

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman**

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT

Збірник матеріалів / Proceedings

**VI Міжнародної науково-практичної конференції /
VI International conference**

**м. Київ / Kyiv
21 жовтня 2022 р. / 21, October 2022**

**115 РОКІВ КИЇВ
2022**

Програмний комітет конференції

Лук'яненко Д. Г. - голова комітету – в.о. ректора КНЕУ імені Вадима Гетьмана, д.е.н., професор; **Сагайдак М. П.** - заступник голови комітету - завідувач кафедри менеджменту КНЕУ імені Вадима Гетьмана, д.е.н., професор; **Анжелкович М.** - декан Факультету інформаційних технологій та інженерії, Університет «УНІОН - Нікола Тесла» (м. Белград, Республіка Сербія); **Велбрук В.** – факультет менеджменту та продажів, доктор філософії Вищої школи Хайльброннського університету, проф. д-р (Німеччина); **Веспери В.** – науковий співробітник з організаційних досліджень та управління людськими ресурсами (HRM), Університет “Magna-Graecia” в Катандзаро, PhD, доцент (м. Катандзаро Італія); **Востряков О. В.** - декан факультету економіки та управління КНЕУ імені Вадима Гетьмана, к.е.н., доцент; **Гагнідзе І.** - Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу, PhD, доцент (м. Тбілісі, Грузія); **Гуджраті Р.** – директор кампусу, KC Group of Institutions, доктор, професор (Наваншахр, Індія); **Йохна М. А.** - завідувач кафедри менеджменту Хмельницького національного університету, д.е.н., професор; **Карий О. І.** – завідувач кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка», д.е.н., професор; **Касич А. О.** – завідувачка кафедри управління та смарт інновацій, Київський національний університет технологій та дизайну, д.е.н., професорка; **Кожушко Л. Ф.** - завідувач кафедри менеджменту Національного університету водного господарства і природокористування, д.т.н., професор; **Краснокутська Н. С.** - завідувач кафедри менеджменту і оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», д.е.н., професор; **Кузнецова І.О.** - завідувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету, д.е.н., професор; **Кузьміна-Мерліно І.** - доктор економіки, професор кафедри економіки, фінансів та управління Інституту транспорту і зв'язку (м. Рига, Латвія); **Лекашвілі Е.** – Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу, PhD, доцентка (м. Тбілісі, Грузія); **Мікаберідзе Т.** - декан, заступник директора Інституту досліджень розвитку, факультет бізнесу та туризму, Університет Сульхан-Саба Орбеліані, Ph.D., професор (м. Тбілісі, Грузія); **Мучова Е.** – завідувач кафедри економіки, Університет економіки в Братиславі, PhD, професор (м. Братислава, Словацька Республіка); **Настасе К. Є.** - декан факультету економіки та державного управління, кафедра економіки, ділового управління та туризму, PhD, професор, Університет «Стефан чел Маре» (м. Сучава, Румунія); **Папачашвілі Н.** - директор Інституту досліджень розвитку, факультет бізнесу та туризму, Університет Сульхан-Саба Орбеліані, PhD, професор (м. Тбілісі, Грузія); **Парімал Ч. Б.** - професор школи економіки, декан департаменту зв'язків із студентами та міжнародних зв'язків, доктор, Адамас Університет (м. Колката, Індія); **Петрович Н.** – Університет Ніша, факультет електротехніки, аспірант (Ніш, Республіка Сербія); **Радосавлевич М.** - декан Факультету бізнесу та права, Університет «УНІОН - Нікола Тесла», доктор наук, професор (м. Белград, Республіка Сербія); **Роблек В.** – незалежний дослідник, аспірант, факультет організаційних студій (Ново-Место, Словенія); **Саркісян К.** – кафедра міжнародних економічних відносин Економічної академії ім. Д. Ценова, PhD, доцентка, (м. Свіштов, Болгарія); **Фіністерраду Пасу А. М.** – декан факультету соціальних і гуманітарних наук, факультет менеджменту та економіки, Університет Бейра Інтеріор, PhD, доцентка (м. Ковільян, Португалія).

Матеріали друкуються в авторській редакції.

УДК 336.1:334.021:005.2(06)

С 91

**Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI С 91 Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. – К.: КНЕУ, 2022. 370 с.
ISBN 978-966-926-416-9**

Окреслено виклики та соціально-економічні тренди, під впливом яких перебувають сучасний бізнес та національні економіки країн світу. Ключовим чинником трансформації діяльності українських підприємств на сьогодні виступає військова агресія РФ, що загострила кризу після пандемічних обмежень та призвела до руйнації, релокації виробничих потужностей, а також масштабних економічних та емоційно-психологічних втрат. У фокусі уваги зберігаються такі імперативи, як глобалізація та діджиталізація, вплив яких на сучасні суспільні та економічні процеси суттєво інтенсифікується, як внаслідок трансформації бізнес-процесів через глобалізацію ланцюгів створення вартості та цифровізації операційної та комерційної діяльності, так і актуалізацію такого феномену, як глобальне громадянство.

УДК 336.1:334.021:005.2(06)

ISBN 978-966-926-416-9

© КНЕУ, 2022

Передмова

Нові реалії, у яких функціонують вітчизняні організації, підприємства та установи, державні інституції, приватний бізнес, суттєво впливають як на суб'єктів господарювання, так і на економіку країни в цілому. Військова агресія призводить до руйнування не лише критичної інфраструктури, вимушеного закриття достатньо великої кількості бізнес-організацій або їх релокації, а й до морально-психологічного виснаження особистості, яка може реалізувати свій потенціал, зокрема в ролі керівника або менеджера. Відтак відбувається переосмислення традиційних і вже відомих інструментів менеджменту та імплементації нових його стратегічних імперативів.

За оцінками експертів, Україні для відновлення виробничо-господарського комплексу, інфраструктурних об'єктів та природних ресурсів знадобляться не лише мільярди вкладень, а й достатньо великий проміжок часу і нове управлінське мислення. З орієнтацією на трансформаційні процеси, що наразі відбуваються у зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ, однією із пріоритетних моделей менеджменту є гібридна модель, що поєднує у собі традиційні моделі та інструментарій ситуаційного менеджменту. Отже, виклики VUCA-світу, на які нашаровані пандемічні обмеження COVID-19 та військова агресія, спричинили переосмислення ціннісних орієнтирів сучасного менеджменту, в центрі уваги якого залишається людиноцентризм. В цьому зв'язку детального вивчення потребують такі проблемні питання, що стосуються розвитку менеджменту в умовах конфлікту та високих ризиків, глобальних трендів трансформацій менеджменту, зміни сучасної парадигми стратегування, перегляду і переосмислення концепції сталого розвитку та зміни моделей бізнесу, домінант розвитку менеджмент-освіти.

*Михайло Сагайдак,
д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*

Foreword

Organizations, enterprises and state institutions, private business in Ukraine and the economy as a whole are under the significant influence of the new reality. Military aggression leads to the destruction of critical infrastructure, the forced closure of a large number of business organizations or their relocation. Another consequence is the moral and psychological exhaustion of an individual who can realize his potential, in particular in the role of a leader or manager. Therefore, there is a rethinking of traditional and already known management tools and the implementation of its new strategic imperatives.

According to experts, Ukraine will need not only billions of investments, but also a sufficiently long period of time and a new management mindset to restore the industrial and economic complex, infrastructure facilities and natural resources. With a focus on the transformational processes that are currently taking place in connection with the full-scale invasion of Russia, one of the priority management models is a hybrid model that combines traditional models and tools of situational management. So, the challenges of the VUCA world, on top of which the pandemic restrictions of COVID-19 and military aggression are layered, have caused a rethinking of the value guidelines of modern management, the focus of which remains human-centric. In this regard, problematic issues related to the development of management in a conflict and high-risk context, global trends of management transformations, changes in the modern paradigm of strategizing, revision and rethinking of the concept of sustainable development and changes in business models, dominant in the development of management education, require further research development.

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

Scientific Committee

Lukianenko Dmytro – Chairman of the Scientific Committee, Rector of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Doctor of Economics, Professor (Kyiv, Ukraine)

Sahaidak Mykhailo - Vice-Chairman of the Scientific Committee, Head of Management Department of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Doctor of Economics, Professor (Ukraine)

Anjelkovich Maja – Dean of the Faculty of Strategic and Operational Management, University “Union Nikola Tesla”, Faculty of Business Studies and Law in Belgrade (Belgrade, Republic of Serbia)

Finisterra do Paço Arminda Maria – Dean of the Faculty of Social and Human Sciences, Department of Management and Economics, University of Beira Interior, PhD, Associate professor (Covilhã, Portugal).

Gagnidze Ineza – Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Faculty of Economics and Business, PhD, Associate Professor (Tbilisi, Georgia)

Gujrati Rashmi – Campus Director, KC Group of Institutions, Dr., Professor (Nawanshahr India)

Karyi Oleh – Head of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University, Doctor of Economics, Professor (Lviv, Ukraine)

Kasych Alla - Head of the Department of Management and Smart Innovation, Kyiv National University of Technology and Design, Doctor of Economics, Professor (Kyiv, Ukraine)

Kozhushko Leonid – Head of the Management Department, National University of Water Management and Natural Resources Use, Doctor of Technical Sciences, Professor (Rivne, Ukraine)

Krasnokutska Natalia – Head of the Management and Taxation Department, National Technical University “Kharkiv Polytechnic University”, Doctor of Economics, Professor; (Kharkiv, Ukraine)

Kuznetsova Inna – Head of the Management of Organizations and Foreign Economic Affairs Department, Odessa State Economic University, Doctor of Economics, Professor (Odessa, Ukraine)

Kuzmina-Merlino Irina - Department of Economics, Finance and Management, Transport and Telecommunication Institute, Dr., Professor (Riga, Latvia)

Lekashvili Eka – PhD, Associate Professor, Faculty of Economics and Business, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University (Georgia)

Mikaberidze Tamta - Dean, Deputy Director of Institute for Development Studies Faculty of Business and Tourism, Sul Khan-Saba Orbeliani University, Ph.D., Professor (Tbilisi, Georgia)

Muchova Eva - Head of the Department of Economics, University of Economics in Bratislava, PhD, Professor (Bratislava, Slovak Republic)

Nastase Carmen Eugenia - Dean of the Faculty of Economics and Public Administration, Department of Economics, Business Administration and Tourism, PhD, Professor, University “Stefan cel Mare” of Suceava (Suceava, Romania)

Papachashvili Nino - Director of Institute for Development Studies Faculty of Business and Tourism Sul Khan-Saba Orbeliani University, Ph.D., Professor (Tbilisi, Georgia)

- Dr. Parimal Chandra Biswas** – Professor, School of Management, Dean, Students Affairs and International Relations, Adamas University (Kolkata, India)
- Petrović Nenad** – University of Niš, Faculty of Electronic Engineering, PhD Student (Niš, Serbia)
- Radosavljević Milan** – Dean of the Faculty of Strategic and Operation Management, University “UNION – Nikola Tesla”, Doctor of Sciences, Professor (Belgrade, Serbia)
- Roblek Vasja** – Independent Researcher, PhD Student, Faculty of Organization Studies (Novo Mesto, Slovenia)
- Sarkisyan Karina** – International Economic Relations Department, D. Tsenov Academy of Economics, PhD, Associate Professor, (Svishtov, Bulgaria)
- Vesperi Walter** – Research Fellow in Organization Studies and Human Resources Management (HRM), PhD, “Magna-Graecia” University of Catanzaro (Catanzaro, Italy)
- Vostriakov Olexander** – Dean of the Economics and Management Faculty of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, PhD, Associate Professor (Kyiv, Ukraine)
- Wellbrock Wanja** – Faculty of Management and Sales, Hochschule Heilbronn University PhD, Prof. Dr. (Germany)
- Yokhna Mukola** – Head of the Management Department, Khmelnytsky National University, Doctor of Sciences, Professor (Khmelnytsky, Ukraine)

ЗМІСТ

SECTION 1. MANAGEMENT IN CONFLICT-AFFECTED AND HIGH-RISK CONTEXT / СЕКЦІЯ 1. МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ КОНФЛІКТУ ТА ВИСОКИХ РИЗИКІВ	16
Christine Falkenreck, Grzegorz Leszczyński, Marek Zieliński ADJUSTING B2B SALES INTERACTIONS TO COVID19	16
Kubareva I. V. COMMUNICATIVE TOOLS FOR CONFLICT RESOLUTION IN PROJECTS	21
Kubiniy N.J, Kubiniy V.V. INTENTION FOR TRUST IN A SYNERGIC ECONOMIC SYSTEM	23
Sahaidak M. P., Tepluk M. A. HARMONIZATION OF RESPONSIBLE CONSUMPTION AND SUSTAINABLE PRODUCTION MANAGING UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW	26
Tokarieva Z.I. REPUTATION RISKS AS A CHALLENGE FOR MANAGEMENT IN HIGH-RISK CONTEXTS	29
Банщиков П.Г. ІНСТРУМЕНТИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЗА УМОВ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА / Banshchykov P.H. TOOLS OF THE PROCESS APPROACH IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS UNDER THE CONDITIONS OF A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT	33
Батенко Л.П., Кудлай Л.О. ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ВІЙНИ / Batenko L. P., Kudlai L. O. TOOLS OF MANAGEMENT IN TERMS OF WAR	36
Бовш Л.А., Міщенко В.Р. ЗАХИСТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ РЕСТОРАННОГО БРЕНДУ ПІД ЧАС ВІЙНИ / Bovsh L., Mishchenko V. RESTAURANT BRAND INTELLECTUAL PROPERTY PROTECTION DURING WAR	39
Бокій О.В. ПРОДОВОЛЬЧА ПІДТРИМКА НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / Vokiy O. V. FOOD SUPPORT OF THE POPULATION UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW	42
Голіонко Н.Г., Гновенко Д.О. МЕДІАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ / Holionko N., Gnovenko D. MEDIATION AS A MEANS OF SOLVING CONFLICTS IN THE ORGANIZATION	45
Іванова Н.С., Попова Ю.С. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ / Ivanova N. S., Popova Y. S. FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN CONDITIONS OF RISK AND UNCERTAINTY	48
Калінін О.В. ПАРАМЕТРИ СТІЙКОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ / Kalinin O.V. PARAMETERS OF SUSTAINABILITY OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF GEOPOLITICAL SECURITY	52

Колос І.В. ЗАСТОСУВАННЯ LEAN-МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПОТОКАМИ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ / Kolos I. V. APPLICATION OF LEAN TOOLS IN FLOW MANAGEMENT IN MODERN REALITIES	54
Кравчук О.І., Варіс І.О. ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ПЕРЕДАТНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА / Kravchuk O. I., Varis I.O. TRENDS OF THE MANAGER'S TRANSFERABLE COMPETENCES DEVELOPMENT	57
Олесневич О.М. ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЯК МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ / Olesnevych O. ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY AS A MODEL OF DEVELOPMENT OF AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION	62
Онiкiєнко Н.В. НОВІ ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВИСОКИХ РИЗИКІВ / Onikiienko N. NEW EFFECTIVE METHODS OF MANAGEMENT IN CONDITIONS OF HIGH RISKS	65
Пак Н.Т., Верзун І.А. ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ / Pak N., Verzun I. FEATURES OF CONFLICT MANAGEMENT IN AREA OF PUBLIC MANAGEMENT	69
Пак Н.Т., Юсковець І.М. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ / Pak N.T., Yuskovets I.M. MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE ORGANIZATION: APPROACHES AND METHODS	73
Прохорова Є.В. ВІЙСЬКОВІ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ В БІЗНЕСІ: ЩО СПІЛЬНОГО? / Prokhorova Y. MILITARY STRATEGIES AND TACTICS IN BUSINESS: WHAT DO THEY HAVE IN COMMON?	77
Семенюк А.М. УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ / Semeniuk A. MANAGEMENT OF PARTNERSHIP INTERACTION OF ORGANIZATIONS UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL	79
Смирнов Є.В., Смирнов Є.Є МЕНЕДЖМЕНТ МСБ В УМОВАХ ВІЙНИ: ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ / Smyrnov Y.V., Smyrnov Y. Y. SME-MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF WAR: FUNCTIONAL ASPECT	82
Соболева Т.О., Живіцька Є. ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ / Sobolieva T., Zhyvitska Y. APPROACHES TO EVALUATING A BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT EFFICIENCY	87
Стожок А.Ю. ВПЛИВ СТРУКТУРНИХ ЗМІН НА СОЦІАЛЬНУ МОБІЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ / A. Stozhok IMPACT OF STRUCTURAL CHANGES ON THE SOCIAL MOBILITY OF EMPLOYEES	89
Тізеш П.П. МЕТОДИКА ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВОЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ / Tizesh P. METHODOLOGY FOR ASSESSING INNOVATIVE CULTURE AS A COMPONENT OF THE REGION'S INNOVATIVE POTENTIAL	91
Федулова І.В. КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СИТУАЦІЙ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ВІДПОВІДНО ДО МОДЕЛІ «SYNEFIN FRAMEWORK» / Fedulova I.V. THE "SYNEFIN FRAMEWORK" MODEL FOR PROBLEM SOLVING	94

Фоменко Б.О. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ПЕРІОД РЕЛОКАЦІЇ / Fomenko B.O. MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE DURING THE RELOCATION PERIOD	98
Шершньова З.Є., Полтавець Є.В УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Shershnyova Z.E., Poltavets E. MANAGEMENT OF THE PROVIDING OF THE SYSTEM OF ANTI- CRISIS MANAGEMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION	100
SECTION 2. GLOBAL TRENDS IN MANAGEMENT TRANSFORMATION / СЕКЦІЯ 2. ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ТРАНСФОРМАЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ	103
Vardiashvili M. SOME ISSUES OF ACCOUNTING FOR LONG-TERM CONTRACTS	103
Батенко Л.П., Діброва О. ЕВОЛЮЦІЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ОКРЕМИХ ЕЛЕМЕНТІВ ДО ГІБРИДНИХ СИСТЕМ / Batenko L., Dibrova O. EVOLUTION OF PROJECT MANAGEMENT: FROM SOME ELEMENTS TO HYBRID SYSTEMS	106
Батенко Л.П., Пінчук А. ОСОБЛИВОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / Batenko L., Pinchuk A. FEATURES OF THE DIVERSIFICATION OF THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN PUBLIC ORGANIZATIONS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE	109
Бойда С., Собко А. МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ НА СВІТОВОМУ РИНКУ / Boyda S., Sobko A. METHODS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN PRODUCTS ON THE WORLD MARKET	112
Віннікова І.І., Пономаренко І.В. ВИКОРИСТАННЯ PROJECT MANAGEMENT В СУЧАСНИХ УМОВАХ / Vinnikova I. I., Ponomarenko I. V. USE OF PROJECT MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS	116
Волошина-Сідей В., Лесік М. РОЛЬ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ У РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ / Voloshyna-Sidei V., Lesik M. THE ROLE OF MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MANAGEMENT	119
Голіонко Н.Г. УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ / Holionko N. MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATION	123
Голіонко Н.Г., Кондратьєва К. А. АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Holionko N., Kondratieva K. A. MODERN DIGITAL TRANSFORMATION TRENDS	127
Голіонко Н.Г., Лашина Г. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ / Holionko N., Lashyna H. FEATURES OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION	130
Гужва В.М., ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕКОЛОГІЧНІЙ СФЕРІ / Huzhva V.M. DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT SYSTEMS IN THE ENVIRONMENTAL SPHERE	134

Діденко Р.В. РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПОЛІВАРІАНТНОСТІ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ / Didenko R.V. RETROSPECTIVE ANALYSIS AND SYSTEMATIZATION OF TOOLS OF POLYVARIANCE IN PROJECT MANAGEMENT	137
Коваль П.О., Полторак А.С. ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА БІЗНЕС МЕНЕДЖМЕНТ / Koval P. O., Poltorak A. S. GLOBAL TRENDS AND THEIR IMPACT ON BUSINESS MANAGEMENT OF ENTERPRISES	139
Королюк Т.О. ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ / Koroliuk T.O. PRINCIPLES OF QUALITY MANAGEMENT OF ADMINISTRATIVE SERVICES	141
Кузьмін Д.В., Весперіс С.З. ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЛІ ІНФОРМАЦІЇ У ПРОЦЕСАХ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНДУСТРІЇ 4.0 / Kuzmin D.V., Vesperis S.Z. ASPECTS OF THE ROLE OF INFORMATION IN THE PROCESSES RELATED TO THE TRANSFORMATION OF MANAGEMENT IN THE EMERGENCE OF INDUSTRY 4.0	144
Лазаренко Ю.О., Бражник В. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ / Lazarenko Y., Brazhnyk V. SUBSTANTIATION OF DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION'S PRODUCT PORTFOLIO MANAGEMENT	149
Лінькова О. ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ / Linkova O. MANAGEMENT TRANSFORMATION	151
Нечаєва І.А. РОЛЬ ТА МІСЦЕ АНАЛІТИКА ІНФОРМАЦІЇ (ДАНИХ) В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ / Nechayeva I.A. THE ROLE AND PLACE OF INFORMATION (DATA) ANALYTICS IN THE MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESS	154
Нотевський Є., Востряков О.В. РОЛЬ ESG-КОНЦЕПЦІЇ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ / Notevskyi Y., Vostriakov O. THE ROLE OF THE ESG CONCEPT IN ACHIEVING THE GOALS OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT	159
Панасюк О.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR / Panasiuk O.O. DIGITAL TRANSFORMATION OF HR	161
Расулова А.М., Бовш Л.А., Салімон О.М. ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КАНАЛАМИ ДИСТРИБУЦІЇ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ / Rasulova A., Bovsh L., Salimon O. CLOUDY TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF HOTEL SERVICES DISTRIBUTION CHANNELS	163
Рєпін К.С. РОЗВИТОК ЕКО-ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЧАСИ ТУРБУЛЕНТНИХ ЗМІН / Riepin K. S. ECO-ENTREPRENEURSHIP IN CHALLENGING TIMES	167
Сагайдак М.П., Андрющенко А.Р. ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ / Sahaidak M.P., Andryuschenko A. R. DIGITAL COMMUNICATIONS IN THE BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM	169
Сагайдак М.П., Воробей Д.С. УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВ СЕРЕДОВИЩА / Sahaidak M.P., Vorobei D.S. MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF A	172

BUSINESS ORGANIZATION UNDER THE TRANSFORMATION CONDITIONS OF THE ENVIRONMENT

Стовба Т.А. ТРЕНДИ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ / 176
Stovba T.A. TRENDS IN DIGITAL MANAGEMENT OF SEA PORTS

Щербина О.В., Шкуренко М.І. HR-АНАЛІТИКА: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ / 179
Shkurenko M.I., Shcherbyna O.V. HR – ANALYTICS: ADVANTAGES AND CHALLENGES

SECTION 3. MODERN PARADIGM OF STRATEGIZING / СЕКЦІЯ 3. СУЧАСНА ПАРАДИГМА СТРАТЕГУВАННЯ 180

Lekashvili E.R., Gaprindashvili G.J. ACTUALIZAGTION OF COORDINATED 180
INDUSTRIAL POLICY ISSUES: EUROPEAN UNION EXPERIENCE FOR GEORGIA

Oksana Ostrohliad ANALYTICAL ACTIVITY IN THE SYSTEM OF ECONOMIC 187
SECURITY

Барабаш Л. РЕФОРМА ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ 189
ВОЄННОГО СТАНУ / Barabash L. TAX REFORM IN UKRAINE UNDER MARTIAL STATUS

Батенко Л.П., Степанець А.А. СУЧАСНІ ЗАСОБИ СТРАТЕГУВАННЯ В 192
КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ / Batenko L.P., Stepanets A.A. MODERN MEANS OF STRATEGIZING IN THE CORPORATE SECTOR

Біловодська О.А. МЕТОДИ ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ ІННОВАЦІЙ ЗА ФОРМАМИ 196
ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ / Bilovodska O. A. METHODS OF GENERATING INNOVATION IDEAS BY ORGANIZATION ACTIVITIES FORMS

Галушка З.І. СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ 199
/ Halushka Z. STAKEHOLDER APPROACH IN ORGANIZATION MANAGEMENT

Данилевич Н.С., Рудакова С.Г. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТІ 203
ПЕРСОНАЛУ ПРИ ВІДДАЛЕНІЙ РОБОТІ / Danylevych N.S., Rudakova S.G. DIRECTIONS OF THE PERSONNEL COMPETENCE DEVELOPMENT DURING REMOTE WORK

Ємельяненко Л.М., Дмитрієва О.В., Дмитрієва Д.С. ФОРСАЙТ-ПІДХІД ДО 206
СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ / Yemelianenko L., Dmitriieva O., Dmitriieva D. FORESIGHT APPROACH TO STRATEGIC ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Жегус О. СТРАТЕГУВАННЯ ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН В УМОВАХ СУЧАСНИХ 210
ВИКЛИКІВ / Zhegus O. STRATEGY AS A DRIVER OF CHANGES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Карий О.І. ТУРИЗМ І ВІЙНА: ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНТИКРИЗОВОГО 214
МЕНЕДЖМЕНТУ / Karyu O.I. TOURISM AND WAR: TASKS FOR CRISIS MANAGEMENT

Лазаренко Ю.О., Адаменко В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО 216
ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Lazarenko Y., Adamenko V. SPECIFIC FEATURES OF FORMING AN EFFECTIVE PRODUCT PORTFOLIO OF A BUSINESS ORGANIZATION

Омельяненко Т.В., Бакота Х., Дротік І. РЕЛОКАЦІЙНІ ТА ПРОДУКТОВІ СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ У СФЕРІ ОПЕРАЦІЙ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД-2022 / Omelianenko T., Bakota K., Drotik I. RELOCATION AND PRODUCT STRATEGIC SOLUTIONS IN THE SPHERE OF OPERATIONS: DOMESTIC EXPERIENCE-2022	220
Осокіна А.В., Волошинівська Т. СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕВОЛЮЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАТЕГОРІЇ / Osokina A., Voloshynivska T. MAIN BUSINESS ORGANIZATION STRATEGY: EVOLUTIONARY TRANSFORMATION OF THE CATEGORY	224
П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М. СТРАТЕГІЧНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ЕВОЛЮЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ / Piatnytska G.T., Hryhorenko O.M. STRATEGIC HR-MANAGEMENT: EVOLUTION AND TECHNOLOGIES DURING WAR	228
Пак Н.Т., Байдалка С.О. НОВА ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ / Pak N., Baidalka S. A NEW THEORY OF PUBLIC ADMINISTRATION	231
Прохорова Є.В., Кобринська А. ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЯВЛЕННЯ І ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ / Prokhorova Y., Kobrynska A. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF IDENTIFYING AND CHOOSING STRATEGIC ALTERNATIVES FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION	234
Тізеш П.П. КОМПОНЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ / Tizesh P. COMPONENTS OF THE INNOVATION POTENTIAL OF THE REGION	237
Шведкий В.А. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ-ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ / Shvedkyi V.A. STRATEGIC DEVELOPMENT OF SUPPLIER COMPANIES ON THE ENERGY MARKET OF UKRAINE	241
SECTION 4. SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND BUSINESS MODELS CHANGES /СЕКЦІЯ 4. КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЗМІНИ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ	243
Almaraz Sofía De León, Sobolieva Tetiana, Azzaro-Pantel Catherine ENERGY FUTURE: ARE HYDROGEN SUPPLY CHAINS A SUSTAINABLE OPTION?	243
Charekishvili Lia ICT AS DOMINANT IN MANAGEMENT	246
Gagnidze Ineza FROM INDUSTRY 4.0 TO INDUSTRY 5.0 – THE WAY FOR WELFARE OF SOCIETY 5.0	249
Gogorishvili Irina, Seturidze Rusudan PROBLEMS HINDERING THE DEVELOPMENT OF RENEWABLE ENERGY IN GEORGIA	253
Keshelashvili G., Jibuti M. TECHNOLOGICAL OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS	256
Kuzmina-Merlino Irina INTEGRATED REPORTING AS A MANAGEMENT TOOL FOR A COMPANY SUSTAINABLE PERFORMANCE	259

Mikiashvili N.G. INNOVATIONS AS A BASIS FOR MACROECONOMIC STABILITY	261
Sepashvili Eka GLOBAL ECONOMIC DIGITALIZATION: NEW CHALLENGE FOR COUNTRY DEVELOPMENT	265
Seturi Maia SOME ISSUES OF MARKETING ACTIVITY IN THE TOURISM AND HOSPITALITY	268
Вербa В.А., Гижко Я.С. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕДУМОВИ, ДРАЙВЕРИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН / V. A. Verba, Hyzhko Y.S. MANUFACTURER'S BUSINESS MODEL: PREREQUISITES, DRIVERS AND RISKS OF TRANSFORMATIONAL CHANGES	271
Володькіна М.В., Данилюк В.О. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ / Volodkina M.V., Danyliuk V.O. CONCEPTUAL PRINCIPLES OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING	276
Гончар В.В. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД / Gonchar V.V. STRATEGIC SUSTAINABILITY OF THE ORGANIZATION IN A CRISIS PERIOD	279
Данилюк В.О., Володькіна М.В. ЗМІНА ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПАРАДИГМИ: ПРИЧИНИ, ПРОЦЕС, НАСЛІДКИ / Danyliuk V.O., Volodkina M.V. TECHNOLOGICAL PARADIGM CHANGE: CAUSES, PROCESS, CONSEQUENCES	283
Дем'яненко С.І. ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ / Demianenko S. FACTORS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE IMPLEMENTATION OF BUSINESS MODELS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INFORMATIZATION	286
Жуковська В.М. ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНА ПОВЕДІНКА ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ / Zhukovska V. M. ENVIRONMENTALLY RESPONSIBLE BEHAVIOR OF RETAIL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	290
Каличева Н.Є., Масан В.В., Тупікіна К.О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ / Kalycheva N.E., Masan V.V., Tupikina K.O. DIGITALIZATION IN TRANSPORT: ADVANTAGES AND CHALLENGES	292
Марченко М.М. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ОЩАДЛИВОГО СТАРТАПУ / Marchenko M.M. BUSINESS MODEL OF A LEARN STARTUP	294
Маслак М.В., Перерва П.Г. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК ФАКТОР ЇЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ / Maslak M.V., Pererva P.G. INTELLECTUALIZATION OF ECONOMY AS A FACTOR OF ITS SUSTAINABLE DEVELOPMENT	297
Миколайчук І.П. РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЗМІН / Mykolaichuk I.P. THE ROLE AND FEATURES OF THE FUNCTIONING OF HIGHLY EFFICIENT ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS	302

Мовчанюк А.В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ / Movchaniuk A.V. CONCEPTUAL BASES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE	305
Нестеренко І.В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА / Nesterenko I. FORMATION OF THE SYSTEM OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS A COMPONENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE	310
Новосьолова О.С., Левченко О.Ю. СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ / Novosolova O., Levchenko O. MODERN BUSINESS MODELS	313
Осокіна А.В., Івашук Д.В. ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: ХАРАКТЕР ЗМІН ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ / Osokina A. V., Ivashchuk D. V. BUSINESS DIGITALIZATION TRENDS: THE NATURE OF CHANGES AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS	316
Осокіна А.В., Удочкін М.В. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ B2B / Osokina A. V., Udochkin M.V. IMPROVING BUSINESS ORGANIZATION CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE B2B MARKET	319
Рєпін М.С. ГНУЧКИЙ ЛАНЦЮГ ПОСТАВОК ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ / Riepin M. S. AGILE SUPPLY CHAIN: FRAMEWORK FOR DIGITALIZATION LOGISTICS	322
Салій Ю.М., Щербина О.В. ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ / Saliy Yu.M., Shcherbyna O.V. TRENDS OF TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE DIGITAL ECONOMY	324
Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В. ДІДЖИТИЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО РОЗВИКТУ КОМПАНІЙ В ДИНАМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ГОСПОДАРЮВАННЯ / Skopenko N., Yevsieieva-Severyna I. DIGITALIZATION OF BUSINESS AS A KEY TO SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF COMPANIES IN THE DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT	327
Скоробогатова Н.Є. ЗМІНА МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПІДХОДУ В NEXT NORMALITY / Skorobogatova N. Ye. CHANGING THE MODEL OF BUSINESS ORGANIZATION BASED ON A BALANCED APPROACH IN NEXT NORMALITY	331
Федотова Т.А. КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ / Fedotova T. A. THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIAL INFRASTRUCTURE IN THE NATIONAL ECONOMY	335
Шатілова О.В., Шишов А.С. ЕКОЛОГІЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Shatilova O.V., Shyshov A. S. ENVIRONMENTAL, ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A BUSINESS ORGANIZATION	338

SECTION 5. DOMINANTS OF MANAGEMENT EDUCATION DEVELOPMENT / СЕКЦІЯ 5. ДОМІНАНТИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ	342
Banit Olga TRANSFORMATIONAL PROCESSES IN TRAINING TECHNOLOGIES	342
Fleşeriu Cristina, Nuno Amaral Jerónimo, Angele Tamuleviciute-Seksteliene, Lifintsev Denys DIGITAL TOOLS IN MANAGEMENT EDUCATION	345
Giga Kikoria, Marek Sikora, Zezva Sanikidze STUDENT EMPLOYMENT - AN EMPIRICAL ANALYSIS IN POLAND	347
Gudz Piotr, Gudz Maryna MODERN TECHNOLOGIES OF MANAGEMENT-EDUCATING	350
Sharashenidze Alexander, Matskava Maia THE IMPORTANCE OF EVENT MARKETING ON THE EXAMPLE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN GEORGIA	354
Tavartkiladze M. VOCATIONAL EDUCATION CHALLENGES IN THE TOURISM SECTOR OF GEORGIA	357
Короткова К.О. ГІБРИДНА СТРАТЕГІЯ НАВЧАННЯ ЯК НОВА ФОРМА ПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ/ Korotkova K. O. HYBRID LEARNING STRATEGY AS A NEW FORM OF EDUCATIONAL PROCESS	361
Ліщинська В.В. ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОКТОРІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ / Lishchynska V. PRACTICE OF USING PROCTORING TECHNOLOGY IN MANAGEMENT EDUCATION	364
Сімшаг І.О. НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО СТАНУ / Simshah I. ESTABLISHMENT OF EFFECTIVE INTERACTION BETWEEN BUSINESS AND INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION DURING THE WAR AND POST-WAR STATES	367

SECTION 1. MANAGEMENT IN CONFLICT-AFFECTED AND HIGH-RISK CONTEXT / СЕКЦІЯ 1. МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ КОНФЛІКТУ ТА ВИСОКИХ РИЗИКІВ

Christine Falkenreck,

PhD, Professor,
Hof University, Hof, Germany
christine.falkenreck@hof-university.de

Grzegorz Leszczyński,

PhD, Associate Professor
Poznań University of Economics and Business, Poznań, Poland
grzegorz.leszczynski@ue.poznan.pl

Marek Zieliński,

Professor of CDV
Collegium Da Vinci, Poznan, Poland
marek.zielinski@cdv.pl

ADJUSTING B2B SALES INTERACTIONS TO COVID19

Abstract. *This paper shows how B2B sales and purchasing managers select a suitable communication channel, how much web-based communication can replace meeting in person, how managers deal with physical quality inspections of products and with meetings with new customers/new suppliers during and after COVID-19.*

Key words: *Sales, Business-to-Business, Digitalization, COVID-19*

Introduction. COVID-19 has accelerated the inevitable process of digital transformation (Almeida, Santos and Monteiro 2020) as digitalization of customer interactions was the leading way to handle lockdowns, with the concomitant inability to travel, and the necessity to cancel meetings and industry events (Hartmann and Lussier 2020). The influence of COVID-19 on Business-to-Business (B2B) sales and purchasing has been studied since the beginning of the pandemic. Researchers reported the adaptation of and changes in existing strategies and business models to develop digital forms of communication (Almeida, Santos and Monteiro 2020), the elimination of goals, lowering workload and activity expectations, forecasts, incentives and rethinking how sales performance can be established during lockdowns (Hartmann and Lussier 2020). Recently, the use of social media tools, search engine marketing, and web analytics has had an impact on B2B selling, especially with reference to international sales (Fraccastoro, Gabriellson and Pullins 2021). The way companies sell and purchase looks different, and some scholars expect that the shift from in person to digitalized relationships might be permanent (Gavin et al. 2020; Guenzi and Habel 2020; Rangarajan et al. 2021).

Purpose. For decades now, there various studies have been published examining marketing activities in times of crisis. These refer to companies who struggle with a shortage of goods and services, marketing strategies during a severe and lasting recession (Naidoo 2010), reputational and product-harm crises (Gao, Xie, Wang, and Wilbur 2015). In marketing, a crisis refers to a large-scale situation that causes a drastic and negative impact on manufacturers, their customers, competitors, employees, and other relevant stakeholders (see Clark 1988; Grewal and Tansuhaj 2001). The objective of this paper is to identify the chances and challenges caused by COVID-19 as they are associated with B2B sales and purchasing interactions. We evaluate what will remain constant and what will continue to alter these interactions, and what practices will come back into operation again. Initial studies on the COVID-19 influence on sales communication have analyzed how companies could modify the organization of sales force function, scale, and technology to meet the requirements of the pandemic or post-pandemic business environment (Rangarajan et al.

2021). This paper focuses on salespeople's and purchasing managers' adjustment to this situation. We design our empirical study to answer the following research questions:

- Considering today's challenges to build trust in no-touch economies, how do organizations manage or adapt their communication channels and interaction patterns to external constraints caused by the pandemic crisis?
- With reference to customized products and a global supplier or buyer replaceability: how does this alter the activities and channels of finding new customers or suppliers during and after the pandemic?

The need for interpersonal B2B communication is in line with the concept of high-touch approaches in customer relationships (Salomann et al. 2007). In the last decade, high-touch B2B selling has been challenged by the digital transformation of tools and technologies, predominantly the automation of sales, digital platforms and use of social media (Matilla et al. 2021). Considering the advantages of digital communication, Arli and colleagues (2018, 169) argue that even in the case of relational selling of complex B2B services and solutions "some trends undermine strong, face-to-face relationships, but other trends demand such interactions". In the context of standardized goods, the use of digital tools instead of face-to-face communications with customers had a positive impact on sales revenue, profitability and understanding of customers' needs (Rodriguez et al. 2016). When it comes to standardized goods, purchasing managers increasingly favor making purchases online (Bages-Amat, et al. 2020). They show a preference for low-touch communications with sales managers, or even a complete switch to remote interactions. In turn, a high-touch strategy involves regular, one-on-one and face-to-face assistance from dedicated sales managers and is generally used for strategic or high-value B2B customers, as well as for specialty or customized goods. Here, more complex interactions are called for (Rangarajan et al. 2021).

Researchers discussed the need to combine both high-touch and low-touch sales operations even before the COVID-19 pandemic (Thaichon et al. 2018), but for many sales and purchasing managers it was the pandemic's unforeseen lockdowns that accelerated the transformation to digital interaction models (Johnson 2020). As high-touch B2B selling has been restricted, we observe the emphasis shift toward low-touch economy standards (Baghiu 2020). Today's B2B sales managers need to find ways to use, learn, and spend resources to operate on digital support platforms as well as to establish new ways of personal exchange. Customer relationships are undergoing a drastic change alongside the maturation of sales-dedicated software and internet tools (Little 2012).

Rangarajan et al. (2021) show that because of the low-touch communication during the COVID-19 pandemic, some customers feel are beleaguered by information overload and discuss their need for personalized content—customers wait for some off-line communication with sales managers to build or strengthen the relationship trust and commitment. As purchasing managers expected suppliers to provide a high level of quality, product-related services based on competent sales and aftersales service, this is said to be a key issue in a B2B relationship (Homburg et al. 2005).

Results. Sales research conducted before the COVID-19 restrictions concentrated mainly on the challenges of digital technologies and the changing behaviors of customers that led sales organizations to focus on digital transformation (Guenzi and Habel 2020; Falkenreck and Wagner 2021).

Since only a limited amount of prior research is used as the foundation of this study, the research design follows an inductive approach, aiming to enlarge and develop the theory by means of a collective case study. The design of this study is carefully configured to minimize method bias effects (MacKenzie and Podsakoff 2012). In order to avoid common method bias and taking into account the exploratory nature of this study, the authors investigate multiple cases through

detailed, in-depth data collection involving multiple data sources such as interviews, documents, and reports (Piekkari and Welch, 2011).

Our in-depth interviews were carried out in three steps to capture the development of pandemic related conditions over time: (1) The starting phase of the pandemic (March–June 2020), (2) at the peak of the pandemic restrictions (November 2020–March 2021), the enduring part of the pandemic (September 2021–January 2022). We included sales and purchasing managers from Poland and Germany and concentrated on companies selling or purchasing customized goods. The goal was to maximize B2B business diversity among the participants to uncover normal and crisis-related communication activities. With reference to study 1 and 2, the in-depth interviews were conducted using Skype or Zoom. During study 3, half of the interviews were carried out face-to-face. We structured the interviews around the following contents: (1) use of communication tools before and after the corona crisis; (2) media channels selection and offer; (3) new or added customer requirements; and (4) the possible alteration of communication, support or commercial requirements. We concentrated on the key candidates at the B2B top management level who were regularly involved in strategic sales or purchasing decisions from German and Polish companies offering customized physical goods in Europe, Far-East-Asia and North-Africa.

Before the corona crisis, 12 out of 15 survey participants strongly focused on direct sales/purchasing and the advantages stemming from personal contact (“In our business, personal contacts are always best! We rely on personal meetings”). In our study, all the participants agreed that this was “a very helpful, positive experience that will surely alter future communication, not only with international colleagues, but also with customers”. Also, in using home office structures, the internal relationships have changed because of COVID-19. Before the crisis, due to long-term relationships with customers, most sellers seemed to intuitively know the communication requirements and channels of their customers, mostly based on the information from their sales teams. In our sample, the B2B communication channels are much more frequently based on retrospective practical sales experience than on a result of research. Nevertheless, the continuous monitoring of customer feedback increases customer insights.

Social media are rarely considered when it comes to customized products. In our sample, only one sales manager (automotive industry) uses Twitter for B2B communication purposes. Web-conference tools were not referred to much before the crisis. As for the purchasing managers, personal contacts were mainly used to audit suppliers and in the case of complaints. “Generally, work in procurement involves continuous contact either with suppliers or with people in a given company about suppliers by phone and email.”

At the beginning of the corona crisis, the biggest challenge for purchasers and sellers was “to keep the business and production running” and, of course, to get new customers and suppliers. Only one survey participant mentioned the fact that long-term relationships had failed during the pandemic. During the second study, COVID-19 had an impact on offers, prices, requirements, and trade conditions. The responses also referred to the concerns about the health of the employees and cash flow restrictions.

During the third study, it was obvious that communication with existing B2B relationships and networks was still a reliable foundation of the business model. Interestingly, purchasers of customized goods were reluctant to change their suppliers during the crisis. Purchasers and sellers expect that traveling will be significantly reduced in the future. The following Table 2 sums up the participants’ feedback from all three qualitative studies, and includes selected study participant statements.

Research shows that companies cling to the sales structures which were created in the past, even though conditions have changed, and adjustments are required (Homburg et al. 2005). These findings correspond to the results of our qualitative research study. Coming back to answering our research questions, we observed that to reduce the buying risk during times of crisis, the purchasers need to be integrated in adjustment to the seller’s communication strategy and practices.

Significant changes in their information requirements, as well as the disruption or cancelling of the most important sales channels, especially personal contact during visits, fairs, or customer days, require mutually agreement on these adjustments. During COVID-19, sellers were forced to treat new customers in a completely different, non-traditional way. This results in more time-consuming interactions, sending samples, waiting for feedback, instead of presenting products face-to-face.

Conclusions. Our research results confirm that organizations depend on other parties to obtain critical resources from their external environment (Pfeffer and Salancik 1978). Dependence on suppliers was an issue for purchasers in all three studies. Scholars highlight that dependence consists of two key elements, benefits and replaceability (Heide and John 1990; Tellefsen 2002). Our study results indicate that due to restrictions in product quantities, price increases were higher, and the advantages purchasers customarily enjoyed as a result of relationships barely even existed. Payment conditions changed quickly and were more favorable for the sellers. If standardized goods are involved, customers and goods are replaceable and price beats relationship commitment. It remains unclear how these deals will impact relationships after the crisis.

During the crisis, with reference to customized goods, buyers avoid changing the supplier. They tried to adapt to their existing supplier base as much as possible. At the same time, salespeople lacked face-to-face interaction. In the case of customized products, direct contact made it possible to get to know and understand the customer's needs beforehand and to fully present the value offered. The network of relationships turned out to be helpful in finding customers. We draw the following conclusions from our study about the future, post-pandemic communication channels and the concomitant patterns of interaction:

1. Sales and purchasing managers will more carefully select a suitable communication channel for each topic that needs to be discussed. Companies have clearly started to consider the cost and effectiveness of communication channels. Modifying B2B travel guidelines—and defining the cases when to meet in person (e.g., complaints, design reviews in projects, new customer contacts) and when to use web-based tools (e.g., standard topics, information meetings) has already begun.

2. Web-based communication replaced meeting in person when government restrictions were enforced. However, data security and the fear of unsafe communication channels prevent companies from sharing sensitive data when using certain web-based tools where the data is stored abroad.

3. During the COVID-19 restrictions, business interaction was limited not only to the fewest possible in person meetings, but physical quality inspections were often not carried out. Physical sampling of goods was often not possible. Online/digital fairs followed up with in person product presentations at the selling company could be a helpful additional communication channel. However, the effectiveness of these events has not yet been confirmed by our respondents.

4. In the case of new customers or very specific negotiations, sales and purchasing managers are still searching for a suitable replacement for face-to-face meetings. This is especially true for the challenge of finding new customers/new suppliers. In low-touch economies, a reduction in personal contact must be replaced by other forms of communication to build trust. The same issue can be observed when developing or amending joint investments or change orders in projects with customers or suppliers. Based on our results, no low-touch sales channels that help to achieve sales or purchasing goals in specialized projects are accepted by buyers or sellers. As a result of the pandemic, companies have postponed a significant portion of their investment plans due to meeting restrictions (but also due to unclear future economic developments).

References

1. Almeida, Fernando, José Duarte Santos, José Augusto Monteiro (2020), "The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World." *IEEE Engineering Management review*: 97-103.
2. Arli, Denni, Carlos Bauer, Robert W. Palmatier (2018), "Relational selling: Past, present and future." *Industrial Marketing Management* 69: 169-184.
3. Bages-Amat, Arnau, L. Harrison, D. Spillecke, J. Stanley (2020), *These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever*. McKinsey & Company.
4. Baghiu, Mihaela Cristina (2020), "Analysis of Business Model Innovation in Post-Covid Economy: Determinants for Success." *Journal of Public Administration, Finance & Law* 17: 7-24.
5. Clark, D. M., Salkovskis, P. M., Gelder, M. G., Koehler, C., Martin, M., Anastasiades, P., ... & Jeavons, A. (1988), *Tests of a cognitive theory of panic*. In *Panic and phobias 2* (pp. 149-158). Springer, Berlin, Heidelberg.
6. Falkenreck, Christine, Ralf Wagner (2021), "From managing customers to joint venturing with customers: co-creating service value in the digital age." *Journal of Business and Industrial Marketing Management*.
7. Fraccastoro, Sara, Mika Gabrielsson, Ellen Bolman Pullins (2021), "The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs." *International Business Review*, 30 (4): 101776.
8. Gao, H., Xie, J., Wang, Q., & Wilbur, K. C. (2015), *Should ad spending increase or decrease before a recall announcement? The marketing–finance interface in product-harm crisis management*. *Journal of Marketing*, 79(5), 80-99.
9. Gavin, Ryan, Liz Harrison, Candace Lun Plotkin, Dennis Spillecke, Jennifer Stanley (2020), "Darley.com." McKinsey & Company. April. https://www.darley.com/documents/general_content/The-B2B-digital-inflection-point-How-sales-have-changed-during-COVID-19.pdf.
10. Guenzi, Paolo, Johannes Habel (2020), "Mastering the digital transformation of sales." *California Management Review*, 62 (4): 57-85.
11. Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001), *Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility*. *Journal of marketing*, 65(2), 67-80.
12. Hartmann, Nathaniel N., Bruno Lussier (2020), "Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis." *Industrial Marketing Management*, 88: 101-111.
13. Heide, Jan B., George John (1990), "Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships." *Journal of Marketing Research* 27: 24-36.
14. Homburg, Christian, Sabine Kuester, Nikolas Beutin, Ajaj Menon (2005), "Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison." *Journal of International Marketing* 13: 1-31.
15. Johnson, Jeff S. (2020), "Developing qualitative propositions in sales research: existing approaches and a new multiphase technique." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40 (1): 19-23.
16. Little, Bob (2012), "Identifying Key Trends in Sales – From a Training Perspective." *Industrial and Commercial Training* 44 (2): 103-108.
17. Mattila, M., Yrjölä, M., & Hautamäki, P. (2021), *Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned?*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 113-129.
18. Naidoo, Vikash (2010), *Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy*. *Industrial marketing management*, 39(8), 1311-1320.
19. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *A resource dependence perspective*. In *Intercompany relations. The structural analysis of business*. Cambridge: Cambridge University Press.
20. Piekkari, R., & Welch, C. (2011). *Pluralism in international business and international management research: making the case*. In *Rethinking the case study in international business and management research*. Edward Elgar Publishing.
21. Rangarajan, Deva, Arun Sharma, Teidorlang Lyngdoh, Bert Paesbrugghe (2021), "Business-to-business selling in the post-COVID-19 era: Developing an adaptive sales force." *Business Horizons*: 647-658.
22. Rodriguez, M., Ajjan, H., & Peterson, R. M. (2016). *Social media in large sales forces: An empirical study of the impact of sales process capability and relationship performance*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(3), 365-379.
23. Salomann, Harald, Malte Dous, Lutz Kolbe, Walter Brenner (2007), "Self-service Revisited: How to Balance High-tech and High-touch in Customer Relationships." *European Management Journal* 25 (4): 310-319.
24. Tellefsen, Thomas (2002), "Commitment in business-to-business relationships: The role of organizational and personal needs." *Industrial Marketing Management*, 31 (8): 645-652.
25. Thaichon, P., Surachartkumtonkun, J., Quach, S., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2018), "Hybrid sales structures in the age of e-commerce." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38 (3): 277-302.

COMMUNICATIVE TOOLS FOR CONFLICT RESOLUTION IN PROJECTS

Abstract. *The paper examines communicative tools for conflicts resolution in the projects. The origin of the conflicts in project is reviled. The types, essence and features of project conflicts are defined. The communicative project management tools are worked out.*

Key words: *communicative tools, communications in projects, project conflicts.*

Introduction. An important factor in the successful implementation of the project is the quality of communications. Project management experts and international project management standards consider communications as a key factor in project success. A project manager should devote 80% to 90% of the project time to communications. Moreover, professional survey of PMI (Project Management Institute) shows that that US\$135 million is at risk for every US\$1 billion spent on a project and research reviled in this importance of effective communications – 56 percent is at risk due to ineffective communications [4].

Purpose. Taking into consideration the importance of communications in project management, project managers must devote a significant amount of time to the implementation and development of communication tools in projects. Therefore, the determination of possible problems in project implementation to avoid conflicts between project participants, as well as research and development of conflict prevention and minimization tools to transform conflict in the project into a constructive communication tool is the focus of this research.

Results. One of the areas of communication management in projects is conflict management. The analysis of standards and publications [1, 2, 3, 4], the practice of project activity allowed to discover the following areas of conflict management in projects through identification of the conflict nature and using the appropriate tools in the project.

Project priorities conflict. It is manifested in the disagreement of the vision, actions, and influences of project stakeholders in the decision-making process regarding project results. A wide range of project participants - project stakeholders, both internal and external, determines their different interest in the expected results and benefits from the project. Therefore, at the project initiation stage and in the subsequent stages of the project management processes, it is necessary to agree and clarify the interests of the project stakeholders. The tools for solving such conflicts are the identification of project stakeholders and the creation of a register of project stakeholders, positioning of stakeholders in the "power/influence-interest" matrix, determination of strategies for interaction with them, determination of success criteria for project stakeholders, analysis of the complementarity of stakeholders as partners in the project, management of stakeholder involvement, development of a communication plan with project stakeholders. It is also important clear definition of the project's priorities and their documentation in the charter, in the project scope. Another important and effective tool is the prioritization of the project in accordance with the impact of the project on the strategic development goals of the organization through an expert assessment of the importance and impact of the project goals for the goals of the strategic development of the organization [3] - then the strategic orientations of the project as a whole are outlined, which contributes to narrowing the focus of attention of project managers on more significant results for the project.

Project resources conflict. It manifests itself in two aspects - in the absence of the necessary appropriate resources for the implementation of the project activities and in general for the project results, as well as in the divergence of vision and actions and influences of the project participants on the volume and content of resources. The tools for solving such conflicts in the project are the

development of a plan with the definition of what resources are needed and when they are needed, the presentation of the plan to key stakeholders and the agreement, documentation, and formalization of such decisions. It is also important to develop project budgets and resource schedules, histograms, and flexible response to project status in cases of resource conflicts through resource redistribution, replanning, work optimization, staff training, and project audits.

Project roles and responsibilities conflict. It manifests itself in two aspects, and therefore two types of such conflict can be distinguished: role conflict - two people perform the same work, conflict due to role ambiguity - a project participant's misunderstanding of what exactly needs to be done. As a tool for solving such conflicts, it is suggested that all participants create and formalize (sign) a matrix of responsibility - a matrix of distribution of roles and responsibilities in the performance of project works RAM (Responsibility Assignment Matrix), there is also a name RASCI chart (abbreviation according to the name of the roles R - Responsible, A - Accountable, S - Supports, C - Consulted, I - Informed).

It is important to add that this matrix not only defines roles and responsibilities by functional direction, but also indicates the hierarchy and relationships between project participants regarding the right of delegation, responsibility, direct implementation, support, and informing.

Meaning and features of RAM: identifies roles and responsibilities - shows who is actually responsible for the work, who should know about the work, who will provide assistance or advice; creates structures - you can create work structures at different levels (from the highest - subprojects, to the lowest - individual works and tasks); resolves conflicts and unites the team - therefore RAM should be created with the help of the project team together with all participants, and it helps everyone understand who is doing what; helps to clarify role conflict and role ambiguity and therefore it is advisable to sign the RAM by its participants; contributes to the involvement and commitment to the results of project team members - if formed with the participation of all team members; develops communications with project stakeholders - may include not only the roles of team members, but also the roles of external stakeholders (when an external RAM is being built).

Also, an important tool in forming commitment to the project among project team members and eliminating misunderstandings and conflicts about the content of the project is teamwork in creating the work breakdown structure of the project - WBS. Joint decisions and discussion of the content of the works significantly clarifies the understanding of roles and activities and unites the project participants.

Power and influence conflict in project. It is manifested in the divergence of vision, actions, and influences of the heads of the organization and the project manager on approaches, resources, content, time and quality of the project, as well as project management as a whole. The tool for solving such conflicts in projects is the development and formalization of project organizational structures, project charter, project responsibility matrix, and communications plan.

Project contextual public conflict regarding the content of the project and its impact on environment. It is manifested in the disagreement of the vision, actions, and influences of the internal and external stakeholders of the project and society regarding the impact of the project on the environment of the project. The tool for solving such conflicts is the substantiation of the social, ecological, economic, and institutional effects of the project, an active and effective communication policy with representatives of the public sector and society.

Conclusions. Conflict management in project activity has directions that are determined by the origin of conflicts in projects. These directions are priorities of project results, project resources, roles and responsibilities in the project, power and influence in the project, project content and its impact on the implementation environment. Determining the essence and manifestations of conflicts in the project in each direction indicates the ways of management and the appropriate tools. In general, the main tool for managing conflicts in projects is communication

in the project team and with stakeholders using the necessary project management tools, which are described in detail in the paper.

References

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. / Project Management Institute – Sixth Edition, Newtown Square, PA: Project Management Institute, (2017) – p.574.
2. *PM2 Project Management Methodology. Guide 3.0/ European Commission. Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²) – Brussels, Luxembourg, (2021), p.147*
3. *Timothy J. Kloppenborg. Contemporary Project Management: Organize / Plan / Perform. Third Edition. Xavier University, (2015). – p. 484.*
4. *The high cost of low performance: the essential role of communications. Project Management Institute, (2013). (retrieved from <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-essential-role-of-communications.pdf>)*

Kubiniy N.J, PhD, prof.,

professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,

Kubiniy V.V., PhD,

docent of the Department of Economics and Entrepreneurship,

Uzhhorod National University,

Natalya.kubiniy@uzhnu.edu.ua

INTENTION FOR TRUST IN A SYNERGIC ECONOMIC SYSTEM

Annotation. This research is devoted to the role of intentions and trust in synergetic system. The content of intention and trust is marked. The essence of the economic system from cybernetic and synergetic view is revealed. The definition of the intention to trust is presented and its functions are disclosed.

Key words: trust, intention, synergy, competitiveness, system.

Relevance. The complication of economic, social, and managerial relations, caused by the acceleration of processes taking place in the world, intensifies the struggle of business entities for competitive advantages. Based on the postulate that the economy, as part of the life of society and an individual, is inherently synergistic, it is advisable to use the latter as a factor in increasing the competitiveness of all economic actors: from a person to regional economies. Within the framework of synergetic as a system that is self-developing, self-organizing and self-learning, it is advisable to single out the mechanisms that activate these processes. These mechanisms include intentions and trust.

Purpose of the study. The investigation of the role and place of the intention to trust in synergetic systems, the activation of which leads to an increase in the competitiveness of economic players. To achieve the goal, the following tasks were set:

- a) reveal the importance of behavioral factors on the economy as a synergistic system;
- b) highlight the essence of the intention to trust and its functions in synergetic.

Results. Trust, like intention, is a phenomenon that has many facets and, as a result, a wide range of actions in various areas of life.

Intention is primarily a category of psychology and within the framework of this science represents a state of internal mobilization, readiness to implement a mental plan of one's own actions to achieve the desired results.

In management, intention is a pre-thought-out choice of a goal and determination of a sequence and a set of actions aimed at its implementation.

In economics, intention is a resource that ensures the effectiveness of the actions to which the intention extends.

While trust contains different content in different areas of life and different countries, its fundamental importance for economic growth is emphasized by Steve Knack, who notes that “In some countries, the structure of incentives steers people primarily towards producing new wealth, while in other countries, it is easier to gain wealth by diverting it from others.” [1] The complexity, ambiguity and wide palette of influences of trust led Dominic Furlong to call the trust "An 'Elusive Notion.'" [2]

Trust covers psychological, managerial and economic components.

So, in psychology, trust is an open relationship between subjects, when the participants in the relationship know or assume that they know how the counterparty will act.

In management, trust is a tool that allows you to achieve the goals set in the organization faster and more efficiently. Trust finds a place in the performance of all major management functions. In the process of organization - trust in the performance of their duties by employees, in the implementation of the motivation function - trust in itself is a self-motivational mechanism; the control function of management implies, among other things, trust in controllers; planning also cannot be done without trust, for example, in counterparties.

In economics, trust is a resource that does not require large investments, but gives a significant effect. Lack of trust, states ALVIN J. HUSS, "leads to lower wages, profits, and employment, while its presence facilitates trade and encourages activity that adds economic value." [3] Trust is also important at the nano-level of society “trust matters to economists because it enables and facilitates transactions that create value and therefore are good for all of us”. [3]

Previous trust studies have described vertical and horizontal trust and proved that trust can be formed at the enterprise level in many areas, with the main directions being: “Modern LEAN factory management system organization, an element of which is personnel management, directed towards the formation of horizontal and vertical trust. 2. A staff training system that will provide transformation of trust into an economic factor of development. 3. Management culture based on principles chains of trust and mutual support and will allow you to use trust as an institutional lever business development» [4].

Psychology, management and economics are the three pillars of behavioral economics, which studies the influence of social and behavioral factors on decision making, describing the influence of cognitive, creative and emotional aspects on the economic actions of individuals and organizations, and the consequences of this influence on the main market elements.

It is worth noting that the economic system is simultaneously in two states: cybernetic, when the system is considered as a set of information and is subject to control; synergetic, capable of self-development, self-organization and self-education.

It is the behavioral economy with a set of intentions and trust that allows the system to self-develop: the development of intentions on a platform of trust, aimed at generating new knowledge and implementing them as innovations. The relationship of these elements is shown in Fig.1.

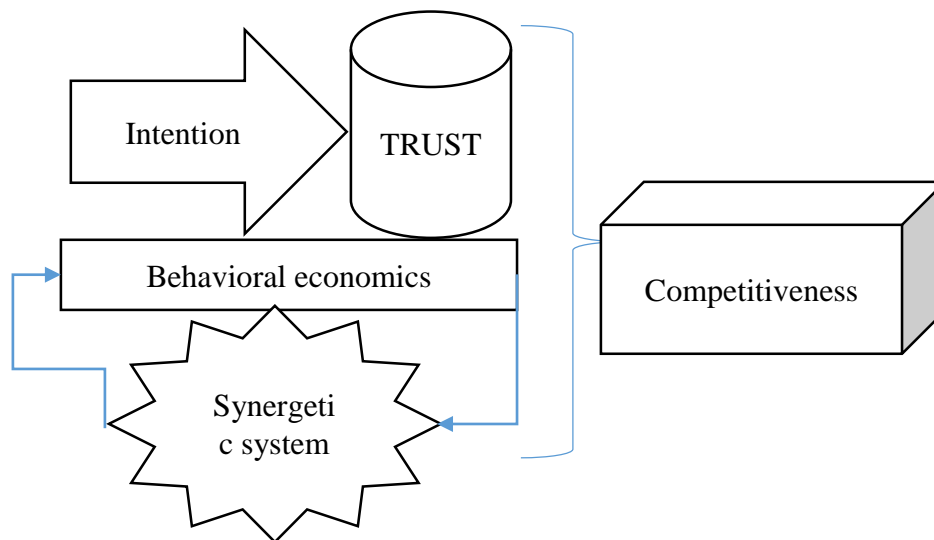


Fig.1. An intention, a trust and behavioral economics in synergetic system (created by authors)

The more actively the economy acts as a self-organized system, the more effective its transformations, the more likely it is to obtain additional competitive advantages. At the same time, the risks of a self-developing system will be greater, as a result of which it is advisable to consider trust as an economic resource and intentions for trust as an element of self-development.

Self-organization refers to the processes of occurrence of elements in complex nonlinear systems; in this case, the system is not in a state of equilibrium, but approaches a bifurcation or poly-function point. The zone near the bi- or poly-furcation point is a zone of uncertainty, and the passage of this point is the acquisition of new qualities, opportunities and prospects for this system. Behavioral economics, through emotional, creative, psycho-physiological levers, allows the synergetic system to self-learn, self-organize and self-develop. It is behavioral economics that describes the influence of creativity and emotions on the formation of new knowledge and their transformation into innovations, which is a condition for the development of an economic system.

Trust can have a vertical direction, when subordinates trust managers, and vice versa, and a horizontal direction - trust between employees. This division allows you to build a matrix and conduct its integral assessment. The construction of such a matrix makes it possible to more accurately measure the "radius of trust" [5] and determine ways to increase it as a factor in the growth of efficiency, whether it be a country with its national economy or a separate enterprise.

The uniqueness of the intention to trust lies in the fact that it is present both in cybernetic systems and is a force for the growth of a synergistic system.

Behavioral economics is based on the intention of trust.

The intention to trust is both a rational and an irrational mechanism.

Intention to trust - the determination to act within the bounds of trust. Trust intent performs the following functions:

1. Increasing the efficiency of economic actions. Trust is known to at least reduce transaction costs. This, in turn, entails an increase in the competitiveness of the economic system as a whole.
2. Provides consolidation of labor resources, which gives new opportunities for personnel management, that is, it supports the cybernetic system.
3. Forms a culture of development.

Conclusion. The economy is a synergetic system that involves self-development, self-organization and self-learning. Considering the possibilities of the economy to act as a synergistic system allows the latter to gain additional competitive advantages.

The economy as a synergetic system activates the behavioral economy, which uses a set of social, psychological, managerial and other components in the process of certain economic actions.

It is proposed to consider the intention to trust as a determination to act within the framework of trust. At the same time, the intention to trust performs the following functions: ensuring the growth of the efficiency and competitiveness of the economic system; contributes to the growth of the efficiency of the cybernetic system through the improvement of the level of personnel and labor resources management; forms an innovative culture of development.

Reference

1. Stephen Knack. Trust, Associational Life and Economic Performance. 2021. *Ideas* : web site. <https://ideas.repec.org/p/pramprapa/27247.html> (date of access: 02.10.2022).
2. Dominic Furlong. THE CONCEPTUALIZATION OF 'TRUST' IN ECONOMIC THOUGHT. <https://www.ids.ac.uk/download.php?file=files/Wp35.pdf>. (date of access: 02.10.2022).
3. ALVIN J. HUSS. Trust in Transactions: An Economist's Perspective. Northwestern Kellogg : website. <https://www.kellogg.northwestern.edu/trust-project.aspx>(date of access: 02.10.2022).
4. Кубіній В.В., Пахтер Ю.О., Маргітич В.В. Довіра як фактор конкурентоспроможності закарпатських підприємств. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. № 8. С. 111-115. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_8_30
5. Francis Fukuyama. Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity. 1996.

Sahaidak M. P.,

DSc, Professor, Head of Management Department,
mykhailo.sahaidak@kneu.ua

Tepliuk M. A.,

PhD, associate professor,
associate professor of the Business Economics and Entrepreneurship Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
maria_6.11@kneu.edu.ua

HARMONIZATION OF RESPONSIBLE CONSUMPTION AND SUSTAINABLE PRODUCTION MANAGING UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Summary. *The paper considers important issues related to lean production and consumption. The author's vision of factors and initiatives of introduction of lean production and consumption is offered. Importantly, there is a division of roles of each stakeholder to implement the principles of sustainable development.*

Key words: *harmonization, industry, enterprise, sustainable production, energy efficiency, responsible consumption, sustainable production*

Introduction. The growth of the world's population with declining resources and rapid urbanization highlights the need to meet the galloping demand of the people. At the same time, the emphasis is on the economic use of water resources, agricultural land and green labor. Undoubtedly, in order to meet the expected growth in demand for water, energy and food, countries need to move to innovative approaches in responsible consumption and sustainable production at socio-economic impact of COVID-19. Today, about a third of the world's products are unusable due to various factors, while almost 690 million people are starving. If there is a prolongation of production on a regular basis, the enterprises will increase the production of goods while having a negative environmental impact. That is, the trend will lead to losses of soil, water and nutrients, greenhouse gas emissions and ecosystem degradation. This situation is unacceptable for the socio-economic development of the country and will have a growing negative effect.

Paper task. The paper provides a decoupling analysis of the responsible consumption and sustainable production managing under the conditions of martial law.

Results. In the course of our study, it was found that world consumption and production are the driving force behind global economy function. That is why it is necessary to balance the resources and the environment of their use in such a way as not to prevent the destructive impact on the planet. The separation of resources from their impact on the promotion of sustainable consumption and production patterns and the transition to a greener and socially inclusive global economy is a request of the FAO [1]. Note that the FAO is a driver of global initiatives, activities and projects to reduce food losses and waste. Ensuring sustainable consumption and production practices will inevitably lead to "respect" for the world's biophysical borders and reduce global consumption to meet the biophysical potential of ecosystem services. Relevant requests are mainstream.

Modern realities, in particular: the pandemic, the financial crisis, the war provide an opportunity for a deep rethinking of the social, economic and political state of the world economy. Relevant trends encourage the application of a systemic transition to a sustainable economy that will have a positive effect on humanity and the planet. Undoubtedly, the emergence of COVID-19 emphasized the importance of the relationship between people and nature and allowed us to identify key principles of their positive coexistence. The axiom of modernity is that needs of people are unlimited, but the planet's ability to meet them is limited. Modern scientists pay much attention trying to understand and assessing the limits of human use of natural resources until the actions may have an irreversible negative impact [2].

Identified borders should be delineated and updated at the state level to avoid the destruction not only of the economy but also of the country as a whole. Economic and social progress over the last century has been accompanied by environmental degradation, which threatens the ecosystems on which our future development depends. For a clearer presentation, we will consider in more detail the negative factors of lean production and consumption, *fig. 1*.

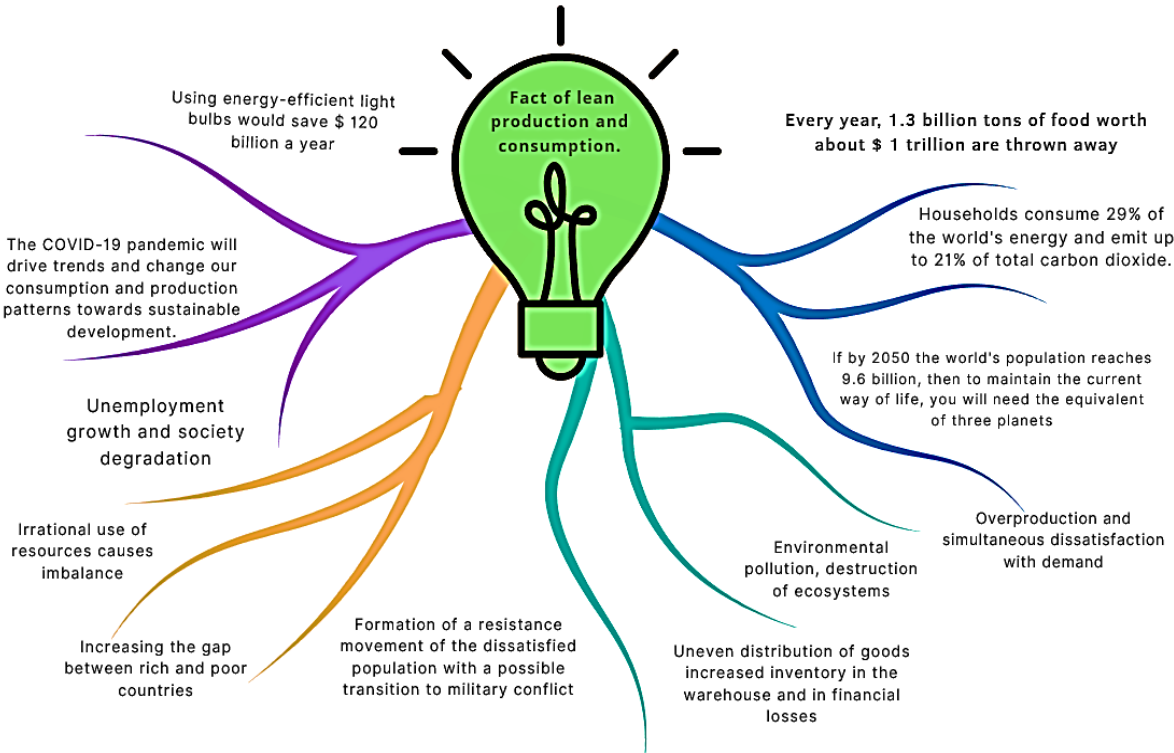


Figure 1. Facts and implications of lean production and consumption
 Source: Formed by author

As excessive consumption and production lead to irrational consumption of natural resources, contribute to environmental pollution, increase greenhouse gas emissions and cause related environmental problems, as well as social costs, it is necessary to start streamlining the process of "production-consumption" [3]. Note that responsible consumption is a rational approach to the purchase and use of goods and services aimed at minimizing environmental damage and social costs - on the principle of "do not do what endangers the needs of future generations" [4]. Thus, responsible consumption is that buyers must make their choices based on the environmental impact at all stages of the product life cycle [5].

However, it should be noted that it is not only about buying the product or not, but also about using the product until the end of its service life. Ensuring sustainable development for agribusiness in Ukraine is the number one priority. However, it is worth noting that the measures that are specific to this area may have a positive impact on the industry may have negative consequences in other areas. There are, for example, trade-offs between facilitating small farmers' access to productive resources, credit and services, and improving soil quality and land reclamation.

Therefore, the threshold of environmental security will become even more important in the agricultural sector of Ukraine in the next period, which requires scaling solutions at each stage of the supply chain, especially where quick results can be found.

However, farmers will face a dual challenge: to reduce their impact on the environment while maintaining or increasing economically viable production during a pandemic, making the Green Way unsafe. This is not an easy task, but the impact of inaction is already being felt further down the supply chain, with around 58% of EU companies reporting that weather conditions are currently affecting their activities and inaction risks exacerbating the situation [6]. Building knowledge and developing the capacity of producers through, for example, implementing approaches that increase resilience to external factors can, in turn, reduce losses, increase reuse, recycling and sustainable consumption.

Conclusions. The results of the study revealed the following. Today's turbulent socio-economic conditions for the functioning and development of entrepreneurial activity require flexibility from these entities. Today, the issue of the transition to an inclusive and circular economy is quite acute. It should be noted that this transition is an inevitable question remains only for which decoupling factor. That is why in order to avoid shocks and unprofitable trends for business, it is necessary to focus today on the implementation of the principles of sustainable development and consumption. Consumers need to be encouraged to rationalize their needs and move to frugal consumption, with less impact on the environment. One of the most pressing issues of international organizations is the integration of environmental sustainability by separating environmental degradation from economic growth and achieving more with less resources. That is, there is an urgent need for decoupling, namely the transition to an inclusive and circular economy. However, it should be noted that the longer the process is delayed, the requirement of absolute decoupling is already put forward to ensure sustainable economic development.

References

1. Balaji, M.S., Jiang, Y., Bhattacharyya, J., Hewege, C.R., Azer, J. (2022). An Introduction to Socially Responsible Sustainable Consumption: Issues and Challenges. In: Bhattacharyya, J., Balaji, M.S., Jiang, Y., Azer, J., Hewege, C.R. (eds) Socially Responsible Consumption and Marketing in Practice. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-6433-5_1
2. Melo, E.F.R.Q., Menegaes, J.F., Melo, R.H.R.Q. (2020). Green Chemistry for Sustainable Production and Consumption Patterns. In: Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Özuyar, P.G., Wall, T. (eds) Responsible Consumption and Production. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95726-5_94
3. D'Adamo, I., Lupi, G., Morone, P. et al. (2022) Towards the circular economy in the fashion industry: the second-hand market as a best practice of sustainable responsibility for businesses and consumers. Environ Sci Pollut Res 29, 46620–46633. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-19255-2>

4. *Sánchez-Ansola, E., Pérez-Pérez, A.C., Rosete, A. (2022). A Fuzzy Approach for Organizational Transportation Aligned with the Sustainable Development Goals: Health Promotion, Inequality Reduction, and Responsible Consumption. Computational Intelligence Methodologies Applied to Sustainable Development Goals. Studies in Computational Intelligence, vol 1036. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-97344-5_14*

5. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text2>. Стале виробництво. URL: <https://www.zhiva-planeta.org.ua/diyalnist/staluy-rozvtok/stale-vyrobnytstvo.html>

6. Стале виробництво. URL: <https://www.zhiva-planeta.org.ua/diyalnist/staluy-rozvtok/stale-spozhyvannya.html>

Сагайдак М. П., д.е.н., проф.,
завідувач кафедри менеджменту,
mykhailo.sahaidak@kneu.ua

Теплюк М. А., к.е.н., доц,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
maria_6.11@kneu.edu.ua

ГАРМОНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІДПОВІДАЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ ТА СТАЛОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Summary. У статті актуалізовано питання гармонізації менеджменту ощадливого виробництва і споживання. Окреслено важливість упровадження кваліметричних важелів економічного впливу її елементів сталого виробництва, збереження екологічної рівноваги та забезпечення сталого розвитку нашої держави, в умовах воєнного стану. У роботі розглядаються важливі питання, пов'язані з гармонізацією менеджменту ощадливого виробництва і споживання. Перспективою подальших досліджень виступає продовження аналізу економічної гармонізації як запоруки позитивних змін у шляхом гармонізації менеджменту на підприємстві.

Key words: гармонізація, промисловість, підприємство, стале виробництво, енергоефективність, відповідальне споживання, стале виробництво

Tokarieva Z.I.,
PhD, senior teacher of Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
zoryna.tokarieva@kneu.ua

REPUTATION RISKS AS A CHALLENGE FOR MANAGEMENT IN HIGH-RISK CONTEXTS

Abstract. This study is devoted to the evaluation of reputational risks in company management in the context of high risk, in this case in continued cooperation with a country recognized as a military aggressor. It is demonstrated that successful reputation management significantly affects the success of managing the entire organization, which is especially noticeable in crisis situations.

Key words: reputation, reputation management, reputation risk, reputational benefits

Introduction. Sometimes just saving all assets without loss is the best strategy for the company, especially in a situation with risk conditions. According to research, now we operate in a reputation economy, which means that reputation not only matters but also is a significant part of the company's value. For instance, in 2015, 84% of a company value is made of intangible assets such as reputation, intellectual property and human know-how. In most industries, the

reputation is the biggest part of the intangible assets [1]. This idea is very important for understanding what reputation management is and how it may be used in the case of different dangers for the company. Moreover, the ability to calculate reputational risks, and assess possible losses of reputation like the loss of any other asset, allows managers to manage the company effectively in conditions of uncertainty and high risk. Reputation is an important intangible asset for contemporary organizations, and the loss of one has been considered as one of the greatest risks facing modern organizations [4].

At the same time, reputational risks should be considered not only as potential losses, but also as a significant level of influence on management decision-making in organizations. This influence traditionally occurs through interaction with stakeholders and is often a reaction to their position. The corporate reputation of an organization is considered a key variable in improving the organization's attractiveness and its capacity for retention of both clients and investors [2]. This study is devoted to the consideration of this aspect of the impact of reputational risks on managerial decision-making in conditions of increased risk.

Purpose. As we know, a situation of risk is not just unfavorable conditions for the company, but also it is doing business in a country with a bad reputation. Eccless, Newquist and Schatz identify three types of reputation risk factors: 1) reputation risk increases when stakeholders consider the organization to be something different than it really is, 2) by a change in the expectations of consumers, and 3) when an organization is internally unable to react to changes in the environment. [2]. As of the 24th of January 2022, Russia is considered by most countries a war aggressive state, which means that doing business 'as usual' there is a considerable reputational risk for any international company. As a result, we have a situation with two main questions, which were actualized for all companies working in Russia. The question is: should we leave the country and be ready to face disappointment of our employees and some partners or should we stay in the state and be ready for shared disappointments of other groups of stakeholders and opinions of people all over the world? The main idea of this text is to compare experiences of different companies and find out some reasons and arguments for their reputation-based decisions during the crisis. We will also use this information to attempt an evaluation of results which those organizations received and how those results influenced the companies' reputations.

Results. There are thousands of large and small companies which decided to cease operations in Russia. Some of them did it immediately; others spent a lot of time hesitating and being wary that the decision to leave would negatively affect their business. According to experts, the reputational risk has become decisive for such companies. For them, the opinion of stakeholders and the threat of losing their reputation have become a more compelling argument than the potential profits from continued cooperation with the aggressor country. Despite the cost of abandoning major investments and the loss of business, there is a strong reputational incentive to withdraw. Companies that fail to withdraw face a wave of U.S. public resentment far greater than what they face on climate change, voting rights, gun safety, immigration reform, or border security. A new Morning Consult survey reveals that over 75% of Americans demand corporations cut business ties with Russia after the invasion of Ukraine. These results show rare and equal support across parties and among independents [6].

Let's look at several examples of companies which protected or strengthened their reputation thanks to the managerial decision to break off relations with the aggressor country. Let's evaluate their achievements, which were the result of successful management of reputation in conditions of risk.

Firstly, I would like to analyze the results of research made by the Yale Chief Executive Leadership Institute and published in the Washington Post [5]. This report is based on the data about the period from 23th of February 2022 to 11th of March 2022 and consists of two main indicators: "company response to the invasion" and "average return". The researchers show that

during those 18 days, companies which provided operations in Russia divided into five categories according to their managerial decisions in the conflict-affected situation.

Naturally, in those conditions all companies suffered losses, reflected in the amount of the average return. However, the important fact is that according to the choice made by the company, the amount of damage was different. As a result, analysts have established that **withdrawing from Russia** cost for companies 3% losses, **suspending operations** was worth 3.9%, cost of **scaling back operations** was 3.2%, price for **pausing investments, but staying** was 7.5% and finally companies which decided **doing business as usual**, paid 12.5%. In the other words, neglect of the reputation management idea in the situation of risk cost for companies more than 5% of average return.

Next important statement of those researchers says that the situation has changed during the period from 11th of March till 8th of April 2022. The data says that market-capitalization-weighted returns changed significantly for all groups of companies [5]. In percentage the picture looks like that: **withdrawing from Russia** cost for companies plus 4%, **suspending operations** plus 3% and **scaling back operations** plus 2.9%. At the same time, staying in Russia still was expensive and calculated in losses for companies like that: **pausing investments, but staying** cost minus 2.2% and **doing business as usual** minus 5.5%. These results are extremely important for our research, as they clearly demonstrate what management decisions that do not take into account reputational risks cost the organization.

Next case which might be significant for our text, concerns one organization and price of its shares after one managerial decision in the same conditions. It is about the French company Danon. According to the information shared by information agency Reuters [7] the market price of the company's shares fell by 3% after the company's management announced the continuation of operations in Russia and the curtailment of facilities in Ukraine. This financial indicator clearly demonstrates depending between managerial decisions, reputation risks and stakeholders' reaction to them. Perhaps the amount of the company's immediate financial losses was not too significant for an organization of this scale, but the quick reaction of the market to the company's decision showed a general trend. As one of the biggest food producers in the world, Danon showed its official position in the situation and received not only a decrease in the price of shares, but also numerous calls to boycott the company, organized by consumers of products in different countries of the world.

In this example, it is obvious that the management of the company provoked all possible reputational risks associated with conducting activities in the territory of the aggressor's country. Currently, we can state that the company has not yet fully felt all the consequences of this decision from the position of reputation management, and we have the opportunity to observe in real time how the described risks will affect the further functioning of Danone. However, we already can affirm that the company has difficulties with its current reputation and it should be significant for its future business success. As researchers say, reputational risk leads to loss of reputational capital, trust and credibility, which in turn can lead to business failures [2].

The last important example is connected with reputation benefits. What is interesting for our research is that it is also a situation of managerial decision in the conflict-affected conditions, yet the decision was totally differ and immediate consequences for the organization were unexpected. Let's see the case with French Bank Societe Generale, which received increasing shares' price despite the costs associated with leaving Russia. Societe Generale's stock price jumped 5 percent earlier this month after it announced it was leaving Russia despite incurring a \$3.4 billion write-down [5].

As we can imagine, for this company the situation was the same as for the previous one, conditions and risks also were very similar, but the main managerial decision was totally different which influenced results. The financial profitability demonstrated by the French bank is a direct example of the monetization of reputation. This is a situation when management decisions made

in the organization take into account the existing risks and are carried out with the aim of minimizing these risks. At the same time, it is precisely such decisions made in conditions of increased risk that find support from stakeholders, whose trust in the organization is manifested in the financial support of the company.

Conclusion. In this study we analyzed the important managerial decisions in companies which stay in the risk-affected situation from the point of view of reputation management. By the comparison of two cases which were made in the same conditions and brought extremely different consequences we found out the answer to the main question which decision is more justified for business and their reputation in the risk conditions. What is more, our theses show that evaluation of the reputational risks are a significant part in the process of taking each managerial decision. This conclusion is especially meaningful in the high risk contexts when financial profitability is not obligatory the key indicator of the company's success and ability to continue its operations in the future.

As we saw, companies' readiness to lose money at the moment of their choice to remove operations from the risk space is safer for their current and future reputation than trying to stay and explain their choice. Thus, contrary to media narratives, when it comes to companies exiting Russia, the focus should not be on their lost revenue or the assets they had to write off. Russian revenue makes up a small percentage of most companies' revenue. And even for the multinational companies that previously drew significant revenue from Russia, investors are clearly much more concerned with the far more important reputational risk of funding the Putin regime and with the potential for large-scale corporate boycotts around the world [5].

References

1. Annual study of intangible asset market value from Ocean Tomo, LLC. Ocean Tomo. (2019, October 7). Retrieved October 3, 2022, from <https://www.oceantomo.com/media-center-item/annual-study-of-intangible-asset-market-value-from-ocean-tomo-llc/>
2. Aula, P., Laaksonen S., Neiglick S. Reputational risks and the rising power of digital publicity. Academia.edu. (2016, March 22). Retrieved October 3, 2022, from https://www.academia.edu/856707/Reputational_risks_and_the_rising_power_of_digital_publicity?from=c_over_page
3. Feldman P. M., Bahamonde R. A., Velasquez Bellido I. A new approach for measuring corporate reputation. Revista de Administração de Empresas [online]. 2014, v. 54, n. 1 [Accessed 3 October 2022], pp. 53-66. Available from: <<https://doi.org/10.1590/S0034-759020140102>>. Epub 14 Feb 2014. ISSN 2178-938X. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140102>.
4. Murray, K. Reputation - Managing the single greatest risk facing business today. Journal of Communication Management 8(2)(2003), pp. 142–149.
5. Sonnenfeld, J., Tian, S., & Zaslavsky, S. Opinion | businesses that refuse to leave Russia are experiencing the greatest costs. The Washington Post. (2022, April 26). Retrieved October 3, 2022, from <https://www.washingtonpost.com/opinions/2022/04/26/businesses-that-left-russia-not-hurting-better-off/>
6. Sonnenfeld, J. Commentary: The great business retreat matters in Russia Today—just as it mattered in 1986 South Africa. Fortune. (2022, March 7). Retrieved October 3, 2022, from <https://fortune.com/2022/03/07/great-business-retreat-matters-russia-sanctions-1986-south-africa-putin-ukraine-world-politics-jeffrey-sonnenfeld/>
7. Vidalon, D. Shares of French Food Group Danone fall after it closes Ukraine plant, suspends Russia Investments. Reuters. (2022, March 7). Retrieved October 3, 2022, from <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/danone-shares-down-28-after-it-suspends-investments-russia-2022-03-07/>

ІНСТРУМЕНТИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЗА УМОВ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Анотація. Розглянуто сучасні інструменти управління бізнес-процесами та можливості їхнього застосування в організаціях. Акцентовано увагу на можливості швидкої адаптації системи BPM до змін у бізнес-середовищі. Представлено основні програмні засоби для ефективного використання інструментів управління бізнес-процесами.

Ключові слова: управління бізнес-процесами (BPM), нотації BPMN

Актуальність. Концепція процесного управління сьогодні широко застосовується на практиці. Вона продовжує приваблювати менеджерів можливістю поєднувати функції, підфункції, чисельні процеси та події у цілісну систему, що сприяє високій ефективності діяльності бізнес-організацій. Крім того, внаслідок розвитку інформаційних технологій виникає можливість значно розширити сфери застосування цього підходу та підвищити його результативність. Тому питання дослідження використання інструментів процесного підходу в управлінні бізнес-організаціями слід вважати цілком актуальними.

Постановка задачі (мета). Для координації робіт в організаціях використовуються чисельні інформаційні системи, які мають тенденцію до ускладнення. Це призводить до того, що користувачі таких систем мають пристосовуватися саме до тих алгоритмів і процедур, які були закладені їхніми розробниками. Частіше за все, менеджери не мають можливостей оперативно вносити зміни до систем управління та підлаштовувати їх під свої особливі вимоги. Проте, така потреба є очевидною, особливо в умовах мінливого середовища. Для вирішення цієї проблеми слід надати менеджерам такий інструмент, який би дозволяв їм самостійно створювати та/або змінювати системи управління без застосування спеціальних навичок програмування. До таких інструментів належать засоби управління бізнес-процесами на основі нотацій BPMN. Нижче буде розглянуто можливість та сфери їхнього застосування для сучасних бізнес-організацій.

Результати. Будь-яка інформаційна система управління сприяє прийняттю та реалізації управлінських рішень в організаціях. Традиційно їх можна поділити на стратегічні та поточні. Слід відмітити, що ці рішення мають різну парадигмальну основу для вибору засобів їх обґрунтування. Так, для стратегічних рішень велике значення має аналіз зовнішнього середовища, прогнозування дій його учасників, формулювання довгострокових цілей тощо. Стратегічні рішення, як правило, є унікальними, тому універсальні інформаційні технології для них не застосовуються у повній мірі. Проте, існують різноманітні інструменти, на кшталт матричного аналізу, моделей прогнозування подій, засобів теорії ігор тощо, які мають відносно універсальний характер і тому можуть бути формалізовані. Але розробка відповідного програмного забезпечення та його використання для обґрунтування стратегічних рішень не мають значного розповсюдження. Поки це залишається «штучним» продуктом.

Для обґрунтування поточних управлінських рішень характерні інші особливості. По-перше, зміст таких рішень часто повторюється навіть для різних об'єктів, по-друге, зовнішнє середовище має відносно стабільний характер і може добре представлено у формалізованому вигляді.

Така специфіка поточних рішень створює передумови для широкого застосування ІТ технологій в їх обґрунтуванні та реалізації. На практиці спостерігається застосування різноманітних ERP-систем, а також спеціалізованих програм для обґрунтування

управлінських рішень в окремих сферах. В останньому випадку в якості прикладів можна згадати CRM-системи, системи управління запасами на складах і навіть автоматизацію бухгалтерського обліку у разі її ізольованого використання в бізнес-організації.

Досвід впровадження таких інформаційних систем свідчить про те, що менеджмент організацій майже не приймає участі в їх проектуванні. Тому у поточному їхньому використанні відчувають незручності через відсутність можливості урахування індивідуальних потреб або швидкого реагування на зміни у бізнес-середовищі.

Це призводить до таких негативних наслідків:

- проектування чи удосконалення організаційної системи обумовлено інтересами ІТ фахівців, у кращому випадку буде збережена діюча організаційна структура;
- інформаційні потоки та рух документів будуть визначатися тими шаблонами, які закладені в алгоритми систем;
- перепроєктування таких систем під вимоги менеджерів потребує суттєвих витрат і зусиль, що робить їх не гнучкими.

Виникає парадоксальна ситуація, коли менеджери формально використовують різні інформаційні системи, але обмежені у гнучкому координуванні робіт в своїй бізнес-організації. Це є фундаментальна проблема застосування інформаційних систем для прийняття та реалізації поточних рішень в сучасних організаціях. При цьому чим більш розвинена система використовується, тим меншу роль відіграють менеджери у реальній координації робіт.

Кардинальним варіантом вирішення цієї проблеми було б отримання менеджерами компетентностей, які дозволяли б їм самостійно налагоджувати різні ІТ-системи для вирішення своїх управлінських задач. Можливо, у майбутньому це буде реалізовано, згадаємо опанування базових комп'ютерних технологій представниками майже всіх професій. Але сьогодні такий підхід не виглядає реалістичним, оскільки проектування і налагодження інформаційних систем – це прерогатива ІТ-фахівців.

Іншим підходом до розв'язання вище означеної проблеми може бути застосування процесного підходу до координації робіт в організації. Цей підхід дозволяє визначити всі види робіт, послідовність та тривалість їхнього виконання, учасників та ресурси, якими вони користуються для досягнення цілей. Важливим є наявність гарно розвинутого інструментарію, який дозволяє робити формалізований детальний опис бізнес-процесів у наочному графічному вигляді. Найбільш поширеною в світі є система BPMN (Business Process Model and Notation), яка представляє собою систему умовних позначень (нотацій) для моделювання бізнес-процесів. Це знайшло відображення у міжнародному стандарті ISO/IEC 19510:2013 [1], останнє редагування якого відбулося у 2022 р. За допомогою графічного редактора будуються всі події, завдання, умови та інші елементи бізнес-процесу (див. рис 1.)

Концепція BPMN дозволяє поєднувати цілі, регламенти внутрішніх і зовнішніх взаємодій, ресурси, виконавців тощо з метою аналізу, проектування, впровадження управління та безперервного вдосконалення наскрізних процесів. Користувачами такої системи управління бізнес-процесами є: бізнес-аналітики, власники бізнес-процесів (менеджери, які керують процесами) і виконавці процесів.

Впровадження системи BPMN базується на таких засадах:

1. Всі бізнес-процеси за допомогою нотації описуються «як є» і, у разі потреби, удосконалюються.
2. Побудовані графічні моделі бізнес-процесів автоматично перетворюються в програмний код бізнес-додатків.
3. За виникнення потреб в удосконаленні або змін в ході реалізації процесів, які вже виконуються, відбувається їхнє перепроєктування у короткі строки без суттєвих витрат,

оскільки система BPMN дозволяє переналагоджувати бізнес-застосунки відповідно до нових вимог користувача.



Рис. 1. Фрагмент нотацій бізнес-процесів в системі BPMN 2.0 Джерело [2]

Використання BPMN в бізнес-організації може здійснюватися за такими сценаріями:

- автоматизація конкретного бізнес-процесу;
- вдосконалення бізнес-процесів;
- лібералізація ERP-системи тощо.

Щодо реалізації сценаріїв автоматизації та удосконалення бізнес-процесів – все зрозуміло, ці напрямки є сутністю процесного підходу із використанням BPMN. Найбільш цікавим може бути сценарій, який пов'язаний із лібералізацією комплексної інформаційної системи підприємства. Його реалізація дозволяє вирішити фундаментальне протиріччя між відносно стабільними бізнес-процесами, які закладені в ERP-систему, та мінливістю фактичних процесів. Реалізація даного сценарію дозволяє перенести процедури оперативних змін бізнес-процесів на BPM-систему, де вони будуть здійснені з незначними витратами та у короткі терміни.

Управління бізнес-процесами спирається на розвинуті інструментальні засоби: текстові та табличні редактори, графічні засоби моделювання, системи бізнес-аналітики, системи управління бізнес-процесами (BPMS).

Графічні засоби моделювання бізнес-процесів представлені на ринку досить широко. Найбільш поширені з них «Microsoft Visio», «ARIS Express» ті інші. Однак, їхнє використання дозволяє лише будувати бізнес-процеси у гарному графічному

представленні. Після цього потрібно створювати робочі моделі у вигляді застосунків для мобільних пристроїв або веб-інтерфейсу. Для цього можна використовувати сучасні засоби програмування, але разом з ними потрібно залучати і програмістів, що негативно вплине на вартість кінцевого продукту. Тому зараз все більш стає популярним підхід No-code, який дозволяє створювати робочі бізнес-процеси для всієї організації. На ринку пропонується багато платформ, які дозволяють швидко створювати необхідні застосунки. Серед них «AppMaster.io» [3], «Quickbase», «Salesforce Platform» та багато інших.

Висновки. Існують об'єктивні передумови для ефективного застосування інструментів процесного підходу в управлінні бізнес-організаціями. Проте, слід зазначити і певні обмеження: у стандарті моделювання BPMN не передбачено нотації для опису організаційної структури, інформаційної моделі, дерева цілей та ін. Це певним чином обмежує області використання даної методології. Крім того, BPMN-нотація містить більше 100 різних символів, тому часто трапляється так, що BPM-модель процесу може бути складною для прочитання звичайним працівником компанії. Але розвиток методичного інструментарію управління бізнес-процесами свідчить про те, що всі ці труднощі у найближчий час можуть бути подолані.

Список використаних джерел

1. ISO/IEC 19510:2013 Information technology — Object Management Group Business Process Model and Notation. <https://www.iso.org/standard/62652.html>
2. <https://uk.wikipedia.org/wiki/BPMN>
3. [AppMaster - The no-code platform for building web & mobile apps](#)

Banshchykov P.H., Ph.D.,
Professor of Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
petro.banshchykov@kneu.ua

TOOLS OF THE PROCESS APPROACH IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS UNDER THE CONDITIONS OF A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT

Summary. Modern business process management tools and the possibilities of their implementation in organizations are considered. Attention is focused on the possibility of quick adaptation of the BPM system to changes in the business environment. Basic software tools for effective use of business process management tools are presented.

Key words: business process management (BRM), BPMN notation.

Батенко Л. П., к.е.н., проф.,
професор кафедри менеджменту,
liudmyla.batenko@kneu.ua

Кудлай Л. О., студентка 6-го курсу
факультету економіки та управління, кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
liubov.kudlai@kneu.ua

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. У дослідженні узагальнено інформацію щодо особливостей підготовки до кризових періодів, зазначено основні методи забезпечення функціонування українських підприємств в умовах війни, описано відмінності в управлінні локальних компаній та тих, що входять до міжнародних корпорацій.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, військові дії, інструменти управління, релокація, робота з персоналом, корпоративна соціальна відповідальність, благодійність

Актуальність. Кожна бізнес-організація прагне забезпечити необхідні умови роботи для своїх працівників задля ефективної роботи бізнесу. В умовах війни така задача є непростю як для локальних підприємств, так і для тих, що відносяться до системи міжнародних компаній. Першочерговою задачею кожного управлінця є формування інструментів, які допоможуть бізнесу функціонувати у воєнний час та підтримувати економічну безпеку країни.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є узагальнення управлінської практики забезпечення функціонування національних підприємств та представників міжнародних корпорацій в умовах війни.

Результати. Для всіх українських компаній повномасштабне вторгнення РФ на територію України стало найбільшим викликом з часів існування її як незалежної держави. Потрібно було вирішити низку питань, від яких безпосередньо залежало подальше існування як кожного окремого бізнесу, так і національної економіки в цілому. Серед них такі: безпека працівників – найпріоритетніше, збереження майна підприємств, забезпечення корпоративних даних та комерційної таємниці, згодом - налагодження бізнес процесів у нових реаліях.

У перші дні війни найбільш оперативно зреагували ті, хто вже мав підготовлений план на випадок кризової ситуації. Антикризовий менеджмент показав свою значущість в часи пандемії Covid-19, тому багато підприємців вже мали досвід опанування кризових ситуацій. Зокрема, знову поставало питання налагодження процесів віддаленої роботи, що здебільшого не викликало труднощів як в управлінців з огляду налаштування ІТ систем, так і у працівників в їх опануванні.

В інформаційних колах задовго до 24.02.2022 з'явилися повідомлення про можливе загострення військових дій. З огляду на це, у кожного бізнесу був час сформулювати власний план оперативного реагування на випадок підтвердження застережень ЗМІ. Для підприємств, що входять до міжнародних корпорацій, формування такого плану дій активно заохочувалося з боку материнських компаній. Це допомогло швидше зорієнтувати персонал та приймати рішення щодо збереження бізнесу у перші дні війни.

Зокрема, в компанії великої четвірки ТОВ «Ернст Енд Янг» за 2 місяці до початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України було прокомуніковано із співробітниками щодо дій компанії для забезпечення безпеки та роботи за різних сценаріїв. Працівники були проінформовані щодо варіантів розвитку подій, які розглядає компанія, було повідомлено про відповідальних осіб, які будуть відповідати за можливу релокацію, запевнено, що уся конфіденційна інформація буде убезпечена. Також кожен працівник отримав інструкцію щодо власних кроків у разі розгортання воєнних дій в місці його дислокації.

Одним із найбільш поширених заходів реагування на ризики в умовах воєнного стану стала релокація підприємств. Такі заходи в основному передбачали переміщення працівників компанії у безпечне місце. Програма релокації підприємств із регіонів України, на яких ведуться бойові дії, до більш безпечних, триває з березня 2022-го року. За даними Міністерства економіки України, за цей час в межах країни переміщено 745 підприємств, 558 з них уже працюють. Найбільша частка компаній перемістилися із регіонів активних бойових дій до Львівської (25%), Закарпатської (16%), Чернівецької (11%), Тернопільської (8%), Дніпропетровської (7%) та Івано-Франківської (7%) областей.

В перші місяці війни чимало українців перемістилися за кордон. На кінець травня 2022 року ця цифра сягнула позначки 6,2 млн людей. В основному, переміщені за кордон особи – це жінки і діти. Бізнес також допомагав працівникам у релокації за кордон, але найчастіше таку релокацію робили компанії, які мають міжнародне представництво

закордоном. У зв'язку з воєнним станом в Україні, 96% компаній заявили, що в них є працівники, які переїхали за кордон; 23% компаній зазначили, що кількість таких працівників варіюється від 11% до 15%, у 17% компаній, кількість працівників, які переїхали за кордон варіюється від 16% до 20%. Ще 17% компаній зазначили, що кількість працівників, які переїхали за кордон є 21%-30%. Найпопулярнішими країнами для релокації є Польща (87%), Німеччина (62%), Чехія (48%), Словаччина (35%), Італія (31%), Румунія (28%), Іспанія та Угорщина (27%), Молдова (17%).

Не менш важливим інструментом взаємодії з персоналом є постійна комунікація, а також психологічна та матеріальна підтримка. Для забезпечення ефективної роботи працівників дуже важливо організувати умови для виконання робочих завдань. Перебування у постійній взаємодії з керівництвом, відчуття підтримки з боку менеджменту надають працівникам впевненості у підтримці з боку підприємства та спонукають до відновлення «довенного темпу» роботи.

За оцінками Національного банку, під час війни економіка України втрачає 50% «невиробленого» ВВП. Тобто, кожен тиждень коштує національній економіці понад 50 млрд грн. Варто врахувати, що ці дані не включають оцінку втрат від руйнувань. Бізнес та міжнародні інвестиції є двома китами, на яких тримається українська економіка. Саме тому критично важливо відновлювати роботу, розвивати бізнес та тим самим підтримувати економіку. Адже, поки українські збройні сили захищають країну на військовому фронті, тил має підтримувати економічну стабільність.

Одним із унікальних аспектів сучасного українського менеджменту є системна фінансова допомога українській армії. Корпоративна соціальна відповідальність стала звичною справою для багатьох українських компаній. Така діяльність найчастіше є публічною. Поширення інформації про участь у допомозі ЗСУ, внутрішньо-переміщеним особам, спонсоруванні благодійних Фондів стимулюватиме працівників компанії та лояльних користувачів бренду наслідувати приклад підприємства. Соціальні мережі компаній та інші канали комунікації використовуються для розміщення звітів про залученість у благодійність. До того ж, зараз спостерігається тенденція на ринку праці до пріоритизації кандидатами компаній, які активно беруть участь у благодійній діяльності. Іноді бізнес-організації воліють залишити благодійну діяльність поза публічним простором, розміщуючи інформацію про таку діяльність лише у звітах КСВ.

Наразі українські менеджери набувають безпрецедентний досвід управління в умовах війни. Цей досвід є унікальним та сформованим на основі власних дій та помилок. З часів Другої Світової війни Європа не зазнавала таких значних воєнних потрясінь. Реакція компаній на сучасні виклики багато в чому визначає репутацію бренду, лояльність з боку внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів та навіть конкурентоспроможність в майбутньому.

Висновки. Найбільшим викликом для кожної української бізнес-організації стало забезпечення подальшого функціонування в умовах війни. Перед підприємствами постали питання безпеки працівників, захист корпоративних даних, збереження матеріальних цінностей компанії, пристосування бізнес-процесів до реалій війни. Формування низки антикризових заходів дало можливість бізнесу оперативного зреагувати на виклики, що постали у перші дні війни. Серед них - релокація персоналу та активів компаній, постійна комунікація з персоналом, його психологічна та матеріальна підтримка. Посилення КСВ підприємств у формі допомоги ЗСУ, внутрішньо-переміщеним особам, спонсоруванні благодійних Фондів є новою тенденцією для українського бізнес середовища.

Список використаних джерел

1. *Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій.* Кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні перевищила 8 млн людей: звідки й куди їхали найбільше [Електронний ресурс] / економіки України Міністерство – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.minre.gov.ua/news/kilkist-vnutrishno-peremishchenyh-osib-vpo-v-ukrayini-perevshchyla-8-mln-lyudey-zvidky-y-kudy>.

2. Європейська бізнес асоціація. Дослідження ринку праці України [Електронний ресурс] / Європейська бізнес асоціація. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/>.

3. Національний банк України. Коментар Національного банку про поточний стан та перспективи економіки України [Електронний ресурс] / Національний банк України. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://new.bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-pro-potochniy-stand-ta-perspektivi-ekonomiki-ukrayini>.

Batenko L. P.,

PhD, Professor, Professor of Management Department,
liudmyla.batenko@kneu.ua

Kudlai L. O.,

6-year student of
Faculty of economics and management, management department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
liubov.kudlai@kneu.ua

TOOLS OF MANAGEMENT IN TERMS OF WAR

Summary. The study summarizes information on the peculiarities of preparation for crisis periods, indicates the main methods of ensuring the functioning of Ukrainian enterprises in the conditions of war, describes the differences in the management of local companies and those that are part of international corporations.

Key words: crisis management, military actions, management tools, relocation, work with personnel, corporate social responsibility, charity.

Бовш Л.А., к.е.н., доцент,

доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет,
l.bovsh@knute.edu.ua

Міщенко В.Р., студентка 4 курсу,

факультет ресторанно-готельного і ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет
mischenko11era@gmail.com

ЗАХИСТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ РЕСТОРАННОГО БРЕНДУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Анотація. Після широкомасштабного вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року, чимало міжнародних ресторанних брендів зазнали нападу з боку російського бізнесу, який намагається незаконно привласнити корпоративну ідентичність бренду у комерційних цілях. Метою дослідження стало опрацювання правових інцидентів та визначення заходів до убезпечення брендів від крадіжок інтелектуальної вартості.

Фіксація правопорушень щодо інтелектуальної власності створює правовий прецедент до формування індивідуальних та спільних позовів до міжнародних судів, впровадження додаткових санкцій, зокрема обмежень через СОТ. Після закінчення війни російським правопорушникам потрібно буде відшкодувати не лише репутаційні втрати, але й фізичну шкоду та упушені комерційні вигоди брендам.

Ключові слова: ресторанний бренд, інтелектуальна власність, військова агресія, Україна

Актуальність. Реалії військового стану в Україні диктують нові правила до існування. Під час повномасштабної агресії суспільство і бізнес переймається більш буденними питаннями та проблемами часто нехтує законами. Це стосується не лише територій, мови, культури, але й результатів інтелектуальної роботи. Уроки історії показують, що відповідати прийдеться за всі протиправні дії. У своїй діяльності

економічний суб'єкт має керуватися нормами права, в тому числі міжнародного, що захищає бізнес від несанкціонованих посягань. Тому дослідження випадків порушення інтелектуального права, зокрема суб'єктами ресторанного бізнесу є актуальним.

Постановка завдання. Інтелектуальне право покликане захищати бізнес та його інтелектуальні здобутки від крадіжок, інформаційних атак, в тому числі кібератак та кіберінцидентів, що шкодять репутації брендів та його власників, а також спричиняють додаткові фінансові витрати і втрати. Фіксованими з 2014 року випадками порушеннями інтелектуальних прав і власності є саме технології виробництва та брендингу. Метою дослідження стало опрацювання правових інцидентів та визначення заходів до забезпечення брендів від крадіжок інтелектуальної вартості

Результати дослідження. Повномасштабна війна на території України спричинила тотальні санкції та вихід іноземних компаній з ринку країни-агресора. Російські компанії, користуючись безкарністю [1], вирішили просто вкрасти інтелектуальну власність близько півсотні міжнародних брендів. До них належать Durex, Apple, Mastercard, BMW, Chanel, McDonald's та інші [2]. Більшість новостворених російських брендів повністю повторюють оригінали, наприклад, копія McDonald's, чи «Идея» замість ІКЕА. Щодо українських брендів плагіатити почали ще раніше. Це пов'язано з окупацією Криму та війною на сході України. Так, ще у 2014 році, після анексії Криму, замість McDonald's там з'явився русбургер [3], а також копія мережі ресторанів KFC із співзвучною назвою CFC, з 2018 року уже існував бренд в Росії під назвою «Еда и точка», з 2022 року замість McDonald's – «Вкусно - и точка» [4; 5]. А ще, мережа кав'ярень Starbucks тепер Stars Coffee. А замість русалки на логотипі – дама в кокошнику [6]. Чудовим прикладом також слугує інцидент Львівської майстерні шоколаду: ще в 2018 році власник розмістив на своїй сторінці в Facebook пост про те, що російський конкурент «Московская шоколадная мануфактура» скопіював логотип українського виробника та використовував його на своєму сайті [7].

Тож власникам бізнесу в Україні потрібно бути насторожі, щоб свої здобутки, отримані сумлінною працею, не втратити. Для цього потрібно бути ознайомленими з поняттями «інтелектуальної власності» та своїми правами, а також знати куди звертатися з питаннями порушення права на інтелектуальну власність.

Право інтелектуальної власності – це право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об'єкт права інтелектуальної власності, визначений цим Кодексом та іншим законом (ст. 418 ЦК). Охоплює права, що відносяться, зокрема, до винаходів, промислових зразків, товарних знаків, фірмових найменувань тощо [8].

В Україні владні повноваження у сфері інтелектуальної власності делеговані Національному органу інтелектуальної власності (НОІВ). Функції НІОВ наразі виконує Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності» (Укрпатент). У зв'язку з воєнною агресією російської федерації проти України, виконання НОІВ владних повноважень організовано належним чином [9-12]. Бо, як правило, на використання чужої інтелектуальної власності потрібен дозвіл (ліцензія), і воєнний стан нічого не змінює, адже відновлення та підтримка економіки має базуватися на дотриманні прав, у тому числі й інтелектуальної власності. Інакше бізнес ризикує рано чи пізно бути втягнутим у конфлікт, а потенційно і судовий спір, який поглинатиме необхідні для розвитку ресурси.

Підтримка бренду знаходиться у фокусі репутаційного захисту. Так, співпраця з країно-агресором негативно впливає на споживчу лояльність у міжнародному середовищі, адже сьогодні цифровізація відносин розширює межі конкуренції – глобалізують торговельні території міжнародних брендів. Деякі міжнародні бренди закладів харчування (наприклад, Burger King, керуюча компанія Restaurant Brands International) продовжують роботу у країні агресора, аргументуючи рішеннями третьої сторони, з якою вони не можуть розірвати стосунки без їхньої згоди чи умови франшизи, але, апріорі, все пояснюється значним ринком збуту.

Вищезазначені правові інциденти потребують розробки підходів до захисту інтелектуальної власності ресторанних брендів. Відповідно, щоб захистити інтелектуальну власність потрібно зафіксувати ідентичність бренду та право власності на нього, запатентувати ТМ, ідею, логотип тощо. Коли відбувається використання інтелектуальних активів без згоди власника, задіювати усі юридичні і соціальні (соціальні мережі) важелі. Нерідко виявляється, що порушник просто ще не усвідомлює незаконності своїх дій і готовий до оперативного врегулювання. Таким чином, щоб захистити патентні права на інтелектуальну власність, варто [9-13]:

- реєструвати права інтелектуальної власності з отриманням свідоцтва;
- контролювати імпорт товарів (багато країн дозволяють реєструвати товарні знаки та авторські права у митних органах, це дозволяє працівникам митниці конфіскувати товари, які порушують зареєстрований товарний знак або авторські права);
- подати заяву на додатковий захист інтелектуальної власності;
- можливість припинення плати за патенти;
- запроваджувати санкції через механізми СОТ;
- надавати пояснення та комунікувати зі споживачами і партнерами, зокрема через соціальні мережі та ЗМІ тощо.

Зазначені заходи впливають не лише на економічні стягнення з порушників інтелектуального права, але й формують соціально-політичний резонанс відношення до російської влади та її громадян як ненадійних партнерів і гарантів, співпраця з якими осуджується в споживчому та комерційному середовищі.

Висновки. Сьогодні на тренді глобальної цифровізації суспільних і економічних відносин в країні відбувається інтелектуальний розвиток в науці та бізнесі, розквіт творчості, що відображають українську культуру, українську ідентичність та реалії. Теж саме стосується і брендів ресторанів. Тому захист інтелектуальних прав і власності є пріоритетним завданням і перспективним полем академічних досліджень, зокрема після завершення військового тероризму Росії, коли міжнародні суди відшкодують брендам завдані збитки.

Список використаних джерел

1. *Korrespondent* (2022). В РФ офіційно дозволили красти інтелектуальні власність. URL: <https://korrespondent.net/world/russia/4461838-v-rf-ofytsyalno-razreshyly-vorovat-yntellektualnuui-sobstvennost>
2. Семеній Ю. (2022). Марки, кораблі і авторські права під час війни. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/chomu-varto-dotrimuvatis-avtorskih-prav-pid-chas-vijni>
3. Токар І., Аннітова І. (2022). Схеми ребрендингу. Як відомі торгові марки ховаються від санкцій в Криму. URL: <https://ru.krymr.com/a/sankcii-krym-torgovye-marki/30584007.html>
4. *Nua.in.ua* (2022). McDonalds почав розслідування з приводу крадіжки бренду. URL: <https://nua.in.ua/novosti/ukraina/mcdonalds-nachal-rassledovanie-po-povodu-krazhi-brenda-boevikami-lnr/>
5. Павлиш О. (2022). Регіональна мережа готова судитися з новими власниками колишнього McDonald's в РФ через назву. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2022/06/15/688163/>
6. Симоненко К. (2022). Торгівля краденим: що можуть зробити міжнародні бренди в захисті своїх прав, коли росія вкрала інтелектуальну власність. *RAU*. URL: <https://rau.ua/novyni/brendi-zahist-prav-intelektualnu/>
7. Шкиль Л. (2022). Московська шоколадна фабрика вкрала логотип «Львівської майстерні шоколаду». URL: <https://mc.today/moskovska-shokoladna-fabrika-vkrala-logotip-lvivskoyi-majsterni-shokoladu/>
8. Цивільний Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 10.10.2022).
9. *Everlegal* (2022). Особливості захисту інтересів осіб у сфері інтелектуальної власності у період дії воєнного стану. URL: <https://everlegal.ua/osoblyvosti-zakhystu-interesiv-osib-u-sferi-intelektualnoyi-vlasnosti-u-period-diyi-voennogo-stanu>
10. Охорона прав інтелектуальної власності в умовах воєнного стану. *Закон і Бізнес*. [URL: <https://zib.com.ua/ua/151006.html> (дата звернення: 25.10.2022)].
11. Потоцький М. (2022). Охорона прав інтелектуальної власності в умовах воєнного стану. URL: <https://zib.com.ua/ua/151006.html>
12. Як захистити інтелектуальну власність. *First Legal юридична компанія*. URL: <https://firstlegal.com.ua/yak-zahistiti-intelektualnu-vlasnist/> (дата звернення: 06.10.2022).

13. *Harbar.legal*. (2022). 5 способів безкоштовно і ефективно захистити власну інтелектуальну власність.
URL: <https://harbar.legal/en/blog/5-sposobiv-bezkoshtovno-i-efektivno-zahistiti-vlasnu-intelektualnu-vlasnist>

L. Bovsh, PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business
l.bovsh@knu.edu.ua

V. Mishchenko, 4th year student,
Faculty of Restaurant, Hotel and Restaurant Business,
State University of Trade and Economics
mischenko11era@gmail.com

RESTAURANT BRAND INTELLECTUAL PROPERTY PROTECTION DURING WAR

Summary. Following Russia's large-scale invasion of Ukraine on February 24, 2022, many international restaurant brands have come under attack from Russian businesses attempting to misappropriate the brand's corporate identity for commercial purposes. The purpose of the study was to study legal incidents and determine measures to protect brands from theft of intellectual property.

Fixation of intellectual property offenses creates a legal precedent for the formation of individual and joint lawsuits in international courts, the introduction of additional sanctions, in particular restrictions through the WTO. After the end of the war, Russian offenders will need to compensate not only for reputational losses, but also for physical damage and lost commercial benefits to brands.

Keywords: restaurant brand, intellectual property, military aggression, Ukraine

Бокій О.В., к.е.н.,
старший науковий співробітник
відділу економічних досліджень,
інноваційного провайдингу та зовнішніх зв'язків,
Інститут продовольчих ресурсів НААН
mkt_inprod_naan@ukr.net

ПРОДОВОЛЬЧА ПІДТРИМКА НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Мета роботи – оцінка стану та надання пропозицій щодо продовольчої підтримки населення в умовах воєнного стану. Досліджено зміну рівня доходів та стан міграції населення. Проаналізовано індекси споживчих цін на продовольство, ціни на хліб. Оцінено стан продовольчої підтримки та запропоновано заходи її вдосконалення.

Ключові слова: продовольча підтримка, ціни, хліб, воєнний стан

Актуальність. Забезпечення продовольчої безпеки в Україні та світі є першочерговим завданням усіх учасників продовольчої системи, що об'єднує виробників, споживачів, органи виконавчої та законодавчої влади, транспортні, наукові підрозділи та інших учасників. Проблеми продовольчого забезпечення суттєво загострилися в умовах збройної агресії російської федерації в Україні, через тимчасову окупацію частини території країни та велику кількість внутрішніх і зовнішніх переселенців. Першочерговим завданням в умовах, що склалися, є продовольча підтримка соціально незахищених верств населення, забезпечення безперервного постачання продовольства мешканцям усіх територій України, підтримка виробників сільськогосподарських та переробних підприємств.

Постановка задачі (мета). Оцінити стан продовольчої підтримку населення в умовах воєнного стану та запропонувати заходи її вдосконалення.

Результати. Продовольче забезпечення і продовольча підтримка незахищених верств населення завжди були основним пріоритетом урядів усіх країн, оскільки повноцінне харчування є основою нормальної життєдіяльності людини. До початку збройної агресії, у 2021 році в Україні налічувалося 4,5% осіб з еквівалентними середньодушовими доходами нижче 3,0 тис. грн, за середнього прожиткового мінімуму 2,4 тис. грн на кінець року [1].

Шкала еквівалентності доходів застосовується у національних дослідженнях рівня бідності і передбачає, що першому члену домогосподарства привласнюється коефіцієнт 1, іншим – 0,7. Тому фактичні доходи на одну людину нижче за еквівалентні на 20 –25%.

Повномасштабна агресія російської федерації в Україну, що розпочалася 24 лютого 2022 р., спричинила критичне погіршення гуманітарної ситуації у країні. Кількість внутрішніх переселенців збільшилася від 1,5 до 4,6 млн чол. (лише зареєстрованих осіб, реальна цифра – суттєво більше). За даними агентства ООН у справах біженців, на кінець серпня 2022 р. кількість перетинів кордону з Україною становила 12,0 млн чол, повернулося до країни 5,3 млн чол. [2]. З лютого по вересень 2022 р. за тимчасовим притулком до європейських країн звернулося 4 млн чол. Наказом Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій від 26.09.2022 р. № 217 було затверджено, що станом на 10 вересня під окупацією перебували громади у 9 областях України [3]. Згідно з опитуванням Київського міжнародного інституту соціології (КМІС), станом на серпень 2022 р. у 70% українців знизилися доходи, 31% – втратили роботу [4]. Має місце приховане безробіття – через відсутність коштів у підприємств, робітники змушені працювати неповний робочий тиждень. У звіті ФАО за квітень 2022 р. зауважено, що 40% людей відмічають нестачу їжі або сна, понад 20% господарств переміщених осіб мають у своєму складі людей з інвалідністю [5]. Значна частка країни перебуває у зоні гуманітарної кризи.

За період військової агресії російської федерації в Україні суттєво зросли ціни на продукти та послуги. У серпні 2022 р. індекс споживчих цін (інфляція) досяг 116% відносно лютого 2022 р. Найбільше подорожчали риба, цукор та хлібні продукти (рис. 1). Очікується, що до кінця року інфляція сягне 30%.

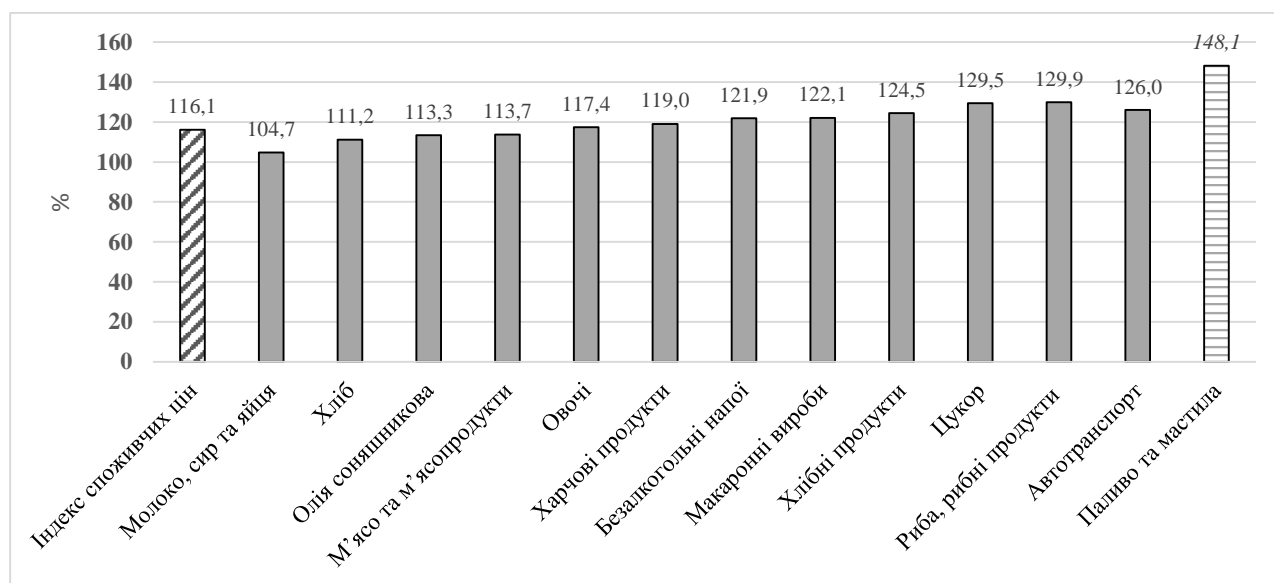


Рис. 1. Індекс споживчих цін (серпень до лютого 2022 р.), %

Джерело: сформовано за даними Держстату України

Зростання цін на хлібобулочні вироби від лютого 2022 р. було менш суттєвим, ніж на більшість харчових продуктів, однак лише за рік у серпні 2022 р. хліб пшеничний з борошна першого сорту і хліб житньо-пшеничний подорожчали відповідно на 34,5 і 34,6% , батон – на 26,2%. Це найбільший ріст цін за останні роки [1].

Проблема продовольчої підтримки незахищених верств населення та безперерйного забезпечення харчовими продуктами актуальна для всієї країни, оскільки порушені господарські зв'язки між підприємствами, логістика постачання й зберігання сировини і

продовольства. Недостатньо кваліфікованого персоналу на робочих місцях, через міграцію населення та мобілізацію робітників.

У травні 2022 р., на тлі сучасних викликів, розпорядженням КМУ від 29.04.2022 р. № 327-р затверджено «План забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» [6]. Нормативний документ передбачає моніторинг та державне регулювання цін на продукцію соціального призначення (шляхом встановлення граничних рівнів торговельних надбавок і рентабельності), уточнення переліку такої продукції, забезпечення фінансування сільськогосподарських і переробних підприємств для розширення та відновлення виробництва продовольства; стимулювання самозайнятості населення та інші заходи.

Центральні та місцеві органи виконавчої влади, волонтери та виробники продовольства вживають заходи для захисту малозабезпечених верств населення. У фірмових кіосках «Київхліб» соціальні сорти хліба реалізуються для пенсіонерів зі знижками до 30%. Хлібопекарські підприємства, зокрема Чернігівський хлібокомбінат №2, безкоштовно випікають хліб із борошна, безоплатно наданого сільськогосподарськими виробниками. Волонтери, церковні та суспільні організації забезпечують безкоштовне харчування для соціально незахищених верств населення. Водночас не створено реєстр осіб, що потребують допомоги у першу чергу, недостатньо забезпечено ефективну взаємодію між волонтерами, суспільними організаціями та місцевими органами виконавчої влади.

Висновки. Для всеохоплюючого забезпечення продовольчої підтримки населення в умовах воєнного стану, необхідно вжити заходів:

з боку урядових організацій – забезпечити дієвий моніторинг цін на соціальну продукцію, основні житлово-комунальні, транспортні послуги; створити реєстр осіб, що першочергово потребують продовольчої допомоги, надання продовольчих та грошових субсидій. Посилити державну підтримку сільськогосподарських та переробних підприємств та сприяти залученню інвестицій у відновлення країни;

науковим закладам – дослідити та впровадити сучасні технології виробництва продукції тривалого зберігання; обґрунтувати оптимальне розміщення харчових виробництв і логістику постачання продовольства з урахуванням міграції населення;

волонтерам та суспільним організаціям – сприяти продовольчому забезпеченню незахищених верств населення шляхом надання продуктових наборів, іншої допомоги, за ефективної взаємодії з органами виконавчої влади.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua.
2. UNHCR. The UN Refugee Agency. URL: <https://www.unhcr.org/>.
3. Про внесення змін до наказу Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій від 25.04.2022 р. № 75 Наказ МінТОТ від 26.09.2022 р. № 217. URL: <https://minre.gov.ua/doc/doc/97>.
4. Київський міжнародний інститут соціології. URL: <https://kiis.com.ua>.
5. Response to the Ukraine Crisis: Social Protection for Food Security and Nutrition. FAO. URL: <https://www.fao.org/3/cb9448en/cb9448en.pdf>.
6. Про затвердження плану заходів забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану: Розпорядження КМУ від 29.04.2022 р. №327. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-a327r>.

Bokiy O. V.

Ph.D, Economy, sen.res. worker,
Department of Economic Research, Innovation Provisioning and External Relations
Institute of Food Resources of NAAS, Kyiv, Ukraine
mkt_inprod_naan@ukr.net

FOOD SUPPORT OF THE POPULATION UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Summary. The purpose of the work is to assess the situation and provide proposals for food support for the population under martial law. The change in the income level and the state of population migration were studied. The indices of consumer prices for food and the bread prices were analyzed. The state of food support was assessed and measures to improve it were proposed.

Key words: food support, prices, bread, martial law

Голіонко Н. Г.,

доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

Natalia.Holionko@kneu.ua

Гновенко Д. О.,

3 курс, спеціальність «Підприємництво»

gnovenkodavid@gmail.com

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

МЕДІАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

***Анотація.** Публікація аналізує переваги та можливості застосування медіації як засобу швидкого вирішення конфліктів в середовищі організації з точки зору модерної управлінської парадигми та сучасних тенденцій конфліктології. Розглянуто аспекти позитивного впливу медіації на бізнес-процеси підприємства.*

***Ключові слова:** конфлікт, медіація, управління, бізнес-процес, збереження*

Актуальність. Зазвичай конфлікти розглядалися як явище амбівалентне: з одного боку, конфлікти є причиною нестабільності, а з іншого – дискусії та пошуку нових рішень. Особливе значення уміння швидко та продуктивно вирішувати конфлікти має в області менеджменту. На жаль, наразі спостерігається відсутність якихось чітких науково обґрунтованих методик вирішення конфліктів в рамках організацій та підприємств. Це пояснюється двома причинами. По-перше, зі стрімкою зміною соціально-економічних умов важко розробити методики, які б змогли зберігати актуальність протягом довгого часу: те, що працювало вчора, не обов'язково спрацює сьогодні. По-друге, управлінська наука активно використовує науковий доробок іншої міждисциплінарної галузі – конфліктології, яка у свою чергу спирається на дослідження в сфері психології. В цьому випадку конфліктологія виступає інструментом в руках менеджера, займаючи перехідне положення в функціональному ланцюгові: психологія (дослідження причин конфлікту) – конфліктологія (дослідження методик вирішення конфлікту) – менеджмент (застосування методів вирішення конфліктів на практиці). Дослідженням теми конфліктів та методів їх вирішення займалися науковці Йоганн Гальтунг, Ральф Дарендорф, Льюїс Козер, серед вітчизняних – Гірник А. М., Зінчина О. Б., Долинська А. В., Котлова Л. О., Ващенко І. В., Миронова О. В., Орлянський О. В. тощо. Особливої уваги заслуговують праці дослідників, що описували взаємодію конфліктології та науки управління: Зайцева А. К., Зігерта В., Пірен М., Фішера Р., Ертеля Д. Сьогодні характеризується повним переосмисленням ролі конфлікту в соціально-економічному житті людини – особливо з точки зору управлінської парадигми. Це робить дослідження сучасних методик вирішення конфліктів особливо актуальним.

Постановка задачі (мета). Конфлікт як явище соціально-психологічне займав чільне місце в працях відомих філософів та вчених, починаючи з VII ст. до н. е. Так, древньогрецький мислитель Геракліт стверджував, що конфлікт (протиріччя) лежить в основі створення Всесвіту, а єдиний закон, якому підкоряється все живе – це закон протиборства. Арістотель основною причиною конфліктів вважав відсутність рівності – як майнової, так і соціальної [1, с.4]. До XVI століття побутувала думка про необхідність конфлікту як виразника соціально-економічної ідентичності та засобу досягнення цілей

держави. Однак, в період XVII – XIX століть починає формуватися чітке розуміння неможливості використання конфлікту як основного інструменту досягнення поставлених політичних цілей. Тобто чітко відслідковується перехід від дисенсуалізму (стратегії гострої соціально-політичної конфронтації та активного протиставлення своїх інтересів інтересам інших) до консенсуалізму (стратегії колективного пошуку методів залагодження конфлікту) [2, с.94]. XX століття можна охарактеризувати зміщенням акценту аналізу конфліктів з політичної сфери в сферу людських відносин та менеджменту. На думку ж сучасного вченого Льюїса Козера, саме поняття конфлікту ніяк не суперечить ідеї неперервного прогресу суспільства, а лише впливає з нього [1, с.16]. Отже, основним завданням цієї роботи є визначення основних переваг застосування менеджером методу медіації при вирішенні конфлікту та з'ясування ролі конфлікту в розвитку підприємства в умовах сучасності.

Результати. Лібералізація сучасних методів управління вимагає застосування більш виваженого та збалансованого підходу до вирішення конфліктних ситуацій. Наразі існує декілька можливих методів врегулювання конфліктних ситуацій. Перший з них – усунення конфлікту. Він полягає в ліквідації об'єкту конфлікту або ж примусовій ізоляції подразника третьою стороною. Такі дії мають сенс лише при потребі швидкого реагування, а про пошук консенсусу не може бути і мови. Другий метод – стимулювання конфлікту. Його застосовують з метою пришвидшення процесу пошуку конструктивного рішення. Третій метод – ухилення від конфлікту. Є повною протилежністю попереднього. В його основі пошук компромісу шляхом взаємних поступок. Четвертий метод – метод регулювання [3, с.122]. Він об'єднує в собі переваги методів стимулювання (з точки зору конструктивності) та ухилення (з точки зору пошуку компромісу). Одним з найпотужніших інструментів методу регулювання є медіація [4, с.162].

Медіація – це метод вирішення конфліктів у вигляді переговорів при залученні третьої особи – медіатора. Сама природа медіації, в основі якої лежить ідея посередництва, передбачає активну співпрацю обох сторін через медіатора та стимуляцію процесу пошуку конструктивного рішення. Про продуктивність цього інструменту говорить досвід його успішного застосування у юридичній, психологічній, педагогічній, соціальній сферах тощо [4, с.171]. Особливо продуктивним є застосування медіації у сфері менеджменту: вирішення конфліктів між працівниками (менеджмент персоналу), конфліктів з постачальниками (операційний менеджмент), конфліктів з приводу розподілів ресурсів (ресурсний менеджмент) тощо. Важливим є дотримання особливих принципів при здійсненні медіації: рівноправність сторін (забезпечує вільний обмін пропозиціями, усуває «аристотелівську нерівність»), нейтральність медіатора (забезпечує прийняття ухваленого рішення обома сторонами без висунення претензій щодо позиції посередника), а також конфіденційність переговорів (вся критична інформація повинна залишитися в межах організації). До функцій медіатора входить організація переговорного процесу, ознайомлення з точками зору обох сторін, спонукання сторін до ретельного аналізу, генерування можливих сценаріїв розв'язку проблеми, здійснення пошуку важливої інформації та донесення її в зрозумілій формі до обох сторін, контроль за виконанням сторонами ухвалених угод щодо вирішення конфлікту, а також створення умов для співробітництва сторін [3, с.140]. Канадський дослідник Роберт Берт вважає, що основним завданням медіатора є не оцінка суджень сторін, а оцінка власних суджень щодо об'єкту конфлікту (тобто посередник повинен прагнути до якомога чіткішого розуміння суті конфлікту). Науковець Дж. Волл виділяє також терапевтичну функцію посередника, яка полягає в демонструванні глибокої стурбованості справою сторін. Це допомагає нівелювати вплив емоцій на результат процедури [4, с.178]. Процес медіації складається із семи стадій: вибір місця проведення, обговорення, виявлення точок незгоди сторін та їх опрацювання, складання переліку ідей

вирішення конфлікту, обговорення ідей, узгодження сторонами вибору однієї ідеї, ухвалення остаточного рішення та імплементація ідеї.

Надзвичайна гнучкість медіації дозволяє застосовувати її в менеджменті майже всіх бізнес-процесів підприємства. По-перше, цей інструмент можливо застосовувати, коли необхідне досягнення максимального контролю над розв'язкою конфлікту. Оскільки медіація має суттєві відмінності від класичного судового процесу, виникають умови для тісної співпраці сторін та вільного диспуту. Зазвичай в більшості випадків вдається обійтися лише медіацією – без звернення до суду (це сприяє збереженню фінансових ресурсів підприємства та його ділової репутації). По-друге, медіація може бути застосована для вирішення конфліктів між працівниками будь-якого рівня організаційної структури. Однак, слід розуміти, що в такому випадку вимоги до репутації та особистості медіатора перебувають в тісній кореляції з висотою рівня організаційної структури, де виник конфлікт [4, с.190]. Наприклад, для вирішення конфлікту в межах функціональної групи можна залучити керівника цієї групи або ж працівника, який користується довірою та повагою колег. При виникненні ж конфлікту між менеджерами вищого рівня слід скористатися послугами професійного медіатора. В будь-якому випадку переваги медіації очевидні: скорочення кількості часу, необхідного для вирішення конфлікту; зниження рівня напруги між сторонами конфлікту, що прямо впливає на стабільність виробничих процесів підприємства. По-третє, медіація є незамінним інструментом при вирішенні спірних питань з контрагентами (постачальниками, партнерами, інвесторами, клієнтами тощо). Основне завдання медіатора в цьому випадку полягає в згладжуванні гострої фази конфлікту та переконанні контрагента в необхідності та перевагах переговорів. Звичайно, це вимагає надзвичайно творчого підходу від посередника [3, с.141], однак репутація підприємства, а також його економічні ресурси будуть збережені. Також слід зауважити, що застосування медіації як інструменту швидкого вирішення конфлікту має позитивний вплив на динаміку прибутковості підприємства, оскільки зберігає людські та економічні ресурси підприємства від відволікання.

Висновки. Беручи до уваги сучасні тенденції конфліктології, а також аналіз, проведений при дослідженні інструменту медіації, можна зробити наступні висновки. По-перше, **медіація є потужним інструментом збереження фінансових, репутаційних та людських ресурсів**, оскільки в її основі лежить пошук компромісу шляхом активної співпраці сторін конфлікту під керівництвом медіатора без залучення судових інстанцій. Слід зауважити, що результатом застосування медіації є також збільшення прибутку підприємства на обсяг витрат щодо врегулювання конфліктів та пов'язаних з ними простоїв, страйків працівників тощо. По-друге, **сучасна управлінська парадигма розглядає конфлікт з точки зору пошуку конструктивних рішень**, вбачаючи в ньому можливості для диспуту та розвитку підприємства. Ця тенденція пояснюється загальною лібералізацією поглядів суспільства на такі поняття як конфлікт та співпраця, що не може не вплинути і на зміну інструментів конфліктного менеджменту.

Список використаних джерел

1. *Петрінко В. С.* Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник / В. С. Петрінко. – Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. – 360 с.
2. *Орлянський В. С.* Конфліктологія: навчальний посібник / В. С. Орлянський. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 160 с.
3. *Пірен М. І.* Конфліктологія: підручник / М. І. Пірен. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
4. *Гірник А. М.* Основи конфліктології: посібник / А. М. Гірник. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2010. – 226 с.

Holionko N., PhD in Economics,
Associate Professor of Management Department
Nataliia.Holionko@kneu.ua

MEDIATION AS A MEANS OF SOLVING CONFLICTS IN THE ORGANIZATION

Summary. The publication analyzes the advantages and possibilities of using mediation as a means of quick resolving conflicts in the organizational environment in the terms of modern management paradigm and trends in conflict studies. Aspects of positive influence of mediation on business processes of an enterprise are considered.

Key words: conflict, mediation, management, business process, preservation.

Іванова Н. С., д.е.н., доцент,
професор кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування,
ivanova@donnuet.edu.ua
Попова Ю. С.,
здобувач 1-го року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОП «Антикризовий менеджмент організацій»,
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
popova_ys@donnuet.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. Розкрито сутність поняття «криза». Розглянуто фактори, що спричиняють кризовий стан на підприємстві та його основні етапи. Охарактеризовано особливості ризику та причини виникнення невизначеності. Обґрунтовано відмінність між ризиком та невизначеністю. Описана модель антикризового управління з урахуванням факторів невизначеності та ризику.

Ключові слова: антикризове управління, ризик, невизначеність, криза.

Актуальність. На сьогодні будь-який бізнес, який функціонує на ринку, працює в умовах певного ризику та невизначеності. За умов нестабільного соціально-економічного середовища рівні факторів ризику та невизначеності підвищуються, внаслідок чого діяльність підприємства може виявитись неефективною і зумовити виникнення небезпеки кризи на підприємстві.

Однак криза не завжди передбачає припинення функціонування підприємства. Навіть коли підприємство знаходиться в кризовому стані, є можливість розробки та використання певного комплексу заходів, моделей і методів, які можуть допомогти підприємству подолати кризу і відновити ефективну діяльність. Даний комплекс є підґрунтям антикризового управління.

Постановка задачі (мета). Головним завданням антикризового управління є не лише своєчасне виявлення симптомів кризових явищ та встановлення причинно-наслідкових зв'язків їх появи, а й розроблення та реалізація спеціального антикризового плану для підприємства або окремих заходів антикризового характеру з урахуванням специфічних особливостей виду бізнесу. Дане дослідження спрямоване на виявлення особливостей здійснення антикризового управління на підприємствах в умовах ризику та невизначеності.

Результати. Значна кількість підприємств щорічно припиняють свою діяльність через те, що не можуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розробити антикризову стратегію розвитку або оцінити можливі ризики та нівелювати їх. Так, якщо брати статистику «карантинного» року, то з початку березня 2020 року по кінець березня 2021 року було відкрито провадження у 706 справах про банкрутство, в середньому це 54 нові

справи на місяць. При цьому стабільне зростання кількості нових справ спостерігається з грудня 2020 року, в середньому 75 справ на місяць [1].

Економічна криза 2020-2021 рр. зумовлена пандемією завдала критичного удару економіці країни в цілому. До цього додалися втрати підприємств (передовсім, мікро-, малого та середнього бізнесу), діяльність яких була обмежена в рамках карантинних заходів. Однак майже у будь-якого процесу є свій побічний ефект. У випадку з глобальним негативним впливом пандемії на бізнес ми маємо побічний ефект у вигляді компаній, яким карантин пішов на користь. При цьому не так важливо з чим це пов'язано, чи то зі специфікою бізнесу, чи то з успішними управлінськими рішеннями, таких випадків, так чи інакше, значно менше ніж тих, на кого дана криза вплинула негативно.

Чітке визначення кризового стану завжди спричиняло дискусії серед науковців та експертів, оскільки не кожна негативна ситуація в діяльності підприємств призводить до кризи. Тому доцільно спочатку розглянути сутність цього поняття. Термін «криза» походить від грецького слова «krisis» і його можна тлумачити як «різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність» [2].

Ткаченко А.М., Єлець О.П. визначають кризу як «широкомасштабну, непередбачену, переломну подію, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності, що зумовлюють розбалансування системи підприємства, так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючи його еволюції» [3, с. 316; 4, с. 61].

Галушко О. І. визначає, що криза – це «об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися» [5].

Осипов Ю. говорить про позитивну роль кризи, трактуючи її таким чином, що «це не кінець і навіть не катастрофа. Без кризи немає розвитку, немає якісних перетворень. Криза – обов'язкова передумова та умова якісного стрибка» [5].

Як зазначалося вище початок антикризового управління – це ідентифікація ознак кризової ситуації. На кожному підприємстві різні ознаки кризи, яка може проявлятися в декілька етапів залежно від причини, яка її спричинила. Фактори, які спричиняють кризу поділяються на дві групи:

- фактори зовнішнього середовища (науково-технічні, природно-кліматичні, політичні, соціальні, демографічні, глобальні);
- фактори внутрішнього середовища (управлінські, ресурсно-технологічні, маркетингові та збутові, фінансово-інвестиційні).

Таким чином, криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування.

Розвиток кризової ситуації на підприємстві відбувається у декілька етапів:

- 1) поява ознак кризи;
- 2) виявлення кризи;
- 3) фінансова реакція на розгортання кризи;
- 4) розгортання (поглиблення) кризи;
- 5) реакція підприємства на кризу.

Відповідно на кожному з наведених етапів менеджмент підприємства може розробити та впровадити антикризові заходи за допомогою інструментів антикризового управління.

Поняття «криза» тісно пов'язано з таким поняттям як «ризик», яке так чи інакше впливає на методологію прийняття будь-якого управлінського рішення.

Категорію «ризик» можна охарактеризувати певним переліком особливостей, взаємозв'язок яких і становить його сутність [6, с. 49]:

- 1) можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснювалася обрана альтернатива;

- 2) ймовірність досягнення бажаного результату;
- 3) відсутність впевненості в досягненні поставленої мети;
- 4) можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних із здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи.

Як бачимо поняття «ризик» має багатофакторну природу, розкрити яку можна лише у взаємозв'язку з іншими поняттями, такими як «невизначеність», «ймовірність», «умови невизначеності», «умови ризику».

Основна відмінність між ризиком та невизначеністю полягає у тому, чи відомі суб'єкту, що приймає рішення, кількісні ймовірності настання певних подій. Як правило, термін «ризик» використовується для характеристики економічної ситуації, в якій відомі всі ймовірності настання подій. Коли немає можливості оцінити на суб'єктивній або об'єктивній основі ймовірності отримання тих чи інших результатів (виникнення подій), використовується термін «невизначеність». Якщо ризик характерний для виробничо-економічних систем з масовими подіями, то невизначеність існує в тих випадках, коли ймовірності наслідків доводиться визначати суб'єктивно через відсутність статистичних даних за попередні періоди.

Відповідно причини виникнення невизначеності, яка негативно впливає на результативність антикризового управління можна поєднати у кілька основних груп [7]:

- 1) недетермінованість процесів, які у суспільстві загалом, й у економічному житті – зокрема. При цьому недетермінованість є наслідком відсутності можливості повного передбачення та прогнозування кризових явищ;
- 2) відсутність повної інформації при оцінюванні фінансового стану з позиції можливого банкрутства, прогнозування поведінки суб'єкту господарювання на галузевому ринку, або її суб'єктивний аналіз;
- 3) вплив суб'єктивних факторів на результати проведених аналізів (рівень кваліфікації працівників, які проводять аналіз; величина виділеного діапазону аналізованого періоду тощо).

Як зазначалося вище головним завданням антикризового управління на підприємстві є «розробка та першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, здатних інтенсивно впливати на умови, що призводять до кризового стану» [8, с. 995].

Загальна модель антикризового управління з урахуванням факторів невизначеності та ризику повинна здійснюватися через реалізацію технології вирішення проблем в умовах кризового функціонування компанії. Її можна поділити на чотири компоненти.

По-перше, вона включає в себе:

- проблеми розпізнавання передкризових ситуацій;
- проблема запобігання кризи;
- проблеми життєдіяльності підприємства у кризовому стані;
- проблеми виходу з кризи;
- проблеми ліквідації наслідків кризи.

По-друге, до її складу входять методологічні, фінансово-економічні, соціально-психологічні, правові проблеми, а також проблеми організації антикризового управління.

Третій компонент моделі включає:

- проблеми прогнозування криз;
- розробку управлінських рішень в умовах кризи;
- аналіз й оцінка кризових ситуацій;
- інноваційні стратегії поведінки у кризі.

До четвертої складової входять:

- конфліктологічні проблеми управління;
- маркетинг поведінки в умовах невизначеності;

- добір персоналу в умовах кризи оцінка і мотивування.

Висновки. Отже, цільовою функцією антикризового менеджменту на підприємстві є недопущення кризової ситуації. З цієї ж причини вкрай важливо в процесі управління компанією застосовувати пропонувані технології антикризового управління, завдяки яким вдасться якщо і не запобігти кризі на початку, то як мінімум пом'якшити негативні наслідки та успішно вийти з важкого фінансового стану. В умовах невизначеності та ризику єдиного шляху та єдиного механізму реалізації фінансового оздоровлення підприємств не існує. Тому стійке та ефективне функціонування підприємства можливо за умови забезпечення вирішення завдань антикризового управління з позиції системності та збалансованості, інформаційної підтримки розуміння поточної ситуації на підприємстві для чіткого визначення цілей та завдань фінансового оздоровлення, а також вибору найбільш раціональних методів, моделей та заходів антикризового управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Інформаційний портал «Банкрутство & Ліквідація в Україні». URL: <https://bankruptcy-ua.com/articles/16530> (дата звернення: 06.10.2022).
2. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 452 с.
3. Єлець О.П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2007. Т. 3, № 6. С. 316–319.
4. Ткаченко А. М., Єлець О. П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: монографія. Запоріжжя: видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. 277 с.
5. Бізониц Д. В. Дослідження поняття криза у контексті антикризового державного менеджменту в системі житлово-комунального господарства України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №9. 8 с. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/57.pdf (дата звернення: 06.10.2022).
6. Добринь С. В., Шкляр Д. С. Визначення сутності та взаємозв'язку понять "ризик", "небезпека" та "загроза". *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 48–52.
7. Прокопенко Т .О. Класифікація невизначеностей в управлінні організаційно-технологічними об'єктами. *Інформаційні технології і системи управління*. 2014. № 6/4 (20). С. 23–25.
8. Туровец О. Г., Родионова В. Н. Управление предприятием в период экономического кризиса. *Экономика и предпринимательство*. 2016. № 11–4 (76–4). С. 995–998.

Ivanova N. S., PhD (Economics),
Associate Professor of Marketing, Management and Public Administration Department,
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tuhon-Baranovsky
ivanova@donnuet.edu.ua

Popova Y. S.,
1st year graduate (second) master's degree in higher education,
Educational Program "Anti-crisis management of organizations",
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tuhon-Baranovsky
popova_y_s@donnuet.edu.ua

FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN CONDITIONS OF RISK AND UNCERTAINTY

Summary. The essence of the concept of "crisis" is revealed. The factors causing the crisis situation at the enterprise and its main stages are considered. Features of risk and causes of uncertainty are characterized. The difference between risk and uncertainty is substantiated. The model of anti-crisis management is described, taking into account factors of uncertainty and risk.

Key words: anti-crisis management, risk, uncertainty, crisis.

ПАРАМЕТРИ СТІЙКОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. Аналізуються шість ключових параметрів стійкості. Досліджено напрями управлінських рішень щодо забезпечення геополітичної безпеки та зниження ризиків в кризовому періоді.

Ключові слова: ризики, управління, стійкість, геополітична безпека

Актуальність. Геополітичний ризик є одним з основних в умовах роздробленості та невизначеності. Протягом останніх трьох десятиліть вихід на глобальний рівень означав розблокування спеціалізації та масштабу, розвиток ринків і створення транснаціональних корпорацій. Серед цих викликів цінність стійкості зростає. Організації потребують ретельного та аналітичного підходу до сприяння геополітичній стійкості.

Постановка задачі (мета). Дослідити параметри стійкості управління підприємством в умовах геополітичної кризи та ризику

Результати. Ортодоксальність глобалізації відчуває напругу. Особливо це відчувається на тлі численних збоїв, спричинених вторгненням Росії в Україну. Організаціям необхідно стратегічно інвестувати в можливості, людей, процеси, структури та технології, щоб подолати ризики, пов'язані з геополітичним ландшафтом, що розвивається та складним його середовищем.

Щоб подолати геополітичні ризики сьогодення та майбутнього, менеджери повинні випробувати свої організації за шістьма ключовими параметрами стійкості: бізнес-модель, репутація, організація, операції, технології та фінанси.

Створення стійкості бізнес-моделі починається з правління. Щоб здійснювати ефективний нагляд і приймати рішення, необхідно спочатку розвинути розуміння геополітичних подій, які є суттєвими для організації.[1] Для встановлення еталону стійкості, використовується систематичний підхід до випромінювання інформації про геополітичні події та тенденції до правління та керівництва.

До вирішення цих стратегічних питань на ринку вищого рівня, потрібно керувати довгохвостим ризиком роботи на кількох ринках першого рівня. Для цього необхідно, щоб організації запровадили механізм регулярного сканування глобального ринку та оцінки сукупного ризику (порівняння можливостям) діяльності на певному ринку між внутрішніми командами — юридичними, безпековими, фінансовими, ризиковими та комунікаційними — за допомогою системи показників.

Першим кроком до створення репутаційної стійкості є прагнення до внутрішнього узгодження навколо операцій, пов'язаних із геополітично чутливими ринками. Тому організації потрібно відступити та проаналізувати свою позицію щодо окремих ситуацій. Один із способів зробити це — створити оцінки ринку, або «угоди», які поєднують корпоративну стратегію та управління ризиками. У цих договорах мають бути чітко визначені пріоритети організації на ринках із високим ризиком і критерії, за якими організації оцінюють ризики та керують ними. Вони також повинні визначити, як розгорнути критерії таким чином, щоб узгоджуватись з операційними цілями та цілями ефективності. Ризики можуть мати різні форми, зокрема фінансові, здоров'я та безпеки, юридичні, політичні чи репутаційні, наприклад, робота з державним сектором у країнах, де панують авторитарні режими.[2]

Грунтуючись на порівняльному аналізі виокремлено три потенційні позиції: проактивна — залучення є важливим для конкурентоспроможності та лідерства; реактивна — принципова взаємодія з пильною увагою до цілісності ланцюга постачання; або мовчати, що означає загалом уникання публічних заяв.

З чіткою позицією щодо суті нарративу третім кроком у зміцненні репутаційної стійкості є надійна спроможність уряду та зв'язків із громадськістю донести нарратив до ключових зацікавлених сторін.

Зовнішній геополітичний тиск все більше викликає внутрішній тиск. Національність і культурний релятивізм виходять на перший план у дискусіях навколо позиції, нарративу, стратегії та схильності до ризику. [3]

У цьому контексті розвиток організаційної стійкості більше не означає лише збереження культурної єдності. Йдеться також про підтримку глобального етосу серед потужних відцентрових сил.

Щоб створити стійкість організації, можна використати три підходи. По-перше, організації повинні переконатися, що вони мають інклюзивні структури управління, від правління до комітетів ризиків. Вони повинні відображати різні географічні точки зору та національності.

По-друге, керівники повинні вести відкритий і чесний діалог на відповідних форумах. Необхідно визнавати глобальні стреси та те, як вони відчуються всередині, давати можливість колегам висловлювати свої погляди на позицію та схильність до ризику, а також формувати загальне відчуття мети.

Пріоритетною сферою уваги був і повинен залишатися захист і поворот ланцюгів поставок. Операції ланцюга постачання мають враховувати ряд заходів стійкості. Зусилля щодо диверсифікації та створення резервування в ланцюгах постачання мають критично враховувати політичні ризики виходу на будь-який новий ринок шляхом детальної оцінки багатьох показників ризику.

Однак, щоб досягти довгострокової структурної стійкості, організації повинні розглянути такі заходи, як побудова «цифрового двійника» найбільш критичних частин ланцюга поставок, створення та тестування сценаріїв «що-якщо» та виділення невеликої частини пропозиції. зосередитись на створенні довгострокової стійкості замість повсякденних проблем із ланцюгом поставок.

На перетині геополітичного ризику та фінансової стійкості є низка проблем, якими організації повинні ретельно керувати на постійній основі. Вони варіюються від давніх валютних (та експропріаційних) ризиків до еволюційних ризиків санкцій.

Таким чином, організаціям необхідно стратегічно інвестувати в можливості, людей, процеси, структури та технології, щоб подолати ризики, пов'язані з геополітичним ландшафтом, що розвивається.

Висновки. З огляду на те, що глобальну економіку хвилюють інфляційні та інші потрясіння, організаціям необхідно заздалегідь продумати протоколи кризових ситуацій і побудувати систему раннього попередження про макроекономічні виклики є ключовими заходами стійкості, які слід розглянути. Стійкість перед зростаючою глобальною торгівлею та інвестиціями вимагають не лише чіткого розуміння регулятивних режимів, що постійно змінюються, і надійної спроможності відповідати вимогам, але й підтримувати культуру відповідності з самою організацією.

Список використаних джерел

1. Cheng, C. H. J., & Chiu, C. W. J. (2018). How important are global geopolitical risks to emerging countries?. *International economics*, 156, 305-325.
2. Suárez-de Vivero, J. L., & Mateos, J. C. R. (2017). Forecasting geopolitical risks: oceans as source of instability. *Marine Policy*, 75, 19-28.

3. *Delerue, F., Douzet, F., & Géry, A. (2020). The Geopolitical Representations of International Law in the International Negotiations on the Security and Stability of Cyberspace (No. 75). Report.*

Kalinin O. V.,

DSc, Professor of Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
kalininandkalinin@gmail.com

PARAMETERS OF SUSTAINABILITY OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF GEOPOLITICAL SECURITY

Summary. Key sustainability parameters have been analyzed. The areas of management decisions regarding ensuring geopolitical security and reducing risks in the crisis period have been studied.

Key words: risks, management, sustainability, geopolitical security.

Колос І. В., к.е.н., доц.,

доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
iryna.kolos@kneu.ua

ЗАСТОСУВАННЯ LEAN-МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПОТОКАМИ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

Анотація. За результатами авторського дослідження обґрунтовано пріоритетність застосування деяких lean-методів в умовах воєнного часу. Встановлено доцільність одночасного використання декількох lean-методів. Запропоновано спільне використання lean-методів для забезпечення цільового підходу в управлінні людським і матеріальним потоками.

Ключові слова: Lean-метод, управління потоками, воєнний час

Актуальність. Глобальні тренди й виклики сьогодення призвели до перегляду цільових орієнтирів розвитку і зміни планів на найближчу перспективу вітчизняними суб'єктами господарювання. Запровадження інноваційних методів й інструментів управління має фокусуватися на подолання кризових і нетипових ситуацій в умовах воєнного сану і нестабільності, високих ризиків та невизначеності. Посилюється актуалізація проблематики вибору раціональних методів управління потоками підприємства на операційному рівні, зокрема на засадах ощадливості.

Постановка задачі (мета). Необхідність і перспективність наукового пошуку спрямовано на поглиблення теоретико-методичних підходів до обґрунтованого застосування lean-методів в управлінні потоками. Для отримання кращого результату на основі синергії доцільно розглядати комбінаторику lean-методів через взаємодію і підсилення результатів кожного.

Результати. Ключовими завданнями вітчизняних підприємств в сучасних реаліях доречно розглядати: (1) готовність реалізації потенційних можливостей для досягнення бажаних результатів в умовах воєнного часу, (2) функціонування повномасштабної діяльності для гарантованого забезпечення взятих зобов'язань, (3) імплементація дієвих методів управління для формування цінності для споживача з орієнтацією на мінімізацію розриву між очікуваним результатом і фактичним рівнем його досягнення.

В межах авторського дослідження [1, с. 22-23] потік створення цінності розглядається як сукупність взаємопов'язаних складників:

– матеріальний потік, де відбувається зміна матеріально-речової форми сировини і матеріалів через незавершене виробництво до готового виробу з одночасним створенням цінності для споживача;

– грошовий потік, що спрямовано на цільове генерування грошових коштів і їх еквівалентів з орієнтацією на синхронізацію надходжень і видатків з постійним підтриманням прийняттого рівня платоспроможності й ліквідності;

– людський потік – доцільна кількість персоналу з ощадливим мисленням і достатньо необхідним рівнем професійної компетентності з фокусуванням на успішність створення цінності для підприємства і кінцевого споживача. Визнається як пріоритетний складник потоку створення цінності, а працівник – основна цінність будь-якого суб'єкта господарювання;

– інформаційний потік, де є рух і перетворення даних в ощадливу інформацію з мінімізацією втрат змістовності.

Людський потік перетворює матеріальний потік, що забезпечує безперервне генерування грошового потоку з одночасним підкріпленням змін в усіх складниках через інформаційний потік.

В реаліях сьогодення виникає необхідність без залучення додаткового фінансування запровадити дієві методи управління для подолання кризових ситуацій і одночасним створенням додаткової цінності споживачу. За результатами моніторингу наукового підґрунтя щодо активного поширення lean-методів на підставі вибіркової сукупності оприлюднених напрацювань зарубіжних і вітчизняних дослідників встановлено за частотністю згадувань сукупність найбільш визнаних [2, с. 29-31]: SOP (Standard Operating Procedure), Kanban, JIT (Just-in-Time), 5 S, VSM (Value Stream Mapping), Visual Management, TPM (Total Productive Maintenance), SMED (Single Minute Exchange of Dies), Kaizen, Poka-Yoke, Jidoka (інша назва – autonomation), Heijunka, Andon, 5 W (Five Whys), Team work.

Однією з найскладніших проблем є взаємоузгоджене обґрунтування раціональних lean-методів в розрізі складників потоку створення цінності з урахуванням ускладнень воєнного часу, зокрема, щодо релокації бізнесу й можливості мінімізації втрат. Так, для збереження і примноження знань, навичок та досвіду першочерговим є застосування SOP в межах кожного складника, що розглядається як обов'язкова умова досягнення і підтримання бажаного результату і базується на стандартизації роботи з урахуванням особливостей бізнес-процесу, технології виготовлення, виробничої ситуації. Реалізація SOP полягає в аргументованому розробленні й затвердженні внутрішніх стандартів. Найчастіше з різним ступенем змістовно-кількісної деталізації внутрішні стандарти формуються в межах інформаційного, матеріального та грошового потоків. Як правило, частково це вимагається чинними нормами законодавства чи умовами безпеки функціонування (інформаційний потік), забезпечує регулювання прийняттого рівня ліквідності з фокусуванням на мінімізацію касових розривів (грошовий потік), обмежує доступ до ресурсів і сприяє цільовому й ефективному їх використанню (матеріальний потік). Найменше стандартами охоплено управління людським потоком. Для цілей управління людським потоком пропонується такий алгоритм застосування SOP:

– відео фіксація кожного бізнес-процесу з одночасною фотофіксацією ключових операцій;

– аналізування відео і фото в присутності виконавця з подальшим узгодженням всієї послідовності виконання робіт / дій;

– детальне описування кожного бізнес-процесу за результатами перегляду відео і фото з виконавцем за ключовими питаннями (Що робити? Як робити? Чому саме так робити? Скільки триває виконання?) з візуалізацією в схемах і додатках;

– фіксування особливостей з орієнтацією на можливі помилки й акценти на практику, проблеми, нюанси, певні секрети.

В умовах воєнного часу неабияке значення має запровадження lean-методу Team work, що забезпечує об'єднання працівників для злагодженої командної роботи через ініціативність й індивідуальну відповідальність та повагу до кожного виконавця при

вирішенні поставлених функціональних і / чи посадових завдань. Здійснення Team work розпочинається з формування Матриці навичок, де ґрунтовно характеризуються професійні компетентності кожного працівника за такими критеріями: (1) не вміє виконувати, (2) вміє виконувати, (3) виконує, (4) може навчати, (5) може керувати. Повнота даних дозволить проводити взаємозаміну виконавців в разі потреби (якщо є залучення основного виконавця до лав ЗСУ чи Тероборони), а також вдосконалювати професійні знання і розвивати навички на робочому місці через інструктажі й навчання на робочому місці. Результатом практики активного навчання на робочому місці (метод TWI, Training Within Industry) є покращення рівня якості людського потоку через безперервний розвиток і вдосконалення.

Для управління матеріальним потоком в сучасних реаліях пріоритетності набувають такі lean-методи 5 S і TPM (Total Productive Maintenance). Доцільність застосування 5 S будь-де і будь-коли чи на системній основі сприяє покращенню правил виконання виробничого процесу. Як результат, спонукання до покращення робочого місця кожного, а також відчуття потреби й значимості у персоналу.

Для подолання ризиків зупинки обладнання і створення першочергових умов досягнення рівня «нуль аварій – нуль дефектів» протягом усього життєвого циклу обладнання забезпечує використання TPM. Водночас, систематичне технічне обслуговування сфокусовано на зменшенні «випадкових збоїв», запобігання поломкам, а також підвищенню кваліфікації працівників, які (1) обслуговують обладнання і (2) експлуатують обладнання.

В межах проведеного дослідження запропоновано розглядати спільне використання lean-методів. Так, застосування комбінаторики 5 S + TPM спрямовано на ефективне управління виробничими потужностями з орієнтацією на контроль за підтриманням в робочому стані об'єктів зі своєчасним проведенням щоденного технічного огляду (чистка, змашування, щоденний огляд), профілактичного технічного огляду (частота використання, контроль вимірювання, планування дрібного ремонту), поточного ремонту (швидке діагностування поломок, безпечний і дрібний ремонт). Спільне використання 5 S+SOP дозволяє покращити ефективність системи управління матеріальним потоком підприємства шляхом здійснення раціонального розподілу й використання обмеженого обсягу ресурсів. Інтегрування lean-методів 5 S + TPM + SOP орієнтовано на досягнення бажаних результатів використання виробничих потужностей і обмежених матеріальних ресурсів шляхом збалансованої стандартизації роботи підібраної команди професіоналів.

Одночасне використання lean-методів Team work + SOP дозволить (1) створити сприятливе середовище для співпраці з фокусуванням на поширення інноваційних знань через співробітництво, взаєморозуміння та підтримування взаємозв'язків, (2) здійснити перерозподіл зусиль персоналу в залежності від рівня професійної компетентності для запобігання надмірного завантаження й професійного вигорання.

Для кожного з методів підсилює ефект інших методів, що утворює синергетичний зв'язок в управлінні потоком створення цінності через окремі його складники.

Висновки. Проведені дослідження дали підставу обґрунтувати пріоритетність застосування деяких lean-методів з числа поширених в управлінні людським і матеріальним потоками в умовах воєнного часу. Встановлено подальший розвиток поєднання lean-методів в різних комбінаториках. Доведено доцільність одночасного використання декількох lean-методів, що забезпечує цільовий комплексний підхід до управління потоками.

Список використаних джерел

1. Kolos I. Substantiation of influence factors on the value stream in the context of lean enterprise management. *Technology Audit and Production Reserves*. 2020. 2 /4 (52). P. 20–27. <http://doi.org/10.15587/2312-8372.2020.202206>
2. 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>

Kolos I. V.,
PhD, Associate Professor, Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
iryna.kolos@kneu.ua

APPLICATION OF LEAN TOOLS IN FLOW MANAGEMENT IN MODERN REALITIES

***Summary.** The priority is justified for the application of some lean tools in wartime conditions based on the results of the author's research. The expediency of the simultaneous use of several lean tools has been established. The use is proposed as a joint lean tools to ensure a targeted approach in the management of human and material flows.*

***Key words:** Lean Tools, flow management, wartime*

Кравчук О. І., к.е.н., доц.,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
oksana.kravchuk@kneu.edu.ua
Варіс І.О., к.е.н.
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
iryna.voloboieva@kneu.edu.ua

ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ПЕРЕДАТНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА

***Анотація.** Цифровізація та дистанційна зайнятість зумовили необхідність перегляду вимог до менеджерів. Проаналізовано підходи до визначення передатних компетентностей менеджерів в невизначених умовах. Виділено тренди передатних компетентностей менеджера, які сприяють ефективній роботі та кар'єрного розвитку.*

***Ключові слова:** передатні компетентності, менеджмент, робоча сила*

Актуальність. Цифрова трансформація, невизначеність та швидкозмінюваність, старіння інформації та знань, необхідність перекваліфікації та переорієнтації напрямів діяльності бізнесу вимагають формування у робочій силі здатності швидко і оперативної переорієнтації їх моделі компетентностей. Для цього важливо робочій силі мати такий набір компетентностей, які б давали можливість оперативно переорієнтуватися у швидкозмінюваному робочому середовищі та змінювати свої кар'єрні траєкторії, особливо в умовах воєнного та післявоєнного періоду в Україні. Передатні компетентності дуже важливі для робочої сили. Працівники професійної сфери повинні розвивати свої здібності в напрямку не лише технічних, а й передатних навичок відповідно до потреб галузі. Але вони на сьогодні є найменш дослідженими у контексті розвитку кар'єри. Передатні навички найпростіше описуються як сукупність загальних навичок, важливих у різних професійних сферах та на робочих місцях. Роботодавці високо цінують передатні компетентності, оскільки їх можна застосовувати різними способами у багатьох різних ситуаціях: вони не є специфічними для якоїсь однієї професії. Вміння виявляти та розвивати свої передатні компетентності – один із найважливіших кроків до успішної кар'єри.

Тенденції розвитку світу праці, такі як віддалена робота та швидка цифрова трансформація посилюють ці зміни та відображається на компетентностях, які потрібні робочій силі, щоб ефективно конкурувати на ринку праці та будувати успішну кар'єру. Старі підходи до формування компетентностей загострили проблему, зосередившись на

ролях та посадах, які групують не пов'язані між собою навички, а не на навиках, необхідні для забезпечення конкурентних переваг організації на ринку. Крім цього, швидка зміна завдань та обов'язків, ролей та посад трансформують набори необхідних навичок, які мають бути гнучкими і оперативно змінюватися під потреби бізнесу. Крім того, посилюється тенденція все більшої диференціації компетентностей для однакових ролей і посад в різних компаніях. Тому виникає потреба у виділенні тієї частини компетентностей, які б були однаково затребувані для різних сфер і посад і дозволяє найманому працівникові успішно конкурувати за робоче місце на ринку праці в сучасних умовах.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є аналіз теоретико-прикладних підходів до визначення передатних компетентностей менеджерів в невизначених умовах. Для досягнення мети необхідне опрацювання тенденцій розвитку передатних компетентностей менеджерів та виявлення специфічних навичок, які сприяють перевлаштуванню та допомагають конкурувати на ринку праці в швидкозмінюваних соціоекономічних умовах.

Результати. Питання компетентнісного підходу та формуванням сучасної моделі компетентностей робочої сили активно досліджувалися в працях як зарубіжних, так і українських вчених. Зокрема, значної уваги приділено концептуальним основам передатних компетентностей робочої сили: Барбоза і Фрейре [4], Чейз, Рао та Лакмала [5], Ана, та інші [14]. Ольсен, Свердруп і Каллеберг [11], Севченко та Етіраж [12].

Напрацювання української наукової спільноти в даному напрямі можна репрезентувати окремими роботами, які розглядають різні аспекти формування компетентності менеджерів з персоналу в контексті цифровізації та формування нової соціально-економічної реальності, зокрема, це дослідження Колота [7], Лопушняк [2], а також попередні наукові доробки авторів [1; 8; 13].

Значний науковий доробок присвячений структурі передатних компетентностей, зокрема, Чейз, Рао та Лакмала до актуальних і найчастіше використовуваних у сьогоdnішній роботі передатних навичок відносять лідерські навички, багатозадачність (включаючи відсутність правильної відповіді), навички співпраці / колективної роботи, впевненість у собі та навички вирішення проблем як актуальні та часто використовувані в їх нинішній роботі [5]. Камерон та ін. виділяють певний набір основних компетентностей, які актуальні на європейському та міжнародному ринках праці: когнітивні навички; навички вирішення проблем та прийняття рішень; дослідницькі навички; навички інформаційно-комунікаційних технологій; аналітичні навички; навички спілкування (усні та письмові); міжособистісні навички; навички колективної роботи; навички персонального менеджменту; навички розвитку – рефлексивні, адаптивні та спільні; самосвідомість, чуйність і відкритість для інших [6]. Особливої актуальності набувають передатні компетентності в невизначених (непередбачуваних) умовах та при нестандартних формах зайнятості. На думку Айообзаде, особливо це стосується зайнятості на умовах фрілансу, коли працюючі не мають жодної організаційної підтримки. Для таких категорій робочої сили способи пошуку роботи, особливо в пандемічний період, стають складним завданням. Для вирішення цієї проблеми, автор висунув гіпотезу та дослідив послідовну модель посередництва, згідно з якою кар'єрна орієнтація впливає на стратегії пошуку роботи через професійні компетентності та самоефективність пошуку роботи. Результати підтвердили, що держава та навчальні заклади можуть надати фрілансерам можливість розвивати передатні навички за допомогою масових відкритих онлайн-курсів [3]. Тому, можемо зробити висновки про приділення значної уваги в науковій думці питанням формування передатних компетентностей, їх попиту на ринку праці та особливостям його зміни в умовах пандемії COVID-19. Але ці питання не мають достатньої комплексності та не виявляють актуальні передатних компетентностей актуальних на ринку праці для менеджерів.

Підхід до класифікації компетентностей робочої сили, відображений у Звіті про глобальний моніторинг EFA 2012 року, пропонує виділяти наступні типи навичок майбутньої робочої сили: фундаментальні (базові), передатні (навички широкого застосування), технічні та професійні навички, а також визначає умови для їх формування. Ґрунтуючись на цьому підході, фундаментальні (базові) компетентності на самому елементарному рівні включають навички грамотності та рахунку, необхідні для отримання добре оплачуваної роботи, та є необхідною умовою для продовження освіти та професійної підготовки, а також набуття передатних, технічних та професійних компетентностей [15].

Передатні компетентності - це основний набір умінь і навичок, набуті в одному контексті, та корисні для іншого, якими працівник може скористатися в будь-якій професійній сфері. Вони поєднують навчання та роботу, одну кар'єру з іншою, оскільки можуть бути застосовані у різних робочих середовищах. Незалежно від того, навчання в школі чи на попередній роботі, передатні компетентності - це те, що кожен працівник отримує від кожного кар'єрного досвіду, включаючи волонтерство, стажування, фріланс, хобі чи навіть ведення домашнього господарства, тощо. Передатні компетентності можна використовувати для позиціонування минулого досвіду під час пошуку нової роботи, особливо, якщо це в іншій галузі. Оскільки немає двох однакових робочих місць, роботодавці шукають гнучких і адаптивних працівників, які можуть переносити свої компетентності між сферами діяльності.

Передатні компетентності наймовірно цінні для роботодавців. Вони не тільки показують, що працівник підходить для командної роботи, вони також можуть продемонструвати, що кандидат може відігравати потрібну роль та впливати на результати роботи, а також допомагають роботодавцям наймати працівників, які можуть адаптуватися під вимоги та стратегії розвитку компанії, необхідних для досягнення її успіху.

Передатні компетентності важливі для робочої сили, оскільки допомагають прогресувати в кар'єрі або змінювати роботу, полегшити зміну професії або набуття досвіду в нових робочих умовах. Вони засвідчують можливість виконувати роботу навіть тоді, коли працівник не повністю відповідає вимогам вакансії, оскільки фахівці з передатними компетентностями можуть принести компанії вагомий ефект у довгостроковій перспективі. Тому, такі працівники мають більше можливостей працевлаштування та кар'єрного зростання.

Передатні компетентності (широкого застосування) включають здібності для вирішення проблем, ефективної комунікації ідей та інформації, творчого підходу і демонстрації якостей лідера і свідомості, а також підприємницькі здібності. Ці компетентності необхідні для того, щоб адаптуватися до різного робочого середовища і тим самим збільшувати можливості на ринку праці. Традиційно у науковій літературі прийнято до передатних компетентностей відносити наступні:

- лідерство є універсальною компетентністю, яка, як правило, пов'язана з керівними посадами рівних рівнів управління, а її передаваність пов'язана з необхідністю ефективного керівництва майже на кожній роботі;

- тайм-менеджмент є необхідною компетентністю для будь-якої посади, яка дає можливість виконувати завдання не тільки у встановлені терміни, а й максимально ефективно, створювати списки завдань, делегувати їх, звертатися про допомогу при їх виконанні, тощо;

- пріоритетність, як ефективне розставлення пріоритетів завдань, є необхідною компетентністю при потребі виконати завдання вчасно і на високому рівні, що є актуальним для всіх рівнів посад різних сфер діяльності;

- делегування є важливою компетентністю в першу чергу для керівників та менеджерів, але для працівники, які не мають досвіду роботи в управлінні, вона дає можливість кар'єрного зростання;

- активне слухання необхідне, для розуміння думки іншого, ефективної роботи в командах, виконання роботи відповідно до вимог клієнта, забезпечення якісного обслуговування клієнтів з врахуванням їх потреб, тощо;

- спілкування є надзвичайно різнобічним вмінням, яке є важливою частиною кожної ролі, що сприяє безперервному функціонуванню будь-якого робочого місця; приклади комунікативних навичок можуть варіюватися від випадків спілкування з клієнтом для задоволення його потреб або вирішення проблеми, до моментів роботи разом з колегами для досягнення спільної мети при роботі в команді;

- дослідження та аналіз – багато посад вимагають певного рівня дослідницьких та аналітичних здібностей, що робить їх цінними для роботодавців.

Згідно McKinsey щодо перекваліфікації персоналу та формування актуальних навичок у постковідний період очевидна необхідність усунення кваліфікаційних розривів персоналу в усіх галузях. Результати вказують на зміну найважливіших компетенцій для розвитку, які, як правило, мають соціальний та емоційний характер, наприклад, співпереживання, лідерство та адаптація. Основний акцент робиться на формування м'яких навичок та передових когнітивних компетенцій; при визначенні пріоритетів для розвитку при перекваліфікації персоналу більше половини респондентів повідомляють, що вони зосереджуються на розвитку лідерських якостей, критичного мислення та прийняття рішень, а також навичок управління проектами, що суттєво відрізняється від тенденцій доковідного періоду [10]. Базові цифрові навички також стали явним пріоритетом для компаній з початку пандемії; респонденти набагато швидше за інших віддають пріоритет проектуванню технологій, інженерії та обслуговуванню; з іншого боку, у громадському та соціальному секторах, а також у сфері охорони здоров'я та фармацевтиці майже вдвічі частіше, ніж у промислових організаціях, зосереджені на міжособистісних навиках та співпереживанні [9]. Світ бізнесу ніколи не буває однаковим протягом двох днів. Він завжди еволюціонує з часом. Отже, найбільш актуальними навичками є навички вирішення проблем, адаптованість, цифрові (комп'ютерні, технологічні) навички, навички лідерства та спілкування, управління, в тому числі проектами. Варто також приділяти увагу розвиткові навичок щодо: командної роботи та аналітичного мислення. Окрім цього, в дослідженнях зазначається вагомість таких навичок, як: критичне мислення, письмо, слухання, творчість, увага до деталей, побудова відносин, прийняття рішень, емпатія, організація, багатозадачність, надійність, ініціатива, доброчесність, співпраця та професіоналізм.

Висновки. В умовах глобальних соціоекономічних змін та формування нової соціально-економічної реальності загострилася потреба формування передатних навичок робочої сили, які підвищуватимуть гнучкість працівника на ринку праці та розширюватимуть можливості працевлаштування. Посилення цифровізації робочих процесів й поширення дистанційної зайнятості кардинально трансформували вимоги до сучасного працівника, що, своєю чергою, обумовило попит на передатні компетентності. В цілому можна зробити висновки, що потрібне поглиблене дослідження передатних компетентностей менеджерів та методи їх оцінювання в контексті трансформації функції менеджменту в умовах воєнної та післявоєнної реальності в Україні.

Список використаних джерел

1. Волобоєва І. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі [Електронний ресурс] / Ірина Волобоєва, Оксана Кравчук, Єлизавета Паращук // Економіка та суспільство. – 2021. – № 25. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36> (дата звернення: 03.08.2022). – Назва з екрана.
2. Лопушняк Г. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу / Г. Лопушняк, Р. Милянник // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – Т. 24. – С. 10–16.
3. Ayoobzadeh M. Freelance job search during times of uncertainty: protean career orientation, career competencies and job search [Electronic resource] / Mostafa Ayoobzadeh // Personnel review. – 2021. – Ahead-of-print, ahead-

- of-print. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1108/pr-07-2020-0563> (дата звернення: 03.08.2022). – Назва з екрану.
4. Barbosa I. Portuguese employers' perceptions on management undergraduates' transferable competencies [Electronic resource] / Iris Barbosa, Carla Freire // Journal of management development. – 2019. – Vol. 38, no. 2. – P. 141–156. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1108/jmd-07-2017-0244> (дата звернення: 03.08.2022). – Назва з екрану.
 5. Beyond content knowledge: transferable skills connected to experience as a peer-leader in a PLTL program and long-term impacts [Electronic resource] / Anthony Chase [et al.] // International journal of STEM education. – 2020. – Vol. 7, no. 1. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1186/s40594-020-00228-1> (дата звернення: 03.08.2022). – Назва з екрану.
 6. Cameron S. Business student's handbook: skills for study & employment [Electronic resource] / S. Cameron. – 7th ed. – [S. l.] : Pearson Education, 2021. – Режим доступу: <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/Cameron-The-Business-Student-s-Handbook-Skills-for-Study-and-Employment-6th-Edition/P200000003873/9781292304618> (дата звернення: 03.08.2022). – Назва з екрану.
 7. Kolot A. Social and labor reality – xxi: philosophy of formation, opportunities and challenges [Electronic resource] / Anatoliy Kolot // Economy of ukraine. – 2021. – Vol. 2021, no. 2. – P. 3–31. – Режим доступу: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003> (дата звернення: 03.08.2022). – Назва з екрану.
 8. Kravchuk O. Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19 [Electronic resource] / Oksana Kravchuk, Iryna Varis, Tetyana Bidna // Social and labour relations: theory and practice. – 2021. – Vol. 11, no. 1. – P. 14–30. – Режим доступу: [https://doi.org/10.21511/slrrp.11\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/slrrp.11(1).2021.02) (дата звернення: 03.08.2022). – Назва з екрану.
 9. McKinsey. Building workforce skills at scale to thrive during--and after--the COVID-19 crisis [Electronic resource] / McKinsey // McKinsey & Company. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/building-workforce-skills-at-scale-to-thrive-during-and-after-the-covid-19-crisis> (дата звернення: 03.08.2022). – Назва з екрану.
 10. McKinsey. McKinsey global surveys [Electronic resource] / McKinsey // McKinsey & Company. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-global-surveys> (дата звернення: 03.08.2022). – Назва з екрану.
 11. Olsen K. M. Turnover and transferable skills in a professional service firm [Electronic resource] / Karen M. Olsen, Therese E. Sverdrup, Arne L. Kalleberg // Journal of professions and organization. – 2019. – Vol. 6, no. 1. – P. 2–16. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1093/jpo/joy022> (дата звернення: 03.08.2022). – Назва з екрану.
 12. Sevchenko V. How do firms appropriate value from employees with transferable skills? A study of the appropriation puzzle in actively managed mutual funds [Electronic resource] / Victoria Sevchenko, Sendil Ethiraj // Organization science. – 2018. – Vol. 29, no. 5. – P. 775–795. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1197> (дата звернення: 03.08.2022). – Назва з екрану.
 13. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes [Electronic resource] / Anatoliy Kolot [et al.] // Problems and perspectives in management. – 2022. – Vol. 20, no. 1. – P. 322–341. – Режим доступу: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27) (дата звернення: 03.08.2022). – Назва з екрану.
 14. Transferable skills needed in the workplace [Electronic resource] / A. Ana [et al.] // Journal of engineering education transformations. – 2020. – Vol. 34. – P. 95. – Режим доступу: <https://doi.org/10.16920/jeet/2020/v34i0/157858> (дата звернення: 03.08.2022). – Заголовок з екрану.
 15. UNESCO. EFA global monitoring report: youth and skills: putting education to work (ED-2012/WS/13) [Electronic resource] / UNESCO // UNESDOC Digital Library. – Режим доступу: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000217509> (дата звернення: 03.08.2022). – Заголовок з екрану.

Kravchuk O. I., PhD.,

Associate Professor of the Department of Socioeconomics and Personnel Management,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
oksana.kravchuk@kneu.edu.ua

Varis I.O., PhD.,

Associate Professor of the Department of Socioeconomics and Personnel Management,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
iryna.voloboeva@kneu.edu.ua

TRENDS OF THE MANAGER'S TRANSFERABLE COMPETENCES DEVELOPMENT

Summary. Digitization and remote employment made it necessary to review the requirements for managers. Approaches to determining managers' transferable competencies in uncertain conditions are analyzed. The trends of managers' transferable competence contributing to successful work and career are highlighted

Key words: transferable competences, management, workforce

Олесевич О.М.,

аспірант ОНП «Менеджмент» кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
o.olesnevych@kneu.dp.ua

ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЯК МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. Проаналізовано і доведено, що підприємницький університет є драйвером моделі розвитку закладів вищої освіти, що об'єднує державу, бізнес співтовариство і університети. Підприємницькі університети дозволяють підвищити якість підготовки фахівців та їх конкурентоспроможність на ринку праці.

Ключові слова: стратегії розвитку закладів вищої освіти, підприємницький університет

Актуальність. Світ постійно змінюється, прогресує, стає кращим, розумнішим, швидшим. Разом із ним змінюються й правила гри – особливо це стосується освіти. Класична східно азіатська і західна моделі формування вищої освіти не дозволяють університетам бути успішними в умовах жорсткої ринкової конкуренції, побудованої переважно на необхідності впровадження постійно змінних потреб суспільства в інноваційних технологіях. За цих умов фундаментальна наукова підготовка й високий рівень культури, які забезпечувалися західною моделлю університетів, стають досить витратними та не відображають об'єктивну потребу в прикладних дослідженнях для їх швидкого впровадження в практичну діяльність господарюючих суб'єктів.

Постановка задачі. Метою дослідження є уточнення визначення поняття «підприємницький університет» і обґрунтування використання моделі підприємницького університету для розвитку закладів вищої освіти.

Результати. У 1998 р. Бертон Р. Кларк одним із перших науково обґрунтував об'єктивні умови трансформації системи вищої освіти, з цією метою ним введено в науковий обіг термін "Entrepreneurial University" (підприємницький або антрепренерський університет) [1]. Антрепренерський (від франц. entrepreneur — підприємець) — володіючий, орендує, який має приватне підприємство. Відмінною рисою підприємницьких університетів від дослідницьких є те, що перші поєднують не тільки викладацьку та науково-дослідну діяльність, але й діяльність інноваційну й підприємницьку, отримуючи від неї дохід, тобто здійснюється комерціалізація знань.

Методологічною основою концепції підприємницького університету, розуміння його ролі в житті сучасного суспільства є концепція "підприємницького університету" Б. Кларка, а також концепція "потрійної спіралі" Г. Іцковіца, у рамках якої підприємницький університет є драйвером розвитку усієї моделі, що об'єднує державу, бізнес співтовариство і університети. Б. Кларк визначає підприємницький університет через сукупність умов (характеристик), яким такий заклад вищої освіти має відповідати. Серед них: посилене направляюче ядро (адміністрація), розширена периферія розвитку (що припускає високу міру децентралізації), диверсифікована база фінансування, стимульовані академічні структури і інтегрована підприємницька культура [2, с. 21—26]. Г. Іцковіц (H. Etzkowitz) під підприємницьким університетом розуміє вищий навчальний заклад, що, крім традиційних джерел фінансування, активно розробляє та використовує патенти, наукові дослідження та інші напрями договірної співробітництва з приватними підприємствами

як дієві інструменти розширення джерел фінансування та притоку інвестицій до університету.

Невід'ємною складовою місії сучасного університету, за Г. Іцковіцем, є капіталізація знань [3]. Г.Н. Константинов і С.Р. Філонович виділяють три ключові характеристики підприємницького університету: — генерація знань (постійна робота над створенням нових дослідницьких методів й вивченням нових галузей знань); — розвиток інноваційних методів викладання з використанням новітніх досягнень науки і практики; — впровадження знань в практику.[3, с. 54]. Основними причинами виникнення концепції підприємницьких університетів на Заході стали такі проблеми:

1. Перехід від елітарної до масової вищої освіти, що супроводжується зниженням вимог як при вступі, так і в процесі навчання [3, с. 50], [2, с. 200].

2. Зростання чисельності закладів вищої освіти і конкуренції між ними.

3. Постійне зростання знань, яке випереджає потенціал освітніх ресурсів, які як відмічав Б. Кларк, ідуть, в основному, на підтримку існуючого стану, а не на стимулювання й підтримку інновацій та змін [2, с. 203].

4. Суттєве скорочення державного фінансування.

Б. Кларк стверджує, що "сьогодні національний та регіональний уряди не стануть фінансувати масову вищу освіту на тому ж рівні, як й елітарні в минулому[2, с. 201].

Нині у провідних університетах США "відбувається друга академічна революція", яка знаменується переходом від парадигми знання як суспільного блага, до стадії "академічного капіталізму", з комерціалізацією академічних досліджень та їх результатів, інтеграцією академічного та підприємницького секторів. Цей термін введено в обіг Ш. Слотером і Л. Леслі в роботі "Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University" у 1997 році, й означає зміну класичної університетської моделі під впливом глобалізації внаслідок введення елементів ринкової структури в діяльність університетів.[4].

Існує декілька причин розвитку академічного капіталізму. По-перше, університети починають працювати в умовах скорочення державного фінансування, що породжує необхідність пошуку диверсифікованих джерел фінансування їх бюджетів, в тому числі внаслідок взаємовигідного партнерства з приватним сектором. По-друге, в умовах поглиблення глобалізаційних процесів бізнес-структури для утримання лідерських позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках укладають з університетами комерційні договори на виконання науково-дослідних інноваційних розробок з метою їх впровадження в реальному секторі економіки. Саме спільні інтереси університетів та бізнесу викликали "другу академічну революцію", сприяли розвитку стратегічної моделі підприємницьких університетів. Згідно із висновком О. Романовського, підприємницький університет — це вищий навчальний заклад, який систематично докладає зусиль з подолання обмежень у трьох сферах: генерації знань, викладанні та упровадженні знань у практику шляхом трансформації внутрішнього управління та модифікації взаємодії із зовнішнім середовищем. [4].

Поняття "підприємницький університет" використовується у великій кількості робіт, опублікованих з середини 1990-х років. Проте чіткого визначення досі немає. Константинов Г.Н. і Філонович С.Р. вважають, що "підприємницький університет — цей вищий учбовий заклад, який систематично докладає зусиль із подолання обмежень у трьох сферах: генерації знань, викладанні й перетворенні знань в практику, шляхом ініціації нових видів діяльності, трансформації внутрішнього середовища і модифікації взаємодії із зовнішнім середовищем"[3].

Палатніков Д.С. и Ратманова Є.В. визначають підприємницький університет як «учбовий заклад, що здійснює впровадження та зміцнення інноваційної підприємницької культури, як у рамках управлінського процесу внз, так і власне навчального» [5]. У статті "Підприємницький університет: стратегія інституціонального розвитку" П. Шульце вказує

два шляхи реалізації підприємницької функції університету. Перший напрям пов'язаний з підготовкою майбутніх бізнесменів, людей готових заснувати та нести відповідальність за власну справу.

Другий напрям — підприємницька діяльність самого університету. Це створення бізнес-інкубаторів, технопарків, дочірніх фірм і тому подібне [6]. Університет повинен залучати студентів й випускників до підприємництва, надаючи їм не лише інформаційно-консультаційну, але й ресурсну допомогу, що підтверджується діяльністю Оксфордського університету, де функціонує близько 300 фірм із загальним річним обігом 4 млрд доларів США, з яких сам університет отримує близько 1 млрд доларів США. [7 с. 19]. У Гарвардському університеті ресурсний капітал (endowment), капітал закладу вищої освіти, який використовується для його підприємницької діяльності, складає 18 млрд дол США. В Університеті Джорджа Вашингтона — близько 500 млн, а в 280 інститутах і коледжах він складає більше 100 млн доларів США [8, с. 61]. Спираючись на свої конкурентні переваги, університети створюють в першу чергу наукомісткі, інноваційні виробництва, інституціональною основою цієї діяльності є університетські бізнес-інкубатори та технопарки. Найбільше поширення бізнес-інкубатори отримали в США. Там вони входять до складу більшості науково-технологічних парків. Всього ж на сьогодні в США діє більше 160 бізнес-інкубаторів. Об'єктами комерціалізації при даному підході можуть бути різні науки та дисципліни.

Висновки. Вітчизняні заклади вищої освіти та їхні підрозділи можуть бути організовані таким чином, щоб зруйнувати традиційні дисциплінарні шаблони та стимулювати підприємництво й інновації з метою їхньої інтеграції у практику вищої освіти. Перетворення ЗВО в підприємницькі університети дозволить підвищити якість підготовки фахівців та їх конкурентоспроможність на ринку праці. Використання сучасних методів управління трансформацією закладу вищої освіти в підприємницький університет сприятиме в тому числі підвищенню ефективності діяльності університету.

Список використаних джерел

1. Clark B.R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformations*. — Oxford: Pergamon-Elsevier Science, 1998. — 180 p.
2. Кларк Б.Р. *Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации*. — М.: Изд. дом Гос. Ун-та — Высшей школы экономики, 2011. — С. 200.
3. Константинов Г.Н., Филонович С.Р. *Предпринимательский университет*. Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // Теоретические и прикладные исследования, 2007. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: vo.hse.ru/attachment.aspx?Id=76
4. Романовський О.О. *Економічна доцільність існування інноваційних підприємницьких університетів* / О.О. Романовський // Економіката держава. — 2011. — № 10. — С. 4—8.
5. Палатников Д.Е., Ратманова Е.В. *Перспективы и проблемы инновационной деятельности высших учебных заведений в современной России*. URL: http://yuratiso.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=361Itemid=50 — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://yuratiso.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=361Itemid=50
6. Schulte P. *The entrepreneurial university: a strategy for institutional development* // Higher education in Europe. — V. 29. — P. 187—193.
7. *Предпринимательские университеты в инновационной экономике* / Под ред. Ю.Б. Рубина. — М.: Маркет ДС, 2005. — 402 с.
8. Дмитриев Г.Д. *Анатомия американского университета*. — М.: Народное образование, 2005. — 223 с.

Olesnevych Oleksandr,
graduate student 073 management,
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman"
o.olesnevych@kneu.dp.ua

ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY AS A MODEL OF DEVELOPMENT OF AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

Abstract. *It has been analyzed and proved that the entrepreneurial university is the driver of the model of development of higher education institutions that unites the state, the business community and universities. Entrepreneurial universities will improve the quality of training of specialists and their competitiveness on the labor market.*

Keywords: *development strategies of higher education institutions, entrepreneurial university.*

Онікієнко Н.В.

асистент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
nadyafemerald@ukr.net

НОВІ ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВИСОКИХ РИЗИКІВ

Анотація. *В даній роботі розглянуто економічні наслідки політичних перетворень держави для вітчизняних компаній. Перелічені основні ризики сучасного світу, з якими стикається менеджери в сучасних організаціях. Запропонований поділ та наведені приклади нових ефективних управлінських рішень в умовах високих ризиків. **Ключові слова:** трансформаційні процеси, суб'єкт економічної діяльності, методи менеджменту, іноземні інвестори, мотивація*

Актуальність теми. В умовах історичних змін, які відбуваються в сьогоденні світу, а особливо в реаліях України, великої актуальності набувають трансформаційні процеси. Вони охоплюють всі можливі сфери нашого життя: соціальні, освітні, фінансові, економічні та ін. Звичайно ж, організації, як суб'єкти економічної діяльності, постійно знаходяться під впливом зовнішнього середовища. Змінюючись, економіка впливає і на всі свої складові. Щоб залишитися «на плаву», збільшуючи вартість своїх активів, в умовах постійних змін, економічних спадів, військової агресії, менеджмент має трансформуватися, швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. На сьогоднішній день великої актуальності набуває тема впровадження у вітчизняних організаціях нових механізмів та інструментів менеджменту.

Постановка завдання. В умовах економічного спаду та військових конфліктів організаціям все складніше вдається виживання, не говорячи вже про рентабельність та ліквідність активів. Як показують дослідження, лише за місяць війни український бізнес втрачає більше, ніж за два роки пандемії. За оцінками Національного банку, під час війни економіка України втрачає 50% "невиробленого" ВВП. Тобто кожен тиждень коштує національній економіці понад 50 млрд грн. без урахування руйнувань [1]. Як свідчать статистичні дані, лише 17% компаній працюють у повному обсязі, а кожна третя не працює взагалі. Навіть ті бізнеси, які відносно далеко від обстрілів, потерпають через проблеми з логістикою та нестачу сировини. Тому, першочерговим завданням для кожного вітчизняного суб'єкта господарювання на сьогоднішній день є – знайти і ефективно впровадити нові методи менеджменту. Основним джерелом такого пошуку можуть стати власні креативні винаходи або ж звернення до міжнародної практики.

Результати дослідження. Управління організацією в умовах важких політичних процесів має вибудовуватися з урахуванням змін і наслідків, що неодмінно поглинуть усі сфери життя. Багато чого зміниться назавжди: вектор попиту (смаки, уподобання покупців), демографічна ситуація, платоспроможність населення, конкурентоздатність самої організації, ліквідність активів та ін. І від того, як саме менеджери компанії відреагують на зазначені зміни, як швидко компанія зможе пристосуватися до нового середовища, чи будуть знайдені та ефективно використані новітні інструменти управління, і буде залежати подальший розвиток суб'єкта господарювання.

Дивлячись на політичну ситуацію сьогодні в Україні, великої актуальності набуває тема впровадження нових ефективних інструментів менеджменту у вітчизняних організаціях. Причинами того, що частина з них була змушена припинити свою діяльність

під час військового стану на території України стало і те, що більшість компаній України використовують застарілі методи управління, не відмовляються від радянських систем організації праці, не ефективно застосовують міжнародний досвід менеджменту. Наслідком цього є невелика кількість вітчизняних організацій, що виходять на міжнародний ринок, недостатній рівень зацікавленості іноземних інвесторів у вітчизняних підприємствах. Так, притік коштів іноземних інвесторів у акціонерний капітал у 2020-2021 рр. України становив близько 20 дол. на 1 жителя в рік (наприклад, в Польщі аналогічний показник становить 115 дол. на 1 жителя). Виплати нерезидентам доходів за прямими інвестиціями (без реінвестованих доходів) в 2021 р. сягнули історичного максимуму – 13,9% відносно вкладеного іноземного капіталу (в середньому за 2018-2020 рр. було 7,5%). При цьому капітал прямих інвесторів в Україну за 2021 рік взагалі знизився на 85 млн. дол. США [2].

2022 рік приніс в Україну війну, а за собою закриття великої частки підприємств. Загальні прямі втрати бізнесу лише за три місяці війни в Україні склали 85 млрд.дол. США (цей показник є узагальненою самооцінкою бізнесу прямих втрат)

Діяльність організацій в сучасному світі перебуває під постійним впливом певних ризиків. Війна на території держави – це величезне випробування для бізнесу і воно стає викликом для менеджерів. На наш погляд, можна виділити основні ризики в сучасних умовах управління:

- відповідальність за життя і безпеку персоналу;
- неможливості фізичного перебування на території суб'єкта господарювання;
- втрата логістичних зв'язків;
- зменшення чисельності працівників підприємства через мобілізацію, окупацію;
- фізична та психологічна можливість менеджера виконувати свої обов'язки;
- несення керівником відповідальності за прийняті рішення в умовах конфліктів та ризиків;
- втрата або зменшення джерел постачання сировини;
- податкові ризики;
- репутаційні ризики;
- правильність оформлення документації;
- надійність контрагентів;
- невиконання зобов'язань.

Всі ці ризики потребують вирішення і пошуку нових методів в менеджменті організації. Їм відводиться особлива роль, яка направлена на створення таких умов організації управління, за яких буде досягнута найкраща результативність [3]. На нашу думку, такі методи можна розподілити за групами (табл. 1):

- соціальні;
- економічні;
- науково-технічні.

Таблиця 1

Групи методів менеджменту в умовах великих ризиків

Методи менеджменту		
Соціальні	Економічні	Науково-технічні
Максимізація інтегрування співробітників у робочий процес. Заглиблення персоналу в суть діяльності, а не	Перебудова підходів до аналітики даних з урахуванням змін споживчого попиту.	Розробка та впровадження сервіс-деску, яке вирішуватиме проблеми користувачів, пов'язані з програмним

Методи менеджменту		
Соціальні	Економічні	Науково-технічні
<p>фокусування на кінцевих даних.</p> <p>Емоційна підтримка з боку керівництва.</p> <p>Створення внутрішніх гарячих ліній для надання постійної психологічної, юридичної допомоги.</p> <p>Забезпечення психологічних потреб персоналу, таких як «бути потрібними, долучатися до загальної справи» під час війни (підтримувати співробітників у бажанні бути волонтером).</p> <p>Надавати повну, чесну правову і аналітичну інформацію.</p>	<p>Пошук нових вітчизняних постачальників, підтримка внутрішнього ринку.</p> <p>Перевірка на надійність і прозорість бізнес-партнерів із-за кордону.</p> <p>Доведення до внутрішніх споживачів власної продукції напряму, застосування для них системи знижок, кредитування та відстрочки платежу.</p> <p>Вивчення та аналіз стабільності економічних показників контрагентів.</p> <p>Проведення діагностики компанії на всіх рівнях.</p> <p>Надання матеріальної підтримки персоналу</p>	<p>чи апаратним забезпеченням.</p> <p>Постійна ІТ дтримка, яка може мати вигляд call-центру.</p> <p>Широке застосування бізнес-дашбордів, які забезпечують постійний збір та постійне оновлення інформації.</p> <p>Створення освітньої платформи (діджитал навчання) для дітей працівників, з метою психологічного розвантаження та допомоги у навчанні.</p>

Ми вважаємо, що такі нові методи в менеджменті в сучасних умовах військового конфлікту будуть ефективними. В основі бажання співробітника працювати та досягати максимальних результатів лежить мотивація. Формування цілеспрямованого впливу на персонал організації пов'язане з використанням факторів впливу на поведінку окремої людини [4]. Звідси витікає дуже важлива вимога до методів управління - методи управління повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає напрям їх дії. Сьогодні мотиваційні настрої вимагають змін методів управління. Кожна із запропонованих груп методів менеджменту направлена на підтримання організацією своїх працівників в умовах військового стану. Персонал повинен почувати себе потрібним, захищеним і значущим у цей важкий час.

Щоб підвищити ефективність менеджменту у веденні бізнесу необхідно звернутися до методів, які вже довели свою результативність [5]:

1. Теорія постійного удосконалення Кайзен (KAIZEN) – системний підхід до максимізації якості, спрямований на виконання стабільних малих кроків по покращенню якості, котрі здійснюються кожним робітником організації.

2. Метод структурування функції якості – (Quality Function Deployment) – систематизований курс вивчення вимог і бажань покупців для забезпечення якості на кожній стадії життєвого циклу виробленого продукту, котрий би зміг гарантувати одержання фінального результату, що відповідав би очікуванням покупців. Головною задачею QFD є гарантувати якість з початкового етапу виготовлення і розвитку нового продукту.

3. Теорія Будинку якості (Quality House) – підхід, що забезпечує очікувану споживачем цінність продукту при найменшій його початковій вартості. Використовується за допомогою методів та інструментів, спрямованих на дослідження потреб споживачів і трансформацію їх у реальні властивості продукту.

4. Методологія “шість сигм” (6- δ) – підхід, в межі якого основними задачами є виявлення та виключення причин неточностей або вад у бізнес-процесах, через зосередження саме на тих параметрах, які для споживача є найвагомішими.

5. Метод "точно в строк". Цей метод застосовується в різних сферах, але найбільш наочним прикладом є велике конвеєрне виробництво.

Висновки. Кожного дня наша держава стикається з величезними випробуваннями, які впливають на суспільство, економіку держави і на всі її складові. Новий час потребує нових рішень. Не можливо зберігати позиції лідера в бізнесі, використовуючи застарілі методи управління. Реалії сьогодення вимагають нових поглядів на менеджмент, підтримку персоналу керівниками, забезпечення, насамперед, безпеки життя співробітників, пошук сучасних та креативних ідей. Всі ці заходи необхідні для того, щоб не дивлячись на високі ризики, компанії продовжували працювати, підтримуючи та стимулюючи економіку.

Список використаних джерел

1. Фінансова система успішно протистоїть викликам війни. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansova-sistema-uspishno-protistoyit-viklikam-viyni---zvit-pro-finansovu-stabilnist>
2. Інвестиції в Україну та відновлення економіки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=62bfd716-8665-4a4c-9e2d-6325ba53b3c8&title=InvestitsiiVUkrainuTaVidnovlenniaEkonomiki>
3. Мартиненко В.П., Легеза Н.В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом / В.Мартиненко, Н.Легеза // Ефективна економіка, №3, 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
4. Климчук А., Михайлов А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / А.Климчук, А.Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій, №1 2018. С.218-234
5. Власенко М.О., Петренко Н.А. Сучасні методи менеджменту в контексті розвитку підприємства / М.Власенко, Н.Петренко // Економіка і менеджмент, 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/4_vlasenko_petrenko.htm

Onikiienko N.

Assistant of Management Department

SHEE «Kyiv State Economic University named after Vadym Hetman»

nadyafemerald@ukr.net

NEW EFFECTIVE METHODS OF MANAGEMENT IN CONDITIONS OF HIGH RISKS

Annotation. This paper examines the economic consequences of political transformations of the state for domestic companies. The main risks of the modern world faced by managers in modern organizations are listed. The proposed division and given examples of new effective managements solutions in conditions of high risks

Keywords: *transformation processes, subject of economic activity, management methods, foreign investors, motivation*

*Пак Н. Т., к.е.н., доц.,
доцент кафедри економіки та публічного управління
nataliya.pak@lnu.edu.ua*

*Верзун І. А.
Студентка III курсу Львівського національного
університету імені Івана Франка
Факультет управління фінансами і бізнесу
iryna.verzun@lnu.edu.ua*

ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

***Анотація.** У статті досліджуються особливості конфліктів у сфері державного управління, характеризуються їх типи. Розглядається конфлікт інтересів як найсуттєвіший корупційний ризик у сфері державної служби. Вивчаються особливості управління конфліктами інтересів на державній службі. Окреслено механізм врегулювання конфліктів інтересів та шляхи їх запобігання у сфері державного управління.*

***Ключові слова:** конфлікт, конфлікт-менеджмент, державне управління, державна служба, державний службовець.*

Актуальність теми. Конфлікти супроводжують людей у різних сферах їхньої діяльності. Нерідко вони зустрічаються і у сфері державної служби. Найчастіше конфлікти ведуть за собою велику кількість негативних явищ. На державній службі наслідками конфліктів найчастіше стають зловживання владою та професійними повноваженнями державними службовцями, що у свою чергу веде до корупційної діяльності. Ці явища негативно впливають на ефективність діяльності державних службовців, які мають законодавчо закріплені повноваження здійснювати від імені держави ряд її функцій та завдань. Проблема корупції в Україні на даний час стоїть гостро, що зумовлює необхідність проведення якісних реформ у сфері державного управління. Науковці вважають, що повністю викоринити корупційну діяльність неможливо, тому дуже важливо навчитись правильному та ефективному конфлікт-менеджменту щоб запобігти хабарництву та зловживанню повноваженнями у сфері державного управління.

Вивченням природи конфліктів та способів їх врегулювання займалися такі вчені як М. Вебер, Л. Козер, Р. Дарендорф, Г. Зіммель, їх праці та теорії не втрачають актуальності і нині. Серед сучасних дослідників питання конфліктів, в тому числі і у сфері державної служби можна виділити вчених, як О. Климович, В. Тимофієв, Д. Ковриженко, А. Шипілов та інших.

Постановка завдання. Метою статті є розгляд особливостей конфліктів та їх типи на державній службі, визначення особливостей конфлікт-менеджменту у сфері державного управління та характеристика механізмів урегулювання та способів запобігання конфліктам у сфері державної служби.

Результати дослідження. У статті 16 Закону України про державну службу [4] вказано, що державні службовці зобов'язані запобігати виникненню конфліктів та дотримуватися правил їх врегулювання. Конфліктам на державній службі притаманна певна специфіка. Конфлікт у сфері державного управління може виникнути тоді, коли особисті інтереси державного службовця впливають на ефективність прийняття рішень та виконання ним посадових обов'язків, завдань, функцій і повноважень, у наслідок чого виникають суперечності між державним службовцем та громадянами, суспільством, організаціями або державою, які шкодять їхнім законним інтересам [3]. Деякі з причин конфліктів у сфері державної служби наведені на рис. 1:



Рис. 1. Причини конфліктів у сфері державної служби

Джерело: сформовано на основі [1, с.257]

Надаючи перевагу особистим інтересам чи інтересам сторонніх осіб державний службовець спричиняє конфлікт інтересів. Виходять з Закону України «Про запобігання корупції» конфлікти інтересів можна поділити на два типи: потенційний конфлікт інтересів та реальний конфлікт інтересів.

Потенційний конфлікт інтересів – це коли особа має приватний інтерес у сфері, у якій вона здійснює свої службові повноваження, який може вплинути на неупередженість та об'єктивність прийнятих нею рішень, або який може вплинути на вчинення або не вчинення певних дій під час виконання свої службових чи представницьких повноважень. У свою чергу, цей Закон визначає приватний інтерес як будь-який майновий або немайновий інтерес особи, зумовлений особистими чи будь-якими позаслужбовими стосунками, який може призвести до конфлікту інтересів.

Реальний конфлікт інтересів – це вже об'єктивна суперечність між приватними інтересами державного службовця та його службовими повноваженнями, яка впливає на неупередженість та об'єктивність прийнятих ним рішень, або яка впливає на вчинення чи не вчинення державним службовцем дій під час виконання своїх повноважень [5]. Ця об'єктивна суперечність полягає в тому, що, з одного боку, державний службовець має приватні інтереси, а з іншого боку, він повинен виконувати свої службові обов'язки в інтересах держави та громадськості, уникаючи впливу будь-яких приватних інтересів, адже державний службовець уповноважений на законодавчому рівні на здійснення функцій та завдань держави чи місцевого самоврядування[6]. Згідно статті 22 Закону України «Про запобігання корупції»[5], державним службовцям заборонено використовувати свої службові повноваження з метою отримання вигоди для себе чи для сторонніх осіб.

Типи конфліктів класифікуються за різними критеріями. Зазвичай, конфлікти у сфері державної служби розрізняються за суб'єктами, які беруть участь у конфлікті. Отже, можна виділити такі типи конфліктів на державній службі:

- 1) Конфлікти між органами державної та політичної влади;
- 2) Конфлікти між органами державної влади та організаціями приватного сектору;
- 3) Конфлікти між органами державної влади та громадськістю;
- 4) Конфлікти між різними структурними підрозділами органів державної влади (міністерствами, відомствами та ін.);

- 5) Конфлікти між центральними, обласними, регіональними та місцевими органами державної влади;
- 6) Функціональні конфлікти всередині органів державної влади;
- 7) Приховані конфлікти всередині органів державної влади та між окремими державними установами;
- 8) Конфлікти між окремими державними службовцями, які займають державні посади;
- 9) Неформальні конфлікти, тобто конфлікти, причиною яких є розбіжності в цінностях, поглядах, та ін.;
- 10) Внутрішньоособистісні конфлікти [1, с.258]

Конфлікт інтересів є одним з найсуттєвіших ризиків корупційної діяльності у сфері державної служби. Є декілька причин, через які можуть виникати конфлікти інтересів: 1) конфлікт інтересів може виникнути, коли державний службовець порушує обмеження щодо поєднання державної служби з іншими видами діяльності. Законодавством України передбачено, що державний службовець може суміщати державну службу з викладацькою, творчою та науковою діяльністю; 2) порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфліктів інтересів; 3) порушення особою встановлених законодавством обмежень щодо отримання подарунків; 4) незаконне використання інформації, яка стала відома державному службовцю у зв'язку з виконанням ним своїх посадових обов'язків [7, с. 127].

Вирішення конфліктів вимагає постійного пошуку нових, сучасних комплексних методів. Для досягнення консенсусу у вирішенні конфліктів інтересів у сфері державної служби, повинні бути виконані декілька умов:

- суб'єкти конфлікту повинні визнати наявність конфліктної ситуації;
- при вирішенні конфлікту необхідно досягти згоди між сторонами конфлікту, так, щоб ця згода не порушувала чинне законодавство.

Сучасні механізми врегулювання конфліктів інтересів базуються не лише на законодавчих вимогах щодо запобігання та своєчасного вирішення конфліктів інтересів і покарання за невиконання цих вимог, але й також на виявленні потенційних випадків, коли приватний інтерес переважає над суспільним, підвищення ролі етики та моралі у виборі між приватним та суспільним інтересом. Етичні норми повинні формувати стандарти поведінки державного службовця в певних обставинах, визначати обсяг реалізації наданих державному службовцю повноважень та забезпечувати баланс між приватними та суспільними інтересами [7, с. 127].

Існує декілька принципів управління конфліктами інтересів у сфері державної служби. Серед них можна виділити такі: принцип служіння суспільним інтересам; принцип забезпечення прозорості та громадського аналізу; принцип підвищення персональної відповідальності та особистий приклад а також принцип створення організаційної культури, нестерпної до конфлікту інтересів. Розглянемо кожен з цих принципів окремо.

Згідно принципу служіння суспільним інтересам, державні службовці, приймаючи рішення, повинні керуватись відповідними законами та політикою, ігнорувати приватний інтерес та натомість діяти в інтересах суспільства. Процес прийняття рішень не повинен залежати від особистих, релігійних, етнічних, професійних та інших уподобань особи, що приймає рішення. Якщо ігнорувати приватний інтерес особи неможливо, державному службовцю слід утриматися від прийняття або виконання офіційних рішень. Державні службовці повинні виконувати вимогу не використовувати своє становище та державні ресурси для своєї вигоди, уникати дій, які можуть забезпечити отримання неправомірної вигоди за рахунок використання інформації, яка стала відомою йому під час виконання службових обов'язків, та яка не має бути доступною на загал. Також державному службовцю слід не використовувати переваги, які вони отримали за рахунок своїх

попередніх офіційних посад, особливо при пошуках нової роботи чи після звільнення з державної служби.

Другий принцип – забезпечення прозорості та громадського аналізу. Цей принцип передбачає, що державні службовці та органи державної влади діятимуть так, щоб забезпечити всебічний аналіз з боку громадськості. Цей принцип вимагає від державних службовців більше поважати такі цінності як доброчесність, незацікавленість, об'єктивність та інші. Забезпечити контроль над врегулюванням конфліктів також може повне розкриття приватних інтересів державних службовців та їх прихильність чи належність до певних партій чи організацій, що може завадити доброчесному виконанню посадових обов'язків. Органи державної влади повинні забезпечувати відкритість процесу врегулювання конфліктів або управління ними, а також вони мають сприяти аналізу цих процесів з боку громадськості в межах, передбачених законодавством.

Принцип підвищення персональної відповідальності та особистий приклад передбачає, що державні службовці, виконуючи свої посадові обов'язки мають діяти таким чином, аби слугувати прикладом доброчесності та незацікавленості для інших державних службовців та громадськості. Також він передбачає, що державні службовці повинні брати на себе відповідальність за вирішення власних справ, які пов'язані з приватними інтересами, аби максимально уникати конфліктів інтересів, а також брати відповідальність за виявлення та врегулювання конфліктів інтересів на користь суспільного інтересу. Державні службовці повинні прагнути до ідеалів доброчесності, незацікавленості та професіоналізму для ефективного виконання своїх посадових обов'язків.

Згідно принципу створення організаційної культури, яка є нестерпною до конфлікту інтересів, органи державної влади повинні створювати такі стратегії та технології управління всередині державного органу, які будуть сприяти результативному контролю і управлінню конфліктами інтересів. Посадові особи державних органів повинні створювати культуру відкритого діалогу з питань доброчесності та незацікавленості та їх розвитку, повинні заохочувати відкрите обговорення конфліктних ситуацій для ефективного управління ними та їх вирішення. Також органи державної влади повинні забезпечувати навчання та керівництво щодо розуміння питань доброчесності державними службовцями та їх розвитку.

Наведені вище принципи повинні бути базою для побудови механізму врегулювання конфлікту інтересів у сфері державної служби [2, с. 6-7].

Усі державні службовці зобов'язані уникати ситуацій, які можуть призвести до конфлікту інтересів. Для цього їм варто утримуватися від придбання інвестицій чи будь-яких інших матеріальних активів, які можуть призвести до конфлікту інтересів. Якщо ж у посадовця є приватні інвестиції чи активи, він повинен звітувати про них відповідно до законодавства; слід утримуватись від будь-якої зовнішньої діяльності, яка може призвести до конфлікту інтересів; державним службовцям слід відмовлятися від надання допомоги, порад чи інформації, яка пов'язана з їхніми посадовими обов'язками стороннім особам; обов'язково слід повідомляти своєму керівнику про будь-які приватні інтереси. Які можуть призвести до конфлікту інтересів під час виконання посадових обов'язків [8, с. 1-2].

Висновки. Отже, сучасні науковці трактують конфлікт як взаємодію суб'єктів конфлікту, їх зіткнення, яке стає на заваді здійснення їх цілей або інтересів. Вирішення конфлікту інтересів є складною організаційно-правовою роботою органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства. Правильне врегулювання конфліктів інтересів та управління ними вимагає прийняття узгоджених рішень, постійного пошуку нових, сучасних і комплексних методів. Наведені у статті принципи управління конфліктами інтересів мають на меті забезпечити своєчасне реагування на виникнення конфлікту, на порушення законодавства, а також забезпечити доброчесне, незацікавлене виконання посадових обов'язків державними службовцями.

Список використаних джерел

1. О. М. Олешко Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2015, вип. 1(24)
2. Г. Д. Джумагельдієва Механізм врегулювання конфлікту інтересів в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток* №2 2019. *Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток* - наукове фахове видання з питань державного управління. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1386>
3. П. Б. Волянський Шляхи запобігання конфлікту інтересів на державній службі. *Державне управління: удосконалення та розвиток* №6 2014. *Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток* - наукове фахове видання з питань державного управління. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=726>
4. Про державну службу. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>
5. Про запобігання корупції. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
6. Про конфлікт інтересів | Національне агентство з питань запобігання корупції. *Національне агентство з питань запобігання корупції*. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/pokaznyky-diyalnosti-departamentu/>
7. Likarchuk, N., Likarchuk, D., & Shevel, I. (2022). PROBLEMS OF CONFLICT OF INTEREST MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM. *Scientific Journal of Polonia University*, 47(4), 122-129. <https://doi.org/10.23856/4715>
8. *Civil Service Bureau*. https://www.csb.gov.hk/english/admin/conduct/files/Cofl_e.pdf

Pak N., PhD.,
Associate professor of Department of Economics and Public management
nataliya.pak@lnu.edu.ua

Verzun I.
3rd year student, faculty of Financial Management and Business
Ivan Franko National University of Lviv
iryana.verzun@lnu.edu.ua

FEATURES OF CONFLICT MANAGEMENT IN AREA OF PUBLIC MANAGEMENT

Summary. *The features of conflicts in area of public management and their types are considered in the article. Conflict is considered as the most essential corruption risk in area of public service. Features of conflict of interest management in public service, conflict of interest resolution mechanism and ways of their prevention in area of public management are examined.*

Keywords: *conflict, conflict management, public management, public service, civil servant.*

Пак Н.Т.,
канд. екон. наук., доцент
n.volfik@gmail.com

Юсковець І.М.,
студентка ЛНУ імені Івана Франка
250719irasowa@gmail.com

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ

Анотація. *У даній роботі розглядаються особливості управління конфліктами в сучасних організаціях. Розглянуто основні елементи та параметри організаційної культури, на які слід звернути увагу при розробці персональної системи управління конфліктами. Проаналізовано механізм впливу організаційної культури на систему управління конфліктами та ефективність організації. Описано характеристики різних типів стресу працівників підприємства як джерела конфлікту та критерії організаційної культури, яка впливає на систему управління конфліктами та постійно з нею пов'язана: ієрархія в організації, методи конфлікту управління, гнучкість, місце людини в організаційній культурі, мотивація співробітників на рівнях*

формування, ставлення до конфліктів в організації, ступінь регуляції діяльності співробітників, системи комунікацій.

Ключові слова: конфлікт, організаційна культура, управління персоналом, організація, цінності, тиск, мотивація, система управління, система управління.

Актуальність. Динамічність зовнішнього середовища, складність організаційних і комунікаційних структур, підвищений рівень конкуренції, невизначеність багатьох активних ринків призводять до появи нових конфліктів і їх зростання за рівнями і чисельністю. Усі перелічені суперечливі фактори виходять за рамки корпоративного впливу та ініціативи, а тому потребують постійного моніторингу та відповідного коригування з боку організації. Причини виникнення конфліктів відображені в працях багатьох учених. Наприклад, такі вчені, як Е. Мейо, Е. Дюркгейм, Т. Парсонс вважали, що наше суспільство перебуває в стабільному й стійкому стані, а конфлікти – це лише певне відхилення, так звана «хвороба людських стосунків». Із дещо протилежною думкою виступали К. Маркс, М. Вебер, В. Парето, Р. Дарендорф. Вони вважали, що саме конфлікт є необхідним чинником, який здатний пояснити соціальні зміни та процеси. У наш час дане питання є актуальним і потребує розгляду.

Постановка завдання. Формування організаційно-психологічного клімату переслідує першочергову мету підвищення ефективності праці працівників, у тому числі за рахунок виявлення та усунення соціальної напруги в колективному управлінні конфліктами. В умовах нестабільності економіки, політичної та соціальної ситуації, тривожність керуючої, особливо керованої, системи організації зростає. Як наслідок, зростає кількість конфліктів, як міжособистісних, так міжгрупових. Метою дослідження є дати визначення конфлікту, проаналізувати класифікацію конфліктів, розглянути та проаналізувати модель визначення місця системи управління конфліктами в організаційній культурі сучасної організації

Результати дослідження. Кожна організація має свої норми, цінності, правила, яким підпорядковується вся діяльність підприємства. Задля підтримки та виконання цих правил, потрібно сформуванню ефективну систему методів, інструментів, покликаних управляти трудовими та міжособистісними конфліктами, які виникають в організації. [1].

При наявності конфлікту дуже важливі такі ознаки, як напруженість, емоційне хвилювання, наявність шуму тощо. При цьому багато керівників підприємств забувають, що на першому місці мають бути цілі підприємства, а не власні амбіції, переконання, цінності, позиції, проблеми тощо, оскільки керівники є працівниками і мають підписані договори з роботодавцями. Компанія зобов'язана виконувати поставлені цілі та завдання. Тому важливо чітко відкидати все, що не має нічого спільного з проблемами та конфліктами. Керуючи конфліктами, є різні варіанти їх вирішення.

Конфлікт відіграє подвійну роль в управлінні. Вони можуть порушити організацію та знизити ефективність управління, але в деяких випадках вони можуть також мати позитивний ефект. Вони показують приховані негативні процеси, реальне існування та тенденції зміни відмінностей, невидимі перешкоди (пастки). Їх можливі позитивні ефекти полягають не лише в «подачі» інформації, а й у здатності «розчищати сміття для подальших інновацій». Деякі конфлікти потрібно вирішувати, а деякі конфлікти потрібно провокувати.

Конфліктні ситуації в організації можуть мати конструктивний або деструктивний характер і вирішуватися двома шляхами: або керівник змінює свій кодекс поведінки і починає діяти рішуче, або на його місце приходять новий, більш динамічний і цілеспрямований. Обидва варіанти є конструктивними для організації. Для конкретного менеджера другий варіант є руйнівним. Використання того чи іншого підходу або їх комбінації вимагає з'ясування причини деструктивного конфлікту.

З метою попередження деструктивних конфліктів і можливої трансформації конструктивних конфліктів у деструктивні, на підприємствах можуть бути створені певні

системи попередження конфліктних ситуацій і стимулювання позитивних наслідків конфліктів [2]. Існує комплекс заходів для запобігання конфліктним ситуаціям:

- чітко визначити та уточнити посадові вимоги для всіх структурних підрозділів та посадових осіб;
- створити та підтримувати сприятливий мікроклімат в організації та організаційній культурі;
- встановлення механізмів вирішення розбіжних інтересів і виникаючих питань (організація зустрічей, можливість робити рекомендації або запити відповідальним чи вищестоящим посадовим особам);
- корпоративні заходи, спрямовані на спільне проведення часу співробітників;
- святкування співробітниками свят та урочистих подій в колективі (дають співробітникам відчуття значущості, самотності та участі в команді);
- тимбілдінг на розвиток індивідуальних соціально-психологічних особливостей;
- спільне навчання працівників для вдосконалення професійних знань і навичок;
- пропаганда здорового способу життя в колективах (обід або після роботи, спортивні змагання, подорожі, командні ігри);
- гумор в колективі, розповідання анекдотів, історій, наявність спеціальних «фірмових» жартів;
- обговорення з працівниками недопущення конфліктів з колегами та миру.

Якщо в організації виникає конфлікт потрібно : - виявити проблему. Визначити відділ, у якому він відбувся. Місце, час, обставини; - збирати поверхневу інформацію. Поговорити з працівником — ініціатором конфлікту та його керівником, зіставити отриману інформацію; - вивчити ситуацію у минулому. Проаналізувати отриману інформацію і класифікувати конфлікт; - розглянути суть конфлікту. Якщо конфлікт виробничий, визначити джерело і розв'язати його з усіма учасниками. Після розв'язання конфлікту окреслити відповідальність та наслідки наступних конфліктів для усіх учасників; - визначити особистісний фактор у конфлікті. Якщо конфлікт міжособистісний, це значно гірше за попередній варіант, і тут нема єдиного шляху розвитку. Для вирішення такого конфлікту потрібно долучати кількох керівників різних рівнів, а також неформальних лідерів колективу. Робота з таким конфліктом триває у кілька стадій, і треба бути готовим до того, що за спокій у колективі доведеться, як це не парадоксально, повоювати, іноді навіть ціною звільнень працівників. Проте повинно усвідомлювати свою відповідальність за людей, яких берете на роботу, і якщо вони створюють негативні відчуття у решти працівників, варто задуматись — чи не задорого вам обходиться такий працівник; - розглянути що думає колектив? Колектив також реагує на конфлікти, і якщо він не отримує пояснення — чому так сталося і які наслідки? — він починає сам шукати відповіді. Через неформальних лідерів, колег, керівників підрозділів — тобто через найпростіші у доступі джерела. Чи зрозуміє він об'єктивну реальність? Навряд чи. Зате якщо зробить висновки — тоді керівнику буде вже дуже важко переконати в іншій думці; - налагодити ситуацію. Потрібно привести конфліктні сторони до емоційної стабільності, і лише цей момент можна вважати відправним у подальшій конструктивній роботі. До того все було лише емоціями, з чи без об'єктивного підґрунтя; - вибудувати дорогу. Людям, які конфліктували, ще доведеться працювати разом [3].

Така система дозволить керівникам власно виявляти виникаючі конфлікти, ефективно виявляти їхні причини, швидко вирішувати конфліктні ситуації, а отже, і запобігати найбільш важким наслідкам деструктивних конфліктів, таким як формалізація відносин, психологічний антагонізм і практично завжди виникаюче за ними зниження загальної результативності роботи [4]. По-різному ідентифіковано способи вирішення конфліктів. Так способами вирішення конфліктів визначено: компроміс, переговори, посередництво, арбітраж, правозахисні процедури, адміністративні процедури, судові процедури, антагоністські способи. Також, розв'язання конфлікту можливе шляхом проведення переговорів, створення узгоджувальної комісії, а також у судовому порядку[5].

Розглянемо основні причини та джерела виникнення стресу, що передують і супроводжують конфлікт, у професійній діяльності. Професійний стрес – це напружений стан

працівника, який виникає у нього за умови впливу емоційно-негативних, екстремальних чинників у сфері трудової діяльності, з організаційного середовища. Розглядаючи діяльність та управління персоналом в сучасному підприємстві, можемо констатувати присутність трьох видів стресів. Серед чинників, що викликають стресовий стан досліджуваних працівників, виокремимо такі:

- 1) надмірна завантаженість (особливо у сучасних умовах пандемії коронавірусу): зазвичай досліджувані працівники змушені виконувати багато завдань за обмежений час. Наслідок – тривожність, фрустрація, відчуття руйнації та безнадії, матеріальні втрати;
- 2) конфлікт ролей – виникає за умови пред'явлення суперечливих вимог, за порушення принципу єдності управління (у підлеглого є один безпосередній керівник, завдання та розпорядження якого він і повинен виконувати), а також у досліджуваній організації він виникає, коли вимоги та очікування неформальної групи не співпадають із вимогами та очікуваннями формальної організації;
- 3) невизначеність ролей (проявлялася особливо гостро у досліджуваному періоді) – працівники не впевнені в тому, що вони зрозуміли очікування та відповідають вимогам керуючої системи; вимоги невизначені чітко, система оцінювання у сучасних динамічних та нестабільних умовах – не зрозумілі; 4) велика ступінь відповідальності поряд із недостатньою мотивацією; 5) динамічність подій, необхідність швидкого прийняття рішення, розбіжність між індивідуальним життєвим рівнем та характером діяльності.

Тільки в конфліктних ситуаціях можна перевірити міцність управлінської команди, а також фундаментальні принципи корпоративної культури, важливість команди і керівника. Завдяки конфлікту видно «щире обличчя» кожного співробітника або групи соціального типу. Стратегічно виграють лише організації, в яких конфліктні ситуації вирішуються спокійно та професійно. Менеджерам потрібні знання та навички щодо методів управління та вирішення конфліктів, якщо організація має намір застосовувати інноваційні програми у своїй діяльності. Загальним проявом конфлікту є збентеження цієї цільової групи. У цьому випадку відбувається наступний процес: групові норми, зразки колективних дій якимось не узгоджуються з новими потребами [6].

Висновки. Тому, після дослідження та аналізу конфліктів, вміння вчасно виявити конфлікти та уникнути серйозних наслідків є основним завданням керівників організацій. У свою чергу, розробка заходів щодо попередження конфліктних ситуацій забезпечує ефективне функціонування систем управління в організації та підтримує добрий психологічний клімат серед працівників. Знаючи причини конфліктів, даючи їм безпристрасну критичну оцінку, часто можна виробити певні заходи щодо попередження подібних конфліктних ситуацій і вирішення конфліктів, що виникли. Не тільки недооцінка, але й переоцінка існуючих протистоянь є згубною. У цьому випадку на це докладається набагато більше зусиль, ніж насправді потрібно. Переоцінка конкретного конфлікту або надмірне обурення ймовірністю конфліктної події може призвести до виявлення конфлікту, коли його немає. Роль керівника є дуже важливою, так як саме від нього залежить мир і злагода в колективі, його розвиток, успішність та ефективність діяльності організації. Тому головне завдання керівників будь-якого рівня повинно полягати в тому, щоб зосереджуватися на підвищенні власної майстерності, вихованні в собі відповідних якостей, набутті досвіду успішного ведення управлінської діяльності, що є запорукою високої ефективності виробництва та конкурентоспроможності організації в цілому.

Список використаних джерел

1. Боковець В.В., Соколовська В.В. *Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf (дата звернення 27.09.2022).
2. *Управління людськими ресурсами: філософські засади*. Навч. посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. К.:ВД «Професіонал», 2013. 576с
3. Шеллінг Т. *Стратегія конфлікту*. 2011. 366с.

4. Ємельяненко Л. М Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. К.: КНЕУ, 2013. 315 с.
5. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми // Наукові праці НУХТ, Т.21, №6. Київ, 2015. С.132-139
6. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. – К.: Либідь, 2010. – 258 с.

Pak N.T.,
candidate economy Science, associate professor
n.volfik@gmail.com
Yuskovets I.M.,
student of Ivan Franko National University
250719irasowa@gmail.com

MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE ORGANIZATION: APPROACHES AND METHODS

Summary. This work examines the peculiarities of conflict management in modern organizations. The main elements and parameters of organizational culture, which should be paid attention to when developing a personal conflict management system, are described. The mechanism of influence of organizational culture on the conflict management system and organizational effectiveness is considered. The characteristics of different types of stress of the company's employees as a source of conflict and the criteria of organizational culture, which affects the conflict management system and is constantly connected with it, are described: hierarchy in the organization, methods of conflict management, flexibility, the place of a person in the organizational culture, employee motivation at the formation levels, attitude to conflicts in the organization, the degree of regulation of the activities of employees, communication systems.

Key words: conflict, organizational culture, personnel management, organization, values, pressure, motivation, management system, management system.

Прохорова Є.В.
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
yeliena.prokhortova@kneu.ua

ВІЙСЬКОВІ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ В БІЗНЕСІ: ЩО СПІЛЬНОГО?

Анотація. Уточнено основні види військових стратегій, ідентифіковано військові тактики. Виявлено відповідність поширених стратегій і тактик конкурентної боротьби основним видам військових стратегій.

Ключові слова: військові стратегії і тактики, конкурентні стратегії

Актуальність. Серед багатьох передумов використання стратегічного менеджменту в бізнесі особливу увагу слід приділити підвищенню рівня конкуренції на більшості ринків або галузей, що дозволило використовувати типові військові стратегії у конкурентній боротьбі.

Постановка завдання. Метою дослідження є уточнення основних видів військових стратегій і тактик і виявлення особливостей їх застосування в конкурентній боротьбі. Робоча гіпотеза: у конкурентній боротьбі між учасниками ринків спостерігаються специфічні прояви військових стратегій і тактик.

Результати дослідження. Виділяють п'ять основних військових стратегій: винищення, виснаження, знищення, залякування та підбивна діяльність [1]. Різні прояви таких стратегій використовуються і в конкурентній боротьбі.

Розглянемо використання військової стратегії знищення супротивника під час конкурентної боротьби. Знищення конкурентів можливе, наприклад, внаслідок цінової війни (термін «цінова війна» є усталеним в економічній теорії) [2]. Такий метод боротьби

як з існуючими, так і з потенційними новими конкурентами, який ще називають «гонкою озброєнь», за збільшення частки ринку може збільшити виручку від реалізації і, як результат, частку ринку, але витрати на рекламу, просування, дослідження, розробки та виробництво можуть перевищити приріст прибутку. Тому фахівці відносять жорстку конкурентну боротьбу з метою збільшення ринкової частки до переліку ризикованих стратегій.

Так само, цінові війни можуть привести до *виснаження* супротивника – ще одного виду військових стратегій. Причому тривала цінова війна може довести всіх учасників ринку до отримання нульового і навіть негативного економічного і бухгалтерського прибутку, тобто повного виснаження.

Зменшення ймовірності атаки супротивника досягається за рахунок зниження очікуваної рентабельності галузі шляхом підтримання низьких цін та постійного інвестування заходів щодо зниження витрат. Можна також виступати у ЗМІ, говорячи про проблеми галузі, що також буде враховано конкурентами під час стратегічного аналізу та прийняття рішень про доцільність входження в галузь. Зазначені заходи відповідають військовій стратегії *заякування*.

Військовій стратегії *підривної діяльності* у бізнесі відповідають, наприклад, методи недобросовісної реклами, коли конкуренти у рекламних зверненнях прямо або опосередковано вказують на слабкі сторони продуктів або послуг інших учасників ринку.

Детальніше прояв військових стратегій у бізнесі можна проаналізувати на прикладі військових тактик. Військові тактики можуть бути наступальними та оборонними (щодо конкурентної боротьби – спрямовані на збільшення або збереження частки ринку). Серед наступальних тактик виділяють: наступ на всьому фронті; фланговий маневр; партизанська війна тощо.

Оборонні тактики можуть застосовувати як економічні інструменти (наприклад, використання ефекту масштабу), так і законодавчі (ліцензування, патентування, парламентське лобіювання). Оборонні тактики мають на меті зменшення ймовірності атаки, перенесення атаки на менш уразливі місця або зниження інтенсивності атаки. Ці тактики знижують короткостроковий прибуток з метою забезпечити довгострокову прибутковість. Обман супротивника є дієвим інструментом оборонних тактик [3]. Використовуючи обман, за Сунь-цзи, можна досягти перемоги без бою. Як зазначав Брюс Хендерсон, засновник Бостонської консалтингової групи: «Розробка стратегії – не лише наука, але і мистецтво. Рішення часто приймаються на основі інтуїції. Якби це було не так, усі проблеми розв'язувались би за допомогою математики. Основні економічні перемоги здобуваються в головах конкурентів, а не у лабораторіях, фабриках і на ринках. Головне призначення економічної стратегії підприємства – спонукання конкурентів до самообмеження або до руху у вигідному для вас напрямку» [4]. Подібні рекомендації щодо ведення військових дій дають і військові експерти [5].

Висновки. Уточнення основних видів військових стратегій і тактик і порівняння їх з основними методами конкурентної боротьби в бізнесі дозволяє зробити висновок про подібність конкурентної поведінки учасників ринку основним постулатам ведення військових дій. Таким чином, гіпотезу про специфічні прояви військових стратегій і тактик у конкурентній боротьбі доведено. Виявлення особливостей використання військових стратегій і тактик у бізнесі потребує подальших розвідок. На наш погляд, особливої актуальності набуває вивчення методів використання оборонних стратегій і тактик, що відповідає принципам стійкого розвитку.

Список використаних джерел

1. Bowdish, Randall G., *Military Strategy: Theory and Concepts* (2013). Political Science Department -- Theses, Dissertations, and Student Scholarship. 26. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=poliscitheses>

2. *Microeconomics*. McConnell Campbell R., Brue Stanley L., Flynn Sean M., Chaudhuri Bibek Ray, (2021), 22ed. International Edition, McGraw Hill.

3. *Сунь-цзи. Мистецтво війни / Сунь-цзи*; переклад Григорія Латника, — К.: Арії, 2014. — 128 с. — (Антологія мудрості) ISBN 978-966-498-361-4.

4. Henderson, Bruce. *The concept of strategy* (1981). January 01, 1981. – BCG. <https://www.bcg.com/publications/1981/concept-of-strategy>

5. Clausewitz, Carl von. *On War*. Edited by Michael Howard and Peter Paret. Translated by Michael Howard and Peter Paret. Princeton: Princeton University Press, 1976, rev.1984.

Yeliena Prokhorova

PhD, associate professor

Management department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

yeliena.prokhortova@kneu.ua

MILITARY STRATEGIES AND TACTICS IN BUSINESS: WHAT DO THEY HAVE IN COMMON?

Summary. *The main types of military strategies have been clarified; military tactics have been identified. The correspondence of common strategies and tactics of competitive struggle to the main types of military strategies has been revealed.*

Key words: *military strategies and tactics, competitive strategies*

Семенюк А.М.

*здобувач 4-го курсу третього (освітньо-наукового) рівня,
освітня програма «Менеджмент»,*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»*

УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. *Досліджуються теоретико-прикладні аспекти управління партнерською взаємодією бізнес-організацій з різними стейкхолдерами задля забезпечення її функціонування у період воєнного стану. Розглянуто підходи до уникнення обмежень співпраці бізнес-організацій з діловими партнерами, а також наведено компоненти модальності здійснення партнерської взаємодії.*

Ключові слова: *взаємодія, партнерство, бізнес-організація.*

Актуальність. Партнерська взаємодія виступає не тільки важливим складовим елементом підприємницьких дій, а й необхідною умовою договірних відносин між контрагентами, даючи можливість кожному з них отримати певний рівень прибутку за рахунок обміну результатами діяльності та інформацією. В Україні інститут партнерства в бізнесі порівняно молодий, хоча окремі бізнес-організації використовують елементи партнерства давно, розуміючи під ними міжфірмове співробітництво.

Інтерес до проблеми розвитку партнерських відносин обумовлений значущістю даної сфери для розвитку суб'єктів бізнесу особливо в період криз. Недостатня координація дій між ланками системи, високі ризики та відсутність резервів позначається як на зростанні трансакційних витрат, недостатньою адаптованості підприємців до ринку товарів і послуг, так і на загальній ефективності підприємництва, супроводжується втратами бюджетів усіх рівнів. Зазначені обставини, обумовлюють необхідність вивчення механізмів партнерства, оскільки створення теоретико-методичних основ їх використання сприяє прийняттю обґрунтованих практичних рішень з ефективного управління розвитком бізнес-організації.

Постановка задачі (мета). Обґрунтувати доцільність удосконалення управління партнерською взаємодією організацій за умов воєнного стану, як фактора забезпечення їх життєдіяльності та прибутковості.

Результати. Основною фігурою у вибудові партнерської взаємодії є не сама по собі бізнес-організація, а топ-менеджер, який її очолює чи є власником. Залежно від причини створення партнерства, партнери можуть бути різних типів. Ці типи представлені на рис. 1.

Активне партнерство	<ul style="list-style-type: none"> • партнери беруть активну участь у кожному бізнесі. Вони вносять свій капітал і наділяються повноваженнями отримувати невідгідні вигоди від бізнесу, прибутку, вони також ділять збитки, з якими стикається бізнес.
Пасивне партнерство	<ul style="list-style-type: none"> • партнери не беруть активної участі у щоденних партнерських відносинах, а в існуючих видах діяльності їх також називають "сплячими партнерами". Вони вносять лише власний капітал і отримують прибуток або збиток.
Номінальне партнерство	<ul style="list-style-type: none"> • партнери дозволяють організації використовувати лише їх ім'я як ім'я партнера. Вони не отримують жодних відсотків від діяльності організації. Вони інвестують, не можуть отримувати пільги та не беруть участі у бізнесі організації. Проте вони дійсно несуть відповідальність проти третіх сторін.
Часткове партнерство	<ul style="list-style-type: none"> • в особливих випадках партнер може розглядатися як партнер за особливих умов. Партнер може отримати лише вигоду від бізнесу. У разі збитків відповідальність партнера обмежується його внеском.

Рис. 1 – Види партнерства [1]

На рис. 1 наведено типи партнерства на основі відповідальності, участі та координації діяльності бізнес-організації. З іншої сторони, відповідно до локалізації партнера можна розрізнити вертикальне та горизонтальне партнерство. Вертикальне партнерство – це різновид партнерства між міжнародними, національними та місцевими (регіональними) організаціями. Горизонтальне партнерство включає взаємовідносини між різними організаціями того самого рівня [2].

На нашу думку, особливо у період кризових ситуацій, ситуацій, пов'язаних з факторами середовища непереборної сили, до яких слід віднести воєнну агресію РФ, важливо акцентувати увагу на стратегічному партнерстві. Поширеною формою стратегічного партнерства є підприємницькі мережі. Учасники такого партнерства діють як у короткостроковому, так і у довгостроковому плані. Важливою формою стратегічного партнерства є так звані технопарки, в рамках яких здійснюється взаємодія науки, високотехнологічного виробництва, сучасної комп'ютеризованої інфраструктури та сфери професійної освіти.

Для забезпечення ефективного управління партнерською взаємодією організацій, особливо у період воєнного стану, доцільно використовувати підходи, що дозволять, по-перше, уникати обмежень співпраці організацій з діловими партнерами, а по-друге, дозволять імплементувати та дотримуватись наступних компонентів модальності здійснення партнерської взаємодії:

1) компетентність топ-менеджменту організацій, що приймає рішення про здійснення партнерської взаємодії (знання, уміння, навички, кваліфікація, компетентності, досвід тощо);

2) надійність партнерів, що спричиняє формування довіри, яка проявляється у виконанні взятих на себе зобов'язань;

3) емпатичність (намагання оперативно відповідати на запити організації-партнера, допомогти швидко вирішити нестандартну ситуацію);

4) доступність до інформаційно-комунікаційних каналів партнерської взаємодії;

5) розуміння (чітке розуміння усіх, у т. ч. специфічних, потреб і запитів партнера, пропонування способів їх вирішення);

6) комунікація (інформування партнерів про будь-які зміни у діяльності одного із партнерів, з використанням різних каналів і засобів);

7) довіра (визначається репутацією та іміджем, задекларованими гарантіями, що підтверджені різними інституціями, присутністю позитивних згадувань в ЗМІ);

8) безпека (захист прав на таємницю партнерів, безпечність взаємодії, мінімальні фізичні, моральні ризики);

9) ввічливість (чемність, привітність, поважність, коректність, уважність, люб'язність, пристойність у відносинах партнерів);

10) підтримка (ресурсна, інформаційна, інституційна підтримка партнерів у кризових ситуаціях. Наприклад організація допомоги у здійсненні релокації бізнесу одного із партнерів) [3; 4].

Висновки. Отже, партнерська взаємодія - це певний підхід до організування і ведення підприємницької діяльності організації через різноманітні види, етапи, форми партнерства. Партнерство може бути реалізоване різними шляхами, але його основна мета залишається переважно незмінною і полягає у досягненні довгострокових цілей всіх учасників партнерської взаємодії. У момент створення партнерства укладається угода, за допомогою якої урегулюються різного роду права і обов'язки кожного з партнерів, визначається регламент відшкодування загальних витрат, схема, по якій буде розподіляться прибуток, терміни діяльності, а також питання, пов'язані з можливою ліквідацією партнерства. Особливо у період воєнного часу партнерська взаємодія дозволяє забезпечити життєдіяльність організацій, учасників такого партнерства.

Список використаних джерел

1. Організація економічного співробітництва та розвитку. The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). URL: <http://www.oecd.org>.
2. Накрошис В. Горизонтальне та вертикальне партнерство. URL: <http://www.nrda.lt/Partnership.pdf>.
3. Налаштування партнерства у бізнесі. URL: <http://www.csr-ukraine.org/userfiles/fileЯк налагодити.pdf>.
4. Імперативи розвитку підприємництва в контексті інноваційної економіки: колективна монографія // За заг. ред. К.А. Андрющенко, М.П. Сагайдака. Київ: ДУІТ, 2019. 272 с.

Semeniuk A.M.

a student of the 4 nd year of the «PhD» educational level,
educational program "Management",
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

MANAGEMENT OF PARTNERSHIP INTERACTION OF ORGANIZATIONS UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL

Summary. Theoretical and applied aspects of management of partnership interaction of business organizations with various stakeholders are studied in order to ensure its functioning during the period of martial law. Approaches to avoiding restrictions on the cooperation of business organizations with business partners are considered, and the components of the modality of partnership interaction are also given.

Key words: interaction, partnership, business organization.

Смирнов Є.В.,

к.е.н., доц.,

доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,

s@edim.ua

Смирнов Є.Є.,

магістр міжнародного бізнесу,

магістр фізичної культури та спорту,

аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

smyrnov1994@google.com

МЕНЕДЖМЕНТ МСБ В УМОВАХ ВІЙНИ: ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Анотація. В запропонованій статті на прикладі стартапу з кластеру малого та середнього бізнесу наводиться перелік змін і адаптацій, які відбулися на функціональному рівні управління бізнесом. Додаткові обмеження та ризики розглядаються крізь призму ресурсних асиметрій і їх впливу на менеджмент в умовах конфлікту, ризику й невизначеності.

Ключові слова: малий і середній бізнес, функції менеджменту, ресурсні асиметрії, умови конфлікту, війна в Україні

Актуальність. Традиційна управлінська наука має на меті в тому числі визначити основні принципи та інструменти менеджменту компанією в турбулентних умовах зовнішнього середовища господарювання. Під час свого функціонування стартапи, проекти, компанії, а також бізнеси в цілому стикаються з великою кількістю ризиків, наприклад: зупинка роботи внаслідок форс-мажорних обставин, пожежі, природні катастрофи, проблеми в ланках постачання, кібератаки, можливі поглинання або злиття компаній та т.і. Ймовірність цих ризиків в тому чи іншому ступені коливається на рівні 30-40% і багато з яких ми в стані передбачити, прорахувати, а отже й запобігти або максимально знівелювати їх вплив на діяльність компанії. З середини ХХ століття, після Другої Світової війни людство максимально намагалося обійти тему глобальної або світової війни, обмежуючись при цьому великою кількістю глобальних конфліктів. Без сумнівів, розпад СРСР і виникнення на його базі незалежних держав було найважливішою геополітичною подією кінця ХХ століття. Україна також зробила свій вибір, але імперські амбіції Росії не давали спокою не їм самим, а й усім сусідам колишнього Радянського Союзу: в сферу прямого впливу Росії потрапили Білорусь, Казахстан, інші країни Середньоазійського регіону. Україна завжди була цікава загарбникам не тільки як територіально вдало розташована країна, але й як родовище корисних копалин і природних ресурсів [4]. Також майже 100%-ково сформований образ українського підприємця почав відігравати провідні ролі в різних галузях світової економіки (агросектор, металургія, точне машинобудування, ІТ-сектор тощо). Але архаїчність моделей менеджменту та триваюче адміністративне втручання в економіку не дозволяло виявити українському бізнесу свої найкращі якості. Але, як кажуть, допомогло нещастя: з 2014 року Україна веде боротьбу за свою незалежність, а з 24 лютого 2022 року робить це в відкритій війні з Росією [1]. За півроку ВВП України впав на 30%¹. Ліквідовані, закриті, зруйновані бізнеси, втрачені можливості, міграція та релокація підприємців не може в один момент повернути все на свої місця. Сучасна війна – це війна ресурсів і технологій, і виграє її той, хто зможе довше протриматися на плаву та запропонувати своїй державі стабільне ресурсне забезпечення: фінансове, матеріальне, кадрове. Тому, на нашу думку, актуальність цього матеріалу буде як ніколи оцінена: здатність до пікової трансформації та модифікації підприємств,

¹ <https://finclub.net/ua/news/vvp-ukrainy-za-sichen-veresen-vpav-na-30protsent.html>

компаній, бізнесів і стартапів у відповідності до умов воєнного конфлікту та максимального ризику.

Постановка задачі (мета). Основна мета статті полягає в дослідженні трансформації та адаптації функцій менеджменту/управління в відповідності до умов війни та підвищеного або максимального рівня ризику. Таким чином, конкретні завдання щодо ідентифікації цих складових можна визначити, як:

- кореляція горизонтів планування згідно максимально обмежених умов функціонування конкретних бізнесів, проєктів і стартапів щодо часової ознаки;
- відносна зміна організаційної складової існуючого бізнесу в бік віртуального середовища як стійка альтернатива офлайн-проєктам, а також впровадження pop-stop delivery/supply chain model задля уникнення логістичних розривів;
- зміна парадигми та шаблонів мотивації в компанії на період військового стану як ідеальна модель заохочення в менеджменті бірюзових організацій;
- agile-підхід і інструменти контролінгу діяльності підрозділів і департаментів компанії та бізнесу в цілому.

Зараз концепція опису динамічних умов зовнішнього середовища або концепція VUCA середовища, досягла свого апогею: відсутній чіткий причинно-наслідковий зв'язок, сукупність одних і тих самих факторів на вході приводить к різним результатам (complexity); хаотична та швидка зміна ситуації, яка унеможливує планування (volatility); загальноприйняті моделі прийняття управлінських рішень не дають бажаного результату, все відбувається на гіпотетичному рівні (ambiguity); підвищена волатильність оточуючого середовища ускладнює передбачення майбутнього, нехтуючи системністю та планомірністю, порушені зв'язки в системі очікування-реальність (uncertainty). В підсумку ми отримуємо практично універсальну модель роботи стартапу в умовах, які раніше було навіть спрогнозувати та гіпотетично уявити.

Результати. Досвід розвитку та еволюції подібних до України країн Східної Європи, наприклад Польщі зразка 80-90-х років ХХ століття, говорить нам про те, що провідну роль у відновленні економіки зіграли так звані МСБ підприємства (малого та середнього бізнесу). Саме вони завдяки своїй гнучкості, мобільності, адаптивності, інноваційності змогли забезпечити стійке економічне зростання здавалося б неврятованій ситуації². Численні футуристичні прогнози зміни глобального економічного середовища та політичної карти світу навіть не могли мати в своїй уяві, що перша чверть ХХІ століття буде закарбована в пам'яті, як початок найкривавішої війни на Європейському континенті з часів Другої Світової війни. Як було сказано вище, сучасне протистояння – це війна ресурсів. Тому першочергове завдання для держави – створити максимально сприятливі умови для підприємців малої та середньої ланки (наприклад, податкова ініціатива 10-10-10), а підприємці в свою чергу повинні перейти на військові рейки, максимально при звичаїтись до умов війни, якщо це так допустимо взагалі казати, й почати процес відновлення бізнесів [3]. Саме задля стабільного процесу ресурсного забезпечення та наповнення економіки товарами не тільки для внутрішнього споживання, а й експортоорієнтованих галузей бізнес має запропонувати власну трансформаційну модель, яка буде максимально відповідати умовам невизначеності, турбулентності, ризикованості та волатильності.

Тому, автори спробують традиційну і класичну модель функцій управління - планування, організації, мотивації та контролю – представити в новому якісному вигляді, а також запропонувати власне бачення на процес адаптацій функцій управління на теперішній час. Власне актуальність і витребуваність цієї моделі не зникне і після закінчення війни, тому що вона буде враховувати всі тригери VUCA середовища за

² <https://www.radiosvoboda.org/a/28241829.html>

максимальними показниками. Таким чином, ми отримали наочно ситуацію, яку раніше тільки могли вирахувати математично з великими відсотками похибки та вирогідності. Зараз в сучасних військових умовах український бізнес проходить crash-test свого існування та можливостей.

Наводити власні пропозиції автори будуть виходячи з досвіду функціонування власного стартапу спортивного напрямку SPORTSEQUIPMENT/SE (sportsequipment.com.ua). З початку активної фази війни (лютий, 2022 року) вказаний проєкт також опинився в складному становищі та впродовж 2-3 місяців прийняв ключові рішення, які й вплинули на його здатність та відновлення та подальшого успішного функціонування.

З нашої точки зору, функціональний аспект менеджменту може отримати наступні зміни (по кожній функції окремо)³, див. рис. 1.



Рисунок 1. Основні трансформації функціонального аспекту менеджменту [запропоновано автором]

Планування. Традиційна наука пропонує нам 3 горизонти планування в компанії: стратегічний, тактичний і оперативний, які враховують певні періоди часу (максимально 3-5 років у випадку стратегічного планування). Практика перших місяців війни показала, що фактично стратегічний рівень планування опинився не у справ, тому що підприємці та бізнесмени в сфері МБС оперують періодами кварталу або максимум півроку, оптимально 2-3 місяці. В свою чергу, це надає плануванню більше реалістичний характер і в умовах великої волатильності ринку й курсу валют цифри планових і фактичних показників у більшості своїй збігаються. Не останню роль в цьому відіграють і психофізіологічні та когнітивні аспекти діяльності, коли заплановані очікування реалізуються в отриманні результату: фактично маємо зростання показників результативності бізнесу. Проєктом SE передбачався річний оборот за 2022 рік на рівні 8 млн грн. Початок року давав сподівання, що ця цифра буде перевищена, але березень і квітень 2022 року фактично не велась ніяка діяльність і стартап був на паузі. Стабілізація ситуації в країні загалом, а отже й в споживчих настроях дозволили нам, починаючи з травня 2022 року повернутися до роботи, а з другого півріччя вже активно займатися процесом відновлення збуту та постачання. Тільки результати вересня 2022 року вже наблизилися до передвоєнних планів. З однієї сторони, це добре, з іншої, фатально, тому що не були досягнуті планові показники (навіть якщо це форс-мажорні обставини). Тому з нашої точки зору, в даному випадку важливим є ще постійний і чіткий контакт з інвесторами та власниками бізнесу, які мають зрозуміти та яким ми маємо та повинні довести зміну умов і результатів функціонування бізнесів і компаній.

³ всі пропозиції, які пропонують автори, були запропоновані й застосовані в стартапі SPORTSEQUIPMENT

Організація. Багато компаній, а саме приватних підприємців внаслідок військових дій постраждало не тільки психологічно й морально, але й багато з них фізично було зруйновано (опинились на окупованих територіях), особливо, хто мав справу з виробництвом і мав на балансі обладнання. Інші були вимушені зробити релокацію на неокуповані території з метою налагодження та відновлення роботи. Тобто, подальша триваюча гуманізація сучасних бізнесів (тобто вирішальна роль людських ресурсів) схиляється до існування в нематеріальній або віртуальній формі. Таким чином, всі, хто буде намагатися забезпечити в майбутньому свій бізнес або створений стартап, повинні зважати вже на цей аспект і намагатися існувати на ринку онлайн. З нашої точки зору, це окремий привід для початку дискусії щодо створення регуляторної бази саме для онлайн-бізнесів і підприємств на корпоративному, кластерному й державному рівні. Друга й більш важлива проблема організації бізнесу в воєнних умовах – це стабілізація контактів з постачальниками та відновлення замовлення-поставка. З початком війни спостерігалися певні проблеми з логістикою внаслідок обмеженості функціонування прикордонних переходів, їх завантаженості, додатково була оголошена non-flight зона над всією територією України – всі ці фактори змусили підприємців шукати інші, альтернативні шляхи постачання та вибудовувати логістичні ланцюжки. У зв'язку з цим автори пропонують використання non-stop delivery/supply chain model, тобто перехід на альтернативні інструменти постачання, які в деяких випадках є більш тривалими (морський-авіаційний, автомобільний-авіаційний, залізничний-авіаційний). І, як наслідок, цикл доставки й очікування подовжиться, й для подолання цих розривів компанії змушені робити замовлення ще на тій стадії, коли попередній один, а то й два замовлення не отримані. А це, в свою чергу, впливає на фінансування та бюджетування бізнесів і потребує додаткових матеріальних вкладень.

Мотивація. Найскладніший аспект в ряду, який ми розглядаємо, тому що результати приносять і досягають люди та працівники. Однозначно, ніхто не був підготовлений до такого розвитку подій, як повноцінна війна. Частина населення була мобілізована, в них своя мотивація, і пов'язана вона більше з патріотичними моментами, а також з тим, хто які навички та компетенції мав або отримав раніше. Ті, хто опинився в нових умовах роботи мають зробити вибір: чи готові вони очікувати відновлення бізнесу та виходу його на попередні рубежі й відповідно поступитися в зарплаті на цей період або шукати інші шляхи подолання цієї кризи. Оптимальним вирішенням є пошук нових проєктів і стартапів, пов'язаних з мілітарної тематикою. Вже зараз проєкт SE опрацьовує новий вид бізнесу, як робота з дистрибуції та продажу мілітарного екіпірування. Це, з одного боку, дасть змогу диверсифікувати бізнес на майбутнє, а також в найближчій перспективі компенсувати недоотримані мотиваційні та заохочувальні виплати персоналом компанії.

Контроль. Говорячи про функцію контролінгу в сучасних компаніях, проєктах і стартапах, ми більше орієнтуємось на холакратичні організації або бірюзові організації. Основним принципом існування та функціонування таких організацій є підтримання та наслідування загальним цілям, цінностям, створюючи при цьому атмосферу відкритості та прозорості. Гроші в такого типу організаціях ніколи не розглядаються як кінцева мета, а лише як ресурс для її досягнення. Для трансформації компанії до бірюзового відтінку перш за все має бути бажання власників, ради директорів або CEO [2]. Тому вважаємо, що саме якнайшвидше застосування agile-інструментарію для переходу традиційно організованих бізнесів на рейки бірюзових організацій буде сприяти підвищенню свідомості бізнесу взагалі, і конкретно від сьогодні й на майбутнє. Організація буде жити сама своїм гармонійним життям, при цьому застосовуючи елементи самоконтролю й адаптації.

Висновки. Таким чином, ми розглянули основні зміни та трансформації, які відбулися в функціях управління на рівні суб'єктів малого та середнього бізнесу. Саме застосування моделі нового зразка: short term planning+ non-stop delivery supply chain+ online

and diversification+agile-approach надасть змогу і додаткові конкурентні переваги саме тим компаніям, які в такі складні часи намагаються не тільки вижити, а й забезпечити країну такими необхідними фінансовими ресурсами.

Список використаних джерел

1. *Смирнов Є.В.* Формування ментальності та образу українського підприємця: Україна-Польща – порівняльний аспект // International security in the frame of modern global challenges: Collection of scientific works. – Mykolas Romeris University, Vilnius, 2018. - с. 381-387 (0.4 д.а.) (укр.)
2. *Смирнов Є.В., Смирнов Є.Є.* Концепція менеджменту бізнесових організацій в контексті економічного зростання бізнесу // Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України», 28-30 листопада 2019 р. – Хмельницький. – Хмельницький національний університет. - 2019, с. 157-160 (0.25 д.а.).
3. *Zakharin, S., Babyna, T., Natroshvili, S., Smyrnov, Ye., Honcharenko, N., Obruch, H.* (2021). Market and Social Transformations as a Condition of Sustainable Development at the Regional Level: Small and Medium Business and IT-Management, Journal of Information Technology Management, Special Issue, 103-114 (0.8 д.а.). : 2008-5893 (print); e-ISSN: 2423-5059 (online). [SCOPUS, DOAJ, OAJI, Ingenta Connect, ROAD, ISC, SID, RICEST, Google Scholar, MagIran, Ulrichs, EuroPub, NoorMags, Ensani, Academia, Mendeley, Journals.MSRT.ir, LinkedIn]. DOI: 10.22059/jitm.2021.80740. Електронний варіант - https://jitm.ut.ac.ir/article_80740.html
4. *Сагайдак М.П., Смирнов Є.В., Смирнова О.П.* Соціокультурна природа, сутність і генеза антагонізму ментальних цінностей України та Росії // Стратегія економічного розвитку України. Збірник наукових праць. –К., КНЕУ, №50, 2022 р. – с. 5-18 (1 д.а.) [Індекс Copernicus International (ICV 2019 = 72.36; ICV 2018 = 69.25; ICV 2017 = 57,30)]. Електронний варіант - <http://sedu.kneu.edu.ua/issue/view/15628/8657>

Smyrnov Y.V.,

PhD, Associated Professor,

Docent of Business Economic and Entrepreneurship Department,

s@edim.ua

Smyrnov Y.Y.,

Master of the International Business,

Master of the Physical Culture and Sports

Postgraduate student of Business Economic and Entrepreneurship Department,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

smyrnov1994@google.com

SME-MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF WAR: FUNCTIONAL ASPECT

Summary. *In the proposed article, using the example of a start-up from the cluster of small and medium-sized businesses, a list of changes and adaptations that took place at the functional level of business management is provided. Additional constraints and risks are considered through the prism of resource asymmetries and their impact on management in conditions of conflict, risk and uncertainty.*

Key words: *small and medium-sized business, management functions, resource asymmetries, conflict conditions, war in Ukraine.*

Соболева Т.О.,

доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
tetiana.sobolieva@kneu.ua

Живицька Є.,

здобувачка магістерського рівня освіти
ОПП «Менеджмент бізнес-організації»
zh.lissa2000@gmail.com

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ

***Анотація.** В умовах сучасних змін та потрясінь, викликаних пандемією в світі та воєнним станом в Україні, управління має постійно трансформуватися та адаптуватися до викликів сьогодення, що є неможливим без дослідження та вдосконалення шляхів оцінювання ефективності управління, без розуміння альтернативних підходів до формування відповідних потребам організації системи показників та врахування загальних тенденцій та факторів, що на них впливають.*

***Ключові слова:** ефективність, управління, оцінювання ефективності*

Актуальність. Забезпечення ефективного функціонування організацій потребує фахового управління їхньою діяльністю, де важливі навички аналізу, розуміння підходів до управління ефективністю роботи її членів. Принципи вимірювання та аналізу закономірностей формування ефективності роботи в організації повинні розглядатися з позицій системного підходу. Дослідження управління бізнес-організацією здійснюється у щоденній діяльності менеджерів та персоналу та у роботі спеціалізованих аналітичних груп, лабораторій, відділів. Необхідність в аналізі та оцінці систем управління обумовлена значним колом проблем, з якими доводиться стикатися багатьом організаціям і їх керівникам. Від правильного розв'язання цих проблем залежить успіх діяльності цих підприємств. Актуальність дослідження зумовлена недостатньою вивченістю теми українськими науковими спільнотами, відтак важливістю узагальнення закордонного досвіду та викоремлення підходів до управління ефективністю бізнес-організації, які можуть використовуватись у наших реаліях.

Постановка задачі (мета). Мета дослідження полягає у висвітленні існуючих підходів до оцінки ефективності управління діяльністю підприємства та особливостей їх застосування з позиції системного підходу при проведенні аналізу діяльності бізнес-організації.

Результати. В теоретичних трактуваннях, так й за практичного застосування, часто відбувається ототожнення термінів “ефективність” та “результативність”. Один з класичних підходів до їх розмежування надає П. Друкер [1], зазначаючи, що організація повинна бути одночасно, як ефективною, так і результативною. Автор визначає термін результативність як «робити правильні речі», а ефективність як «робити речі правильно», що наголошує на важливості

Управління ефективністю бізнес-організації має носити комплексний характер та здійснюватися на засадах системного підходу, оскільки має враховувати результати діяльності всіх підсистем підприємства, які отримуються, як на рівні виробничих та управлінських підрозділів, так і є результатами їх взаємодії.

Процес управління ефективністю діяльності організації має складатися з таких етапів: постановка цілей діяльності підприємства, планування ефективності з урахуванням поставлених цілей, моніторинг ефективності в процесі реалізації планів, контроль виконання через різні системи обліку, аналіз ефективності (виявлення відхилень, причин їх виникнення, формування резервів для зростання ефективності виробництва), коригування планів чи цілей [2].

Одна з проблем в управлінні ефективністю організацій в сучасних умовах пов'язана з тим, що традиційна система показників не дозволяє комплексно оцінити ефективність різних сфер діяльності підприємства та працювати над стратегічним плануванням у прив'язці до ведення поточної діяльності. Сучасні підходи, такі як процесний та цільовий підходи, управління з урахуванням інтересів зацікавлених сторін [3], допомагають здійснювати аналіз діяльності, приймати рішення, сприяють досягненню запланованих результатів та поставлених цілей, що обумовлює досягнення певного рівня ефективності, але їх застосування зараз потребує трансформації залежно від ситуації, тобто, наразі не сформовано систему показників, що дозволяє об'єктивно, всебічно відобразити рівень ефективності діяльності бізнес-організацій. Одним з шляхів вирішення такої проблеми вважається застосування системи збалансованих показників [4]. Нортон Д. і Каплан Р. запропонували чотири складові у системі збалансованих показників для оцінювання, але також наголошували на необхідності їх поєднання, тобто застосування з точки зору системного підходу. Слід зазначити, що в сучасних умовах величезний вплив на результати діяльності організації має людський потенціал, тому важливого значення набуває аналіз не лише рівня кваліфікації співробітників, а й рівня їх задоволеності, що впливатиме на рівень лояльності персоналу [5]. Тобто, питання покращення якості управління ефективністю діяльності організації можна вирішувати через використання системи збалансованих показників, яка надає можливість реалізовувати системний підхід та враховувати етапи життєвого циклу з адаптацією моделі оцінки до конкретної компанії.

Висновки. Аналіз підходів до управління ефективністю діяльності бізнес-організації показав, що не існує єдиного універсального підходу до оцінки ефективності бізнес-організації. Однакові стратегії та заходи на різних етапах розвитку мають оцінюватися із застосуванням різних підходів та критеріїв. Підхід до оцінювання ефективності управління кожної бізнес-організації має здійснюватися на засадах системного підходу із фокусом на актуальних трендах та пріоритетів діяльності.

Список використаних джерел

1. Drucker, P 2006, "The effective executive", HarperCollins, p.202.
2. Сагайдак М. П., Шевчук І. Р. (2020). Управління логістичними ланцюгами бізнес-організації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, (5), 189-193.
3. Володькіна М. В. (2020). Ключові аспекти визначення ефективності управління сучасних бізнес-організацій. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс].—К.: КНЕУ, 2020. 357,[1] с. ISBN 978-966-926-325-1, 26.
4. Осокіна А. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. (2015). Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства. Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління: електронний збірник наукових праць, (1), 046-056.
5. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. - Boston (Ma., USA) : Harvard Business School Press, 1996. – 304 p.

Tetiana Sobolieva

Associate Professor, Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
tetiana.sobolieva@kneu.ua

Yelyzaveta Zhyvitska

student of Master's program "Management of business organizations"
zh.lissa2000@gmail.com

APPROACHES TO EVALUATING A BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT EFFICIENCY

Summary. Under conditions of modern changes and upheavals caused by the pandemic in the world and the war in Ukraine, management must constantly transform and adapt to today's challenges. This is impossible without research and improvement of ways of evaluating management effectiveness, without understanding alternative

approaches to the formation of a system of indicators that meet the needs of the organization and taking into account general trends and factors affecting them..

Key words: *efficiency, management, performance evaluation*

Стожок А.Ю.

аспірантка кафедри соціоекономіки та управління персоналом
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима
Гетьмана»
stozhokalina@gmail.com

ВПЛИВ СТРУКТУРНИХ ЗМІН НА СОЦІАЛЬНУ МОБІЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. *Метою дослідження є оцінка зв'язку між гнучкістю зайнятості та соціальною мобільністю персоналу, а також висвітлення питання адаптації до нових викликів ринку праці за складних соціально-економічних умов. Проаналізовано основні фактори впливу на соціальну мобільність персоналу. Обґрунтовано авторський погляд на наслідки впливу різних факторів на соціальну мобільність персоналу.*

Ключові слова: *соціальна мобільність персоналу, соціальні ризики, соціальний захист, міграція, гнучкість.*

Актуальність. Невід'ємною характеристикою людського капіталу є мобільність, яка у своєму розумінні відображає його спроможність швидко адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Розвиток мобільності призводить до балансування попиту і пропозиції на ринку праці, переміщення робочої сили у сфери діяльності з високою якістю трудового життя. [1]

Незважаючи на тривалий інтерес серед вчених до питань міжрегіональної міграції та адаптації у науковій літературі, зокрема у дослідженнях з економіки праці, зв'язок між двома потенційними джерелами адаптації – внутрішнім, через гнучкість, і зовнішнім, через міграцію, – недостатньо вивчений.

У дослідженнях, присвячених питанням регіональної міграції, надається характеристика факторів, пов'язаних з інститутами ринку праці або з політикою життя та доходів, але недостатньо уваги приділено питанню гнучкості зайнятості навіть серед зарубіжних вчених. У науковій праці Монастіріотіса та Капланіса було виявлено, що гнучкість зайнятості пов'язана з вищою мобільністю робочої сили (але лише у досить локалізованому масштабі), проте водночас вона зменшує реакцію міграції на безробіття – це свідчить про те, що два механізми адаптації працюють як замітники, а не як доповнення [2].

Продовження цієї думки щодо значущості гнучкості зайнятості для міжрегіонального регулювання у своєму дослідженні інтерпретують Монастіріотіс та Саккас. Автори підкреслюють вагомість прямого впливу гнучкості на міграцію у регіонах, а також опосередкованого впливу через реакцію на міграційні рухи на регіональне безробіття [3].

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є оцінка зв'язку між гнучкістю та соціальною мобільністю, аналіз факторів впливу на останню, а також обґрунтування наслідків впливу цих факторів на соціальну мобільність персоналу.

Результати. Соціальна мобільність працівників є важливою умовою збалансування попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці, збільшення обсягу доступних робочих місць, підвищення ймовірності успішно реалізувати набуті професійно-кваліфікаційні навички, підвищення продуктивності праці, зростання рівня життя та забезпечення економічного зростання загалом [4, с. 29]. Інтенсивність трудової мобільності у сучасних умовах зростає значною мірою завдяки гнучкості ринку праці, структурним зрушенням в економіці та глобальному посиленню конкуренції [4, с. 30].

Нові реалії, з якими зіткнулось людство у 2020 році, пов'язані зі стрімким поширенням пандемії COVID-19, спонукають як роботодавців, так і працівників шукати компроміси та підлаштовуватись до умов віддаленої роботи. Дистанційна форма зайнятості характеризується необхідністю високого рівня мобільності, оскільки передбачає просторову віддаленість робочого місця, застосування інформаційно-комунікаційних технологій для здійснення трудової діяльності, гнучких режимів організації робочого часу, гнучкого розташування робочого місця [5, с. 205].

Породжені війною виклики глобального масштабу, а саме: руйнація транспортної та соціальної інфраструктури, логістики, масова міграція населення, зумовили нові ризики у соціально-економічній сфері. Відповідно, пріоритетним завданням є максимально раціональне використання робочої сили та забезпечення сприятливого рівня адаптивності працездатного населення до змін на ринку праці. Для відновлення та підвищення зайнятості у воєнний час та у період економічного відновлення вкрай важливим залишається питання щодо забезпечення мобільності робочої сили, що сприятиме зміцненню її адаптивності, конкурентоспроможності, а також підвищенню рівня її використання [6, с. 76].

У повоєнний період необхідність мобільності робочої сили буде зумовлена перспективою структурної трансформації вітчизняної економіки, змінами регіональної спеціалізації у процесі повоєнної відбудови та сучасними економічними умовами, коли технологічні процеси та вимоги ринку праці до функціональних обов'язків працівників динамічно змінюються. У цьому контексті особливої актуальності набуває завдання щодо забезпечення соціальної мобільності персоналу [6, с. 76-77].

Зважаючи на вищезазначене, можемо зробити висновок, що, окрім добровільної, має місце і вимушена соціальна мобільність. Варто зазначити, що існує прямий зв'язок між гнучкістю робочої сили, наслідком якої є міграційні процеси, та соціальною мобільністю персоналу. Враховуючи те, що розглянуті фактори є несприятливими, соціальна мобільність персоналу, незважаючи на наявність гнучкості, може мати негативні наслідки для працівників, оскільки останні під впливом цих факторів здебільшого змушені змінювати місце проживання та місце роботи. На нашу думку, це породило потребу надалі розглядати соціальну мобільність як позитивне та негативне явище насамперед для працівників.

Відповідно, акцентуємо увагу на тому, що соціальна мобільність – це багаторівневий процес, за основу якого покладено здатність і готовність працівника швидко реагувати на зміни, що відбуваються у суспільстві, задля захисту від соціальних ризиків з метою забезпечення матеріального становища, необхідного рівня та якості життя.

Висновки. Отже, в умовах політичної та соціально-економічної нестабільності, постковідних реалій, війни соціальна мобільність персоналу, на нашу думку, є однією із основних складових ринку праці. Ефективність цього феномену залежить від швидкості реакції на ризики з метою їх мінімізації. Соціальна мобільність у поєднанні із гнучкістю забезпечує належний рівень та якість життя працівників, з одного боку, та є каталізатором позитивних соціально-економічних зрушень, з іншого.

Список використаних джерел

1. Волошина С. В. Теорія мобільності людського капіталу: базові аспекти / С. В. Волошина, Ю. В. Запорожець. // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2019. – Том 30 (69). №2. – С. 86–94.
2. Monastiriotis V. Flexible Employment and Cross-Regional Adjustment [Електронний ресурс] / V. Monastiriotis, I. Kaplanis // SERC DISCUSSION PAPER 100. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/254397096_Flexible_Employment_and_Cross-Regional_Adjustment
3. Monastiriotis V. Employment mobility and labour market flexibility in the EU [Електронний ресурс] / V. Monastiriotis, S. Sakkas // European Commission, Joint Research Centre (JRC), Seville. JRC Working Papers on Territorial Modelling and Analysis. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/244337/1/1746346450.pdf>

4.Близнюк В. В Трудова мобільність як фактор забезпечення продуктивної зайнятості [Електронний ресурс] / Близнюк В. В., Яценко Л. Д. // Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених (Київ, 11 трав. 2022 р.) : у 2-х ч. / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2022. – Ч. 1. – С. 29–32

5.Реденок А. І. Дистанційна робота в умовах карантину та самоізоляції в період пандемії COVID-19 [Електронний ресурс] / А. І. Реденок, О. В. Петяк, Н. В. Ханецька // Габітус. Випуск 16. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/9244>

6.Близнюк В. В. Трудова мобільність як фактор забезпечення продуктивної зайнятості / В. В. Близнюк, Л. Д. Яценко. // Трансформаційні процеси в умовах війни та післявоєнного періоду. Зб. матеріалів Всеукр. міждисциплін. наук.-практ. конф. – 2022. – С. 76–78

A. Stozhok

Ph.D. Student of the Chair of Socioeconomics and Personnel Management
of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
stozhokalina@gmail.com

IMPACT OF STRUCTURAL CHANGES ON THE SOCIAL MOBILITY OF EMPLOYEES

Summary. *The purpose of the study is to assess the relationship between employment flexibility and social mobility of employees, as well as to highlight the issue of adaptation to new challenges of the labor market under difficult socio-economic conditions. The main factors of influence upon the social mobility of employees are analysed. The author's view on the consequences of different factors' influence on employees' social mobility is substantiated.*

Key words: *social mobility of employees, social risks, social protection, migration, flexibility.*

Тізем П. П.

аспірант,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
njkubiniy@gmail.com

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВОЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

Анотація. Розкрито значення інноваційної культури як складової інноваційного потенціалу регіону. Запропоновано застосування експертної оцінки рівня інноваційної культури, що дозволяє здійснити оцінку потенціалу інноваційної культури. Для вимірювання потенціалу інноваційної культури запропоновано детермінант матриці.

Ключові слова: інноваційна культура, конкурентоспроможність, інноваційний потенціал, регіональний розвиток.

Актуальність. Інноваційна культура є складовою інноваційного потенціалу регіону, якій, в свою чергу, обумовлює наявність системних, ключових конкурентних переваг. Як відмічають Т.Соболева та її однодумці, інновації, нові технології, наука «have formed an absolutely new vector of development of entire industries and sciences, which, in turn, radically transform the key factors of competitiveness» [1]. Інноваційна культура сприяє розвитку людей, що задіяні в економічній сфері. Це суттєвим чином впливає на рівень продуктивності праці, як свідчать порівняльні дослідження в Україні та Польщі [2]. Інноваційна культура виступає перевагою, а при проведенні СВОТ-аналізу відмічається як сильна сторона функціонування економічної системи [3], яка надає додаткові бонуси стратегічному управлінню в досягненні довгострокової мети.

Все це обумовлює необхідність постійного моніторингу культури, особливо інноваційної культури; результати такого відстеження та контролю слугують основою для прийняття управлінських рішень як на рівні регіону, так й на рівні підприємства.

Відсутність уваги до інноваційної культури може певні обструкції [4] для формування конкурентоспроможності економічної системи. Аналіз стану та контенту інноваційної культури дозволяє виявити перспективи ефективності інвестування в інноваційну сферу.

Постановка задачі. Метою дослідження та даної наукової роботи є визначення ролі інноваційної культури у складі інноваційного потенціалу регіону й висвітлення методики опитування респондентів для визначення рівня інноваційної культури у розрізі трьох груп експертів, що надасть можливість оцінити за допомогою детермінанта квадратної матриці об'єм потенціалу.

Результати. Доведено, що культура в цілому та інноваційна культура вчасності формуються з дитинства, але головний внесок у світогляд людини вносить навчання в університеті.

Університет як основна ланка науки та освіти виконує декілька функцій, вкрай важливих для забезпечення конкурентоспроможності регіону:

по-перше, це підготовка нових високопрофесійних кадрів. Якщо випускники університету не вважають культуру, інноваційну культуру важливим фактором розвитку, в майбутній їх діяльності цей важіль розвитку не буде задіяно.

По-друге, вища освіта є джерелом нових знань, які отримуються внаслідок досліджень. Нові знання, що генеруються в університеті, стають основою для інновацій.

По-третє, саме в університеті повинна панувати інноваційна культура, яка формується внаслідок застосування інноваційних методів навчання.

Культура в сучасному суспільстві розглядається як сукупність цінностей, матеріальних та духовних, і правил поведінки, які створені суспільством протягом його існування. сформовані у суспільстві.

Культура також розглядається як база взаємовідносин між суб'єктами соціально-економічного життя, база, яка формує відношення до певних явищ, підтримки або відторгнення явищ, що призводить до визначених наслідків. Відповідно, культура є як інтегрованим, так й сегментованим явищем. Останнє являє собою цінності, норми, правила в певному сегменті життя.

В галузі економіки культура перетворюється на продуктивну силу, вона дозволяє використати поведінські фактори, цілі розвитку, стратегії як фактор досягнення конкретного, заданого рівня ефективності функціонування економічної системи. Особливого значення інноваційна культура набуває у сфері інноваційного підприємництва, метою якого є створення нових знань та їх трансформація в нове економічне благо.

Для вирішення завдань даного дослідження запропоновано умовний поділ рівнів культури, тобто: інноваційна культура має три рівня: високий, середній та низький. Відповідно, високий рівень допомагає потенційним та діючим підприємцям здійснювати інноваційну діяльність, середній – не здійснює визначального впливу на інноваційну активність регіону. Фактично, це нейтральна позиція, яка може бути змінена в тій або іншій бік й є ресурсом або посилення ролі інноваційної культури або її зниження. Відповідно, третій рівень інноваційної культури – низький, він гальмує розвиток інноваційного підприємництва.

Експерти оцінюють рівень, надав певну кількість балів. Зростання рівня культури відображається в напрямку від 1 до 10 балів.

Тобто, оцінка рівня культури здійснюється шляхом експертного опитування за 10 бальною шкалою:

від 1 до 3 – низький рівень,

4-6 – середній рівень,

7-10 – високий рівень.

В опитуванні приймають участь три групи експертів. Першу групу складають викладачі економічного факультету Ужгородського національного університету, які мають

не лише теоретичний досвід, але й активно співпрацюють з бізнесом, безпосередньо знайомі з станом справ в реальній економіці.

Дугу групи експертів формують аспіранти економічного факультету, як такі, що здійснюють наукові пошуки й виявляють стан розвитку соціально-економічної системи Закарпаття, в тому числі її культурної та інноваційної складових.

Третя група – це студенти економічного факультету, яких умовно віднесено до експертів. Разом з тим, думка, точка зору студентів, які через деякий час будуть будувати економіку регіону, є своєрідним дзеркалом інноваційної культури в регіональному соціумі. Їх відповіді показують, як молодь ставиться до такого явища як інновації та уявляють інноваційну культуру.

Інноваційна культура є частиною потенціалу розвитку економічної системи, що дозволяє здійснити її оцінку, застосовуючи матричний метод аналізу.

Матричний аналіз є видом дослідження явищ за допомогою матриці, використовуючи її якості.

За допомогою детермінанту матриці можливо оцінити потенціал явища, в даному випадку – потенціал інноваційної культури.

Алгебраїчна матриця, застосування якої для різноманітних розрахунків широко представлено в економічному аналізі, являє собою прямокутну таблицю з певним набором стовбців та строк і має вигляд:

$$A = \begin{pmatrix} a_{11}, a_{12} \dots a_{1n} \\ a_{21}, a_{22} \dots a_{2n} \\ \dots \dots \dots \dots \dots \\ a_{n1}, a_{n2} \dots a_{n3} \end{pmatrix}$$

Де:

a – елемент матриці, якій має певну позицію в строках та стовбцях.

Квадратна матриця може бути представлена у вигляді визначника, тобто детермінанта, якій відображає об'єм фігури, яка є геометричною інтерпретацією явища, що досліджується.

Визначник квадратної матриці можна представити як об'єм паралелепіпеда, який утворюється, якщо рядки матриці визначити в якості векторів, що утворюють ребра цієї фігури. Іншими словами, оцінити культуру можливо представив її як паралелепіпед, ребра якого представлені строками матриці. Признав те, що потенціал – це певний обсяг сили розвитку, потенціал інноваційної культури можливо визначити як матрицю, детермінант якої – обсяг потенціалу, що досліджується.

Як відмічене в математичних посібниках, визначник матриці $n \times n$ отримує значення:

$$Det A = \sum (-1)^N(\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n) \cdot a_{\alpha_1 1} \cdot a_{\alpha_2 2} \dots a_{\alpha_n n}$$

Де:

$(\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n)$ - перестановка чисел від 1 до n ,

$N(\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n)$ - число інверсій в перестановці, сумування йде по

всім можливим перестановкам порядку n .

Висновки. Інноваційна культура виступає важливою складовою інноваційного потенціалу розвитку регіональної економіки, виконуючи різноманітні функції.

Оцінка рівня інноваційної культури може бути здійснена експертним методом, результати опитування бути використані для оцінки потенціалу інноваційної культури як частини інноваційного потенціалу розвитку регіону.

Для оцінки величини, об'єму потенціалу інноваційної культури як частини інноваційного потенціалу регіону запропоновано застосовувати алгебраїчну матрицю та її детермінант.

Список використаних джерел

- 1.Sobolieva, T.O., Holionko, N.G., Batenko, L.P., Reshetniak, T.I.. Global technology trends through patent data analysis. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2021. 1037, 012059. doi:10.1088/1757-899x/1037/1/012059
- 2.Kubiniy, N., Zavadyak, R., & Hudzovata, L. The human factors of the national economic development: a comparative analysis of Poland and Ukraine. *Conference Proceedings Determinants of Regional Development*. 2021. (2). 331–343. DOI: <https://doi.org/10.14595/CP/02/020>
- 3.Кубіній Н.Ю., Чекан І.В., Тізеш П.П. Сильні сторони регіону як складова стратегії розвитку Закарпатської області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер Економіка*. 2021. Вип.2(58). С.20-25. <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/issue/view/15062>.
- 4.Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Мошак С.М. Можливості та обструкції розвитку інноваційного потенціалу Закарпаття як фактора регіональної конкурентоспроможності. *Економіка промисловості*. 2015. № 1 (69). С. 31-39.

Федулова І.В.

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет,
i.fedulova@knu.edu.ua

КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СИТУАЦІЙ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ВІДПОВІДНО ДО МОДЕЛІ «SYNEFIN FRAMEWORK»

***Анотація.** Логіка управління підпорядковується тому стану, в якому знаходиться підприємство, і певні методи управління працюють тільки тоді, коли воно знаходиться в потрібному для них стані. Ідентифікація типу середовища за рівнем невизначеності спрямовано допомогти менеджменту підприємства визначити тип поведінки для прийняття управлінських рішень.*

***Ключові слова:** рішення, прийняття рішення, невизначеність, середовище, рівень невизначеності*

Актуальність. Прийняття рішень є важливою частиною управлінської діяльності. Щоб прийняти правильне або найкраще у певних обставинах рішення необхідно розуміти стан, в якому знаходиться підприємство. Такою методикою може бути «Synefin framework» – модель аналізу рівня складності контексту проблеми. Цю методику розробив і запропонував Дейв Сноуден (Dave Snowden), котрий пропонує розглядати організацію як складну адаптивну систему, яка безперервно розвивається і завжди перебуває у певному унікальному стані, що вимагає від нас нових думок та рішень [1; 2].

Постановка завдання. Модель «Synefin framework» дозволяє створювати тактики поведінки в проблемному середовищі, будь то виробництво, підбір персоналу, бухгалтерська діяльність, діяльність відділу взаємодії з постачальниками або діяльність компанії загалом [1; 2]. Вона також може допомогти прийняти кращі рішення під час кризи чи надзвичайної ситуації. Метою цієї методики є допомога керівникам виробити управлінську тактику в ситуаціях, коли звичні способи вирішення проблем не дозволяють менеджерам знайти очевидне і дієве рішення. Існує потреба систематизувати підходи до визначення типу середовища, в якому приймаються рішення. Кожен тип середовища має свій рівень невизначеності ситуації.

Результати дослідження. Відповідно до цього інструменту стан середовища поділяють на п'ять типів, визначених причинно-наслідковими зв'язками, що допомагає точніше оцінити ситуацію та правильно відреагувати. Це наступні стани [1; 2]: очевидний, складний, заплутаний, хаотичний і безпорядок.

У очевидних (clear, simple) системах причинно-наслідкові зв'язки очевидні для всіх учасників процесу управління, процедури для отримання найкращого рішення чітко визначені, всі змінні добре відомі і зрозумілі, отримати найкращий результат реально можливо. Тому можна використовувати «найкращі практики», вироблені роками. Тут часто

існують чіткі кроки, які визначають етапи процесу прийняття рішення. Алгоритм роботи в очевидних системах такий: визначити все необхідне для прийняття рішення, потім класифікувати всі задіяні в системі фактори, залучити відому і працюючу процедуру для вирішення питання, отримати результат і перевірити його на відповідність умовам і дієвість. Використовуючи найкращі практики в очевидних системах, ми отримуємо заздалегідь передбачуваний і хороший результат. Однак існує небезпека, що очевидні контексти можуть бути занадто спрощеними. Це може статись, якщо підприємство досягає успіху, а потім перестає бути пильним і не бачить інших обставин. Щоб унебезпечитись від цього, потрібно мати налагоджену систему комунікації для моніторингу ситуацій, в яких відбулись певні зміни. Прикладом очевидних систем є масове виробництво традиційного продукту, коли відомі необхідне обладнання і технологічний процес. Процес приготування їжі за відомим рецептом із використанням відомого кухонного обладнання також є прикладом роботи очевидних систем. При вирішенні юридичних питань потрібно дотримуватись норм законодавчого права і це також є найкращою практикою.

У **складних (complicated)** системах причинно-наслідкові зв'язки вимагають попереднього аналізу, більшість факторів, які потрібно врахувати для прийняття рішення, відомі і зрозумілі, потреба усвідомлена, але незрозуміло яким чином можна досягти кращого результату. Хтось, десь, колись вже стикався з подібними задачами і можна інтегрувати цей досвід в діяльність свого підприємства. Тут доцільно буде використовувати «хороші практики» на відміну від «найкращих практик», які використовуються в очевидних системах. Хорошим практикам потрібен час, щоб вони оформилися в усталені практики управління на підприємстві. Використання хороших практик не призводить до одного однозначно прогнозованого результату, але вони ведуть до декількох варіантів, серед яких потрібно обрати найбільш підходящий для конкретних умов функціонування підприємства. При роботі у складних системах вдаються до допомоги експертів. Запрошений експерт-консультант вже працював із подібними проблемами та завданнями і може надати рекомендації як потрібно діяти у цій ситуації. Результат все одно неоднозначний, але є наближення до розуміння того, що можна оцінити і яким чином. Алгоритм роботи в складних системах такий: визначте і перерахуйте все, що потрібно для прийняття рішення, проаналізуйте яким чином можна досягнути найкращого результату, порівняйте можливі результати і оберіть найкраще рішення. Прикладом роботи складних систем є процеси удосконалення вже існуючого продукту, коли нам відомі всі характеристики продукту, але невідомо, що можна змінити в продукті і яким чином.

У **заплутаних системах (complex)** причинно-наслідкові зв'язки стають зрозумілими лише у ретроспективі, але ситуація не піддається прогнозуванню. Така ситуація залежить від багатьох невизначених факторів, але не всі поки що відомі. Ця система працює в умовах легких обмежень. Правильних рішень може бути декілька, але вибір серед них поки що неочевидний. Алгоритм роботи в заплутаних системах такий: пошук рішень, які спрацювали в минулих ситуаціях або в інших компаніях, залучення знань і внутрішнього відчуття для оцінки можливих результатів, визначення найкращого результату в цих обставинах і вирішення чи задовольняє цей результат вашим вимогам. У цій ситуації оптимальне рішення може бути знайдено внаслідок постановки експерименту (або серії експериментів). Тут виникають нові знання, які формують нові практики, котрі тільки з'являються. В таких ситуаціях невдача може сприйматись як частина процесу навчання. Гра на фондовій біржі є прикладом заплутаних систем, так як ніколи неможливо володіти всією інформацією біржі, інсайдерська інформація вам практично недоступна. Контролювання епідемії також відносять до цих систем, так як у цьому разі багато невідомої інформації і невідомо, що може спрацювати.

У **хаотичних системах (chaotic)** відсутні зв'язки між причиною та наслідком, ніхто не розуміє чого можна очікувати, може трапитись що завгодно, прогнозування майбутнього

неможливо, тобто існує певний хаос в діяльності. Якщо заходити у хаотичну область обдуману, то це може призвести до інновацій, а якщо випадково, то потрібно найскоріше стабілізуватись. Алгоритм роботи в хаотичних системах такий: потрібно діяти, виділяючи першочергові задачі, використовувати знання і внутрішнє відчуття для усвідомлення і оцінювання результатів, визначити найкращий результат і бути готовим до змін. Досвіду розв'язання проблем у цій сфері немає. Часто це криза або надзвичайна ситуація, в якій потрібно терміново діяти, щоб обмежити можливість негативних наслідків та внести в ситуацію якість розуміння. Традиційні практики в більшості подібних випадків лише нашкодять, рішення, що приймається, повинно враховувати хаотичність і непередбачуваність поведінки системи. В подібних ситуаціях вирішення проблеми потребує швидких і рішучих рішень і дій, які допоможуть наблизитись до розуміння структури проблеми і перейти від хаосу до складної ситуації. Насправді хаос виникає тоді, коли виникає значуща проблема, підходи до вирішення якої невідомі. Прикладом хаотичного середовища є виробництво інноваційного продукту, коли неможливо знати наперед яким буде попит, які властивості і характеристики продукту можуть бути цікавими споживачу, за якою ціною він захоче купити даний товар, як люди взагалі віднесуться до новинки. Кризи, революційні події, військові дії – це все хаотичні ситуації, коли потрібно терміново діяти і діяльність більше стосується адаптації і реагуванню на виклики.

Центральною областю моделі «Synefin framework» є **безпорядок** – це незнання в якому стані середовища ми знаходимось. В цьому стані нам потрібно інтерпретувати ситуацію, в якій ми працюємо і приймаємо рішення. У цій ситуації неможливо визначити, чи існують причинно-наслідкові зв'язки, які вони, в якому напрямку слід рухатися для ухвалення правильного рішення. Щоб зміститися з центру та перевести ситуацію в будь-яку іншу категорію, потрібно насамперед встановити, яку інформацію ми вже маємо, а якої інформації нам не дістає.

Ключовим аспектом моделі «Synefin framework» є межа між очевидною і хаотичною системою, яка на думку Сноу Дена, відрізняється від всіх інших меж цієї моделі [1]. Всі інші межі перехідні, а ця може стати небезпечним переходом, який може потребувати багато часу, зусиль і коштів на відновлення. Якщо все просто і упорядковано, то ми швидко можемо повірити, що успіх у минулому гарантує нам успіх у майбутньому, стаємо самовпевнені і втрачаємо пильність. Так ми можемо перейти до кризи. Саме тому більшість бізнес-процесів підприємства має залишатись у складних і заплутаних системах і лише незначну частку можна утримувати у очевидних, так як вона є найбільш ризиковою для змін.

Кожне з середовищ «Synefin framework» має свої особливі характеристики і для роботи в цих середовищах потрібні різні підходи до прийняття рішень. Ідентифікація типу середовища при прийнятті управлінських рішень відповідно до типізації, визначеної в моделі «Synefin framework» показана в таблиці 1.

Таблиця 1 – Ідентифікація управлінських ситуацій вирішення проблем за рівнем невизначеності

Параметри невизначеності	Типи середовища відповідно до «Synefin framework»			
	Очевидна	Складна	Заплутана	Хаотична
Знання про фактори, які впливають на прийняття управлінського рішення	Фактори для прийняття рішень відомі, причини і наслідки очевидні	Частина факторів відома, а частину ми можемо пізнати за	Фактори невідомі, але ми можемо їх пізнати і зрозуміти їх	Фактори невідомі, їх пізнання проблематичне, причини і наслідки поки що незрозумілі

Параметри невизначеності	Типи середовища відповідно до «Cynefin framework»			
	Очевидна	Складна	Заплутана	Хаотична
		допомогою залучених експертів	вплив на проблему	
Рівень структурування ситуації	Структурована	Структурована	Не структурована	Не структурована
Можливість застосування управлінських практик	Використання найкращих практик	Використання хороших практик	Формування нових або удосконалення існуючих практик	Інноваційні практики управління
Обмеження на прийняття управлінських рішень	Всі параметри фіксовані, існують обмеження	Параметрами можна керувати	Обмеження визначають можливості	Обмеження відсутні
Стратегія пізнання	Знання регламентів і правил і їх належне використання	Знання про існування інструментів, які допоможуть виробити краще рішення	Евристики, постановка і експериментальна перевірка гіпотез дозволяє пізнати сутність проблеми	Будь-які дії дозволяють поступово наблизитись до пізнання проблеми, експериментальний підхід
Користувачі	Співробітники, які розуміють норми і правила і можуть ефективно їх використовувати	Залучення експертів і консультантів в необхідними знаннями	Вчені і дослідники можуть поставити гіпотези і перевірити їх за допомогою експериментів	Співробітники з інноваційним і креативним мисленням

Джерело: побудовано автором за [1; 2; 3; 4]

Висновки. Якщо використовувати «Cynefin framework», то можна запобігти багатьом ризикам компаній і проєктів як на етапі зародження, так і на етапах розвитку та масштабування. Головна мета використання моделі у бізнесі полягає у точній ідентифікації середовища, в якому знаходиться та розвивається продукт чи проєкт. І після цього відповідним чином вибудувати бізнес-процеси. Якщо процеси не будуть відповідати умовам функціонування середовища, виникають ризики, і часто небезпечні. Інноваційний стартап, який намагається займатися довгостроковим плануванням, типовий приклад такої помилки, що призводить до витрачання часу та грошей.

Список використаних джерел

1. Snowden, D. and Rancati, A., *Managing complexity (and chaos) in times of crisis. A field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021.
2. Snowden D. J. *Leader's Framework for Decision Making [Electronic resource]* Harvard Business Review. 2007. November. Mode of access: <https://hbr.org/product/a-leader-s-framework-for-decision-making/harvard-b/an/R0711C-PDF-ENG>

3. French S. Cynefin, statistics and decision analysis. *Journal Of The Operational Research Society [serial online]*. 2013. April. Vol. 64 (4). P. 547–561.

4. Котусенко В. На порозі змін: як управляти складністю. *Management.com.ua: інтернет-портал для управлінців*. 2013. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm/cm143.html>

Fedulova I.V.

Doctor of Economical Sciences, Professor
Department of Management, State university of trade and economics,
i.fedulova@knu.edu.ua

THE "CYNEFIN FRAMEWORK" MODEL FOR PROBLEM SOLVING

Abstract. The logic of management is subject to the state in which the enterprise is located, and certain management methods work only when it is in the state required for them. Identification of the type of environment by the level of uncertainty is aimed at helping the management of the enterprise to determine the type of behavior for making managerial decisions.

Key words: decision, decision-making, uncertainty, environment, level of uncertainty

Фоменко Б.О.

аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна
fomenkoborys@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ПЕРІОД РЕЛОКАЦІЇ

Анотація. Дослідження ґрунтується на основних інструментах управління підприємством та питаннях формування подальшої стратегії переміщення підприємства.

Ключові слова: релокація, підприємство, промисловість, стратегія, управління

Актуальність. На сьогоднішній день управлінська ланка підприємств починаючи від ТОП менеджменту до лінійних керівників, зіштовхується із одним, можливо найбільшим, викликом в управлінні на своєму шляху, а саме процедурою релокації.

Визначення завдання. Дослідити ключові виклики перед менеджментом в рамках підготовки стратегії переміщення підприємства.

Результати. Задля підтримки бізнесу усіх категорій на рівні державного управління [1] за участі Міністерства економіки України була окремо створена «Урядова програма релокації українських підприємств» і спираючись на перелік дій у запропонованій програмі, керівникам необхідно їх між собою поєднати:

- ідентифікувати наявний стан учасника програми;
- проаналізувати та синхронізувати порядок дій на період розгляду заявки;
- чітко обґрунтувати підстави для участі у програмі;
- оцінити кваліметричний вплив державної підтримки та внутрішні можливості підприємства;
- обрати відповідний регіон, який зможе повністю або частково задовільнити вимоги для функціонування підприємства та забезпечити можливість продовження їх діяльності;
- сформувати порядок дій в разі повернення підприємства на первинні локації.

Доцільно відзначити, що при розгляді первинних дій, керівники мають оцінювати можливі наслідки, певні складнощі в процесі переміщення і сформулювати наступні кроки їх подолання та визначити можливі інструменти результативного управління підприємство, які можуть бути повністю відмінними від операційних в докризовий період, а саме:

- стан учасника як загальна характеристика підприємства;
- спеціалізація підприємства;

- кількість працівників;
- виробничі потужності підприємства;
- потреби у виробничому приміщенні або локації;
- необхідна сировина;
- розміщення співробітників;
- спосіб транспортування.

Методика управління на період переміщення в залежності від того, чи це буде ЦМК, декілька цехів, один цех, виробництво і склад, виробництво, обладнання, тощо. Доцільно, відзначити що особливості демонтажу та повторного монтажу обладнання або конструкції, корелюються з рівнем важливості підприємства.

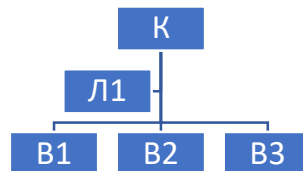
Під впливом розміру державної підтримки необхідно розуміти, що існує ймовірність того, що фізично підприємство буде неможливо розділити або відокремити будь який підрозділ, що зумовлює оперативне формування CAPEX витрат для забезпечення подальшої дії.

Однією із особливостей є доволі велика ймовірність того, що необхідно оперативно перейти від однієї до іншої структури управління, в залежності від обраної стратегії компанії та особливості підприємства. А також, з'ясувати і та визначити можливість переміщення робітників і розглядати часовий простір під призмою потенційної необхідності пошуку додаткових спеціалістів, безпосередньо на місці майбутньої локації. Оцінка регіону є одним із найважливіших аспектів, оскільки потрібно враховувати можливість забезпечення інфраструктури, логістики, потужностей.

Відносно самого підприємства, особливо важливими є три аспекти, такі як:

1. Схема управління підприємством.
2. Мотивація персоналу.
3. Тип обладнання стаціонарне чи мобільне.

Більш детально, розглянемо схему управління підприємством, рис.1.



К – Генеральний керівник, Л – Лінійний керівник, В1,2,3 - Виконавці

Рисунок 1. Схема лінійної структури керування

Джерело: Сформовано автором

Одним із прикладів може бути перехід від лінійно-функціональної структури, в якій проходить суто лінійне підпорядкування, до наприклад дивізійної організаційної структури або матричної метою якої буде надання підрозділам (підприємство) або дивізіонам (аграрне виробництво) певних повноважень, що дає змогу оперативно оцінювати обстановку та можливість прийняття управлінських рішень.

Щодо питання *мотивації персоналу*, то важливим є виділення кінцевої мети, що повністю переплітається із початковою метою переміщення підприємства. Оскільки зважаючи на загальні прикладені зусилля є можливість того, що повернення підприємства може не мати сенсу. Разом з тим, вкрай важливим є саме мотивація та можливість переміщення спеціалістів. Особливо наглядно можна розглянути випадки на прикладі таких відомих компаній як: ConAgra, General Electric, Samsung и Mercedes-Benz USA [2]. Компанії зіштовхнулись із деякими проблемами, кожний п'ятий співробітник не хоче або не може переїхати разом із компанією, що свідчить про потенційну необхідність у залученні нових

співробітників, що тісно пов'язано із додатковими витратами, розмір яких становить приблизно 1/5 зарплатні співробітника за даними центру американського прогресу.

Щодо типу обладнання стаціонарне чи мобільне, одним із прикладів можна навести обладнання гірничо-видобувної промисловості, а саме гранітних кар'єрів, рис. 2.



Рисунок 2. Наочне зображення типів обладнання гірничо-видобувної промисловості
Джерело: Побудовано автором

Альтернативою є використання мобільно-сортувальних комплексів, які повністю або частково замінюють функціонал стаціонарних заводів, але одним із недоліків даного методу є необхідність пошуку відповідного родовища.



Рисунок 2. Наочне зображення мобільно-сортувального комплексу
Джерело: Побудовано автором

Висновки. Отже, як підсумок можна виділити наступні ключові проблемні питання, на які менеджмент повинен дати відповідь і сформулювати план подальших дій ще на етапі розробки проекту переміщення: відповідність локації; кінцева мета; можливість транспортування; мотивація персоналу; бюджет проекту; структура управління; обсяг ринку та логістика; можливість доступу до сировини.

References

7. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Prohrama relokatsii pidpriemstv (2022)
<https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>
8. Couch, C. (2016). Making a move: corporate relocation projects are seeing an uptick — but benefits aren't guaranteed. PM Network, 30(8), 14–15.
<https://www.pmi.org/learning/library/corporate-relocation-projects-10233>

Fomenko B.O.

PhD student of the of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University named after Vadym Getman, Ukraine
Fomenkoborys@gmail.com

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE DURING THE RELOCATION PERIOD

Summary. The research is based on the enterprise management main tools and the issues of forming a further strategy for enterprise moving.

Key words: relocation, enterprise, industry, strategy, management

Шершньова З.Є., к.е.н.,
професор кафедри менеджменту,
zoia.shershnova@kneu.ua

Полтавець Є.В.

Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

elizavetapoltavets2000@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У публікації розглядається система антикризового управління як сукупність взаємопов'язаних елементів спрямованих на пом'якшення (усунення) впливу на бізнес – організації кризоутворювальних чинників в умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища, що є характерним для наявного воєнного стану економіки України. Розглянуто варіанти адаптації теоретично обґрунтованих складових елементів антикризової діяльності до умов функціонування конкретної бізнес-організації.

Ключові слова: антикризове управління, система антикризового управління, кризова ситуація, криза, аналіз кризових ситуацій та криз різного типу.

Актуальність. Кожна бізнес – організація спрямована на задоволення потреб певної групи (груп) споживачі та суспільства в цілому. Для держави та територіальних громад важливою роллю є також створення робочих місць. Нині нестабільна ситуація спричинена воєнними діями в Україні негативно впливає на бізнес. Практично усі БО знаходяться у стані кризи, тому виникає потреба адаптації загальних підходів, впровадження та забезпечення функціонування системи антикризового управління практично на усіх рівнях економіки України. Отже обрана тем дослідження є своєчасною та актуальною.

Постановка задачі. Метою дослідження є обґрунтування необхідності розробки системи антикризових управління розробкою та виконанням заходів, спрямованих на забезпечення ефективної та результативної діяльності бізнес-організації в умовах кризи.

Результати. Основним завданням антикризового управління є спрямування управління на запобігання втраті БО ринкової цінності, аналіз кризоутворювальних чинників та передбачення настання кризи певного типу кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи — аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками для стабілізації діяльності. В подальшому актуальною є оцінка можливостей формування та подолання системної (стратегічної) кризи та здатності БО на основі стратегічних змін поновити всю діяльність навіть в умовах повної або часткової релокації.

Виникнення та поширення системних криз може вплинути на ключові компоненти підприємницької діяльності, призводячи до нездатності самостійного відновлення та загрози банкрутства через заборгованість. У цьому випадку необхідні ефективне антикризове управління, швидке реагування керівників різних підрозділів та об'єднання усіх внутрішніх ресурсів.[1]

Антикризове управління спрямоване на стабілізацію діяльності компанії. Воно повинне забезпечувати гнучкість і покращувати адаптивність фірми до змін зовнішнього середовища, в тому числі тих, які негативно впливають на ринок і фінансову стабільність бізнес-організації. Крім того, антикризове управління має бути націлене на ефективне використання всіх ресурсів БО, які є внутрішніми — фінансових, матеріальних, людських і виробничих тощо. Тобто антикризове управління має бути комплексним, охоплювати не лише фінанси, а й усі функціональні сфери управління у БО, забезпечуючи їх збалансованість та ефективність. [1]

Ми вважаємо, що для цього має розроблятися відповідна антикризова програма, в якій у збалансованому вигляді мають бути відображеними потреби та можливості у подолання

криз кожного конкретного БО. Найбільш ефективним підходом до розробки антикризової програми конкретної БО є обґрунтування та балансування локальних стратегій в «комплексній антикризовій стратегії» [2]

Антикризова програма за «стратегічною складовою» дає змогу конкретизувати «антикризову складову» у функціональних сферах діяльності БО шляхом коригування відповідних організаційних документів – Положень про структурні підрозділи, Посадові інструкції тощо. [3]

Антикризове управління стало визначальною рисою сучасного управління. Під час кризи громади та члени організацій очікують від своїх громадських лідерів мінімізації впливу поточної кризи, тоді як критики та бюрократичні конкуренти намагаються скористатися моментом, щоб звинуватити чинних правителів та їхню політику. У цьому екстремальному середовищі політики повинні якимось чином створити відчуття нормальності та сприяти колективному вивченню досвіду кризи [4]

Висновки. Таким чином, вивчення сутності поняття «антикризове управління» в наукових працях дозволяє констатувати, що в сучасних умовах воно потребує актуалізації, конкретизації, спрямованості, розмежування та встановлення взаємозв'язку. Враховуючи проаналізовані наукові джерела та судження автора, сучасне бачення антикризового управління підприємством можна представити як: «постійне спостереження ознак можливого виникнення тенденції до кризової його ліквідації як суб'єкта господарювання». Наразі кожна бізнес-організація має займатись розробкою виконання антикризової програми та вносити корективи в систему управління орієнтуючись на певні складові.

Список використаних джерел

1. Браєвська А.І. Антикризове управління підприємством в умовах турбулентного середовища
2. Антикризовий «стратегічний набір»: характеристика основних складових та методичних підходів до обґрунтування. (Збірник наукових праць Міжнародної науково – практичної конференції «Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств», 14 – 15 листопада 2006 року) - Управління розвитком №7, 2006, Журнал ХНЕУ, Харків, с.186 - 190
3. Багацький В.М., Гетманцева Н.Д., Оборська С.В., Пенкіна Т.Є. - особистий внесок – 18 д.а. Антикризове управління підприємством. Навчальний посібник для вузів. (За загальною редакцією З.Є. Шершньової) К.:КНЕУ, 2007, 680 с.
4. Boin A., Hart P., Stern E. *The politics of crisis management: public leadership under pressure.* New-York: Cambridge University Press, 2005
5. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання Хмельницький, Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету», 2010, №2, т.1. (148), с.140 – 144.

Shershnyova Z.E.

PhD, Professor,

zoia.shershnyova@kneu.ua

Poltavets E.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

elizavetapoltavets2000@gmail.com

MANAGEMENT OF THE PROVIDING OF THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION

Annotation. The publication considers the anti-crisis management system as a set of interconnected elements aimed at mitigating (eliminating) the impact of crisis-generating factors on business organizations in the conditions of an unstable internal and external environment, which is characteristic of the current military state of Ukraine's economy. Variants of adaptation of theoretically grounded components of anti-crisis activity to the conditions of functioning of a specific business organization are considered.

Keywords: anti-crisis management, anti-crisis management system, crisis situation, crisis, analysis of crisis situations and crises of various types.

SECTION 2. GLOBAL TRENDS IN MANAGEMENT TRANSFORMATION / СЕКЦІЯ 2. ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ТРАНСФОРМАЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Mariam Vardiashvili

Academic Doctor of Economics
Faculty of Economics and Business
Iv. Javakishvili Tbilisi State University

SOME ISSUES OF ACCOUNTING FOR LONG-TERM CONTRACTS

Abstract

The Article reviews main features of accounting long-term contracts - recognition of revenue and expenses in supply of goods and services in long term, measure progress of performance obligations, recognition and measure of liability in onerous contract as a provision, contract costs etc.

Keywords: Long-term contracts; Performance obligations; Costs of contract

Introduction

IFRS 15 “Revenue from Contracts with Customers” establishes the basic principles that an entity shall apply to report useful information to users of financial statements about the recognition of the revenue and nature, amount, timing and uncertainty of the cash flows arising from one of the important elements of the financial reporting - contract with a customer.

The Standard, with its more structural approaches and introduction of universal criteria for different contracts, ensures avoidance of all misunderstandings conditioned with the previous standards. If, in the past, for selling the goods and delivering the services and construction works as per the subject of the contracts, various models of accounting existed, the new standard provides unified and more detailed mechanism for the accounting. [1]

The introduction of IFRS 15 and new rules of recognition of revenue have a minimal impact on some entities, but in many companies “the new Standard may change the timing of revenue recognition as the emphasis is made on the risk associated with the transfer of goods”. [2] They include companies that consider the supply of goods and services as a single package, or carry out large projects, such as software licensing and selling, as well as entities working in the fields of telecommunications, construction, security, etc.

The dates of commencement and completion of the operations under the long-term contracts, as a rule, go beyond one reporting period. Distribution of the revenues from this type of contracts and of the expenses incurred for the reporting periods during which the supply of goods and services was carried out, is one of the main issues of accounting.[3]

The basic principles of IFRS 15 are discussed in the Article titled On Recognition and Measurement of Revenues According to IFRS 15. [1]

Therefore, this article does not envisage to consider them.

Purpose. The purpose of this study is to identify the key concepts of IFRS 15 that companies should be guided by when recognizing revenue under long-term contracts.

Results.

The basic concept of recognition of income from long-term contracts. An entity shall recognise revenue when (or as) the customer obtains control of that asset. In some cases it occurs at a certain point in time, and sometimes – over time.

If an enterprise transfers control over goods or services over time and, at least one of the criteria of Paragraph 35 of IFRS 15 is satisfied, then the revenue must be recognized over time.

When performing an obligation over time, the entity must choose a method by which it determines the amount of revenue for each reporting period.

From contracts that are to be satisfied over time, the measurement and recognition of revenues depends on the progress of performance obligation.[3]

Methods of measuring progress include output methods and input methods.

Output methods recognize revenue on the basis of direct measurements of the works performed until the reporting date, with a direct measuring the value of the goods or services transferred to a customer at the specific date.[3]

The input methods recognize revenue on the basis of the entity's efforts or inputs to the satisfaction of a performance obligation relative to the total expected inputs to the satisfaction of that performance obligation.[3]

If an entity does not fulfill the obligation to be performed over time, then it must consider that it fulfills the obligation to be performed at a certain point in time.

According to the general principle, the revenues should be recognized when the entity fulfills the obligation by transferring goods and services to the consumer. The asset is considered transferred when (or as) the customer gains control over the transferred asset and receives substantially all the remaining benefits from it. When evaluating whether a customer obtains control of an asset, an entity shall take into account the requirements of Paragraphs 31-34 of IFRS 15. In addition to the control-related requirements, the entity must also consider the control transfer indicators to determine whether there are other factors that could change the moment of recognition of the revenue.

The presence of an important component of financing in the contract. If the cost of the goods is paid much later than its delivery, it is considered by international standards that the contract contains an important financing component. In such circumstances, the Standard requires adjustment of the expected remuneration value taking into account the money-time value. The effect of money-time value is not considered and the adjustment of the amount is not required when the receipt of the amount and the obligation undertaken by the contract involve less than one year. [1]

Adjustment is required for long-term payment, that involves postponement for more than 12 months).

Under the IFRS 15, revenues are measured in the amount of compensation that the buyer would have to pay at the moment of gaining control of the assets.

Onerous Contract. Identification of onerous contracts is not related to the expected real costs, but only to the parts of these costs that are inevitable to be fulfilled.

According to the Standard, an onerous contract is a contract in which the unavoidable costs of meeting the obligations under the contract exceed the economic benefits expected to be received under it.[4]

The rules for accounting for onerous contracts do not differ from the rules for accounting for profitable contracts and are regulated by IFRS 15. IFRS 15 does not include specific requirements for contracts with customers that are, or have become, onerous. This issue is regulated under IAS 37 "Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets", stating that If an entity has a contract that is onerous, the present obligation under the contract shall be recognized and measured as a provision".[4]

Provisions shall be established in the minimum amount of the inevitable costs of the performance of the contract and the expected penalties for the obligations under the contract.

Suppose a company supplies electricity to legal entities and individuals. The government demanded to reduce domestic tariffs by 5% and fix the prices for 2 years. This costs the company 20 MIO GEL, because it cannot reduce the cost. This agreement is onerous and, to cover 20 MIL loss, the provision shall be established.

In cases where (for example, some routine purchase orders) the contract can be cancelled without paying compensation, no obligation arises.[1]

Contract costs. The costs associated with signing the contract are expenses that the company would not have incurred if it had not signed the contract. Additional expenses incurred for the conclusion of the contract must be capitalized when several conditions are met, among which the main one is that these expenses are expected to be reimbursed.

An entity may recognize additional costs for the period of conclusion of a contract as expenses if, according to the terms of the contract, the duration of the period of depreciation of the asset, which the enterprise was supposed to recognize, does not exceed one year.

If expenses are incurred for the fulfillment of the terms of the contract and are not included in the scope of other standards, such as IAS 2 “inventories”, IAS 16 “Property, Plant and Equipment”, or IAS 38 “Intangible Assets”, the company shall recognize such expenses as the asset, if they meet all the criteria provided for by IFRS 15 Point 95

Conclusion

Thus, when the obligation to be performed is fulfilled over a period of time greater than one reporting period, the proceeds may be recognized at a certain point in time or over time. To define this, IFRS 15 “Revenue from Contracts with Customers”

For each obligation to be performed over time in accordance with IFRS 15 Paragraphs 35-37, an entity shall recognize revenue if the entity can reasonably measure its progress towards complete satisfaction of the performance obligation (IFRS 15 P.44)

To measure the progress of the performance obligation, the entity shall use the output methods and input methods.

To measure the progress of the performance for each obligation to be fulfilled over time, the entity shall use one of these methods. To determine the appropriate method, the entity must take into account the nature of the goods or services that it promised to deliver to the customer according to the contract. In addition, the same method shall invariably apply to similar obligations and in similar circumstances. At the end of each reporting period, the entity must measure once again the progress of the performance obligation to be performed over time

References

1. Vardiashvili M., Maisuradze M. ON RECOGNITION AND MEASUREMENT OF THE REVENUES ACCORDING TO IFRS 15; [Economy & Business Journal](#), International Scientific Publications, Bulgaria, vol. 11(1), 2017. pages 182-190.
2. Сресели Н., Сресели Р. НОВЫЙ СТАНДАРТ ПРИЗНАНИЯ ДОХОДОВ – ИЗМЕНЕНИЯ, ВЫЗОВЫ, НОВШЕСТВА; 2016. pp 148-154, <https://www.researchgate.net/publication/321105489>
3. SABAURI, I, VARDIASHVILI M, MAISURADZE M. METHODS FOR MEASUREMENT OF PROGRESS OF PERFORMANCE OBLIGATION UNDER IFRS 15, 2 Ecoforum Journal, 11(3)2022. pp 160-165; <http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/1398>
4. IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets; www.ifrs.org
5. Giorgia Mattei & Niccolò Paoloni ; Understanding the Potential Impact of IFRS 15 on the Telecommunication Listed Companies, by the Disclosures’ Study; International Journal of Business and Management; Vol. 14, No. 1; 2019.
6. Marek Muc Performance Obligations and Timing of Revenue Recognition (IFRS 15); .2022 <https://ifrscommunity.com/knowledge-base/ifrs-15-performance-obligations-and-timing-of-revenue-recognition>.
7. Veronica, Grosu I , Marian, Socoliuc. EFFECTS AND IMPLICATIONS OF THE IMPLEMENTATION OF IFRS 15 - REVENUE FROM CONTRACTS WITH CUSTOMERS, 2017.pp 95-105 <http://www.strategiimanageriale.ro/papers/160413.pdf>
8. Vedat ACAR; Gökberk BAYRAMOĞLU EVALUATION OF IFRS 15 REVENUE FROM CONTRACTS WITH CUSTOMER WITHIN THE SCOPE OF CUSTOMER LOYALTY PROGRAMS; 2020. <https://www.researchgate.net/publication/344201348>
9. IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers; <https://www.ifrs.org>
10. IAS 2 Inventories; www.ifrs.org
11. Grant Thornton IASB and FASB release major new standard on revenue recognition; 2016. <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2016/ifrs-15-special-edition-newsletter-oct-2016.pdf>
12. <http://msfo-dipifr.ru/msfo-ifrs-15-priznanie-vyruchki-v-techenie-vremeni/>; 2017.
13. [https://fin-accounting.ru/articles/2018/ifrs-15-example-of-accounting-construction-contracts-under-ifrs-\(2018\)](https://fin-accounting.ru/articles/2018/ifrs-15-example-of-accounting-construction-contracts-under-ifrs-(2018)).
14. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/06/ifrs15-revenue-handbook.pdf>; 2019.
15. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/06_12_17_webinar_IFRS15. 2017.

Батенко Л.П., к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту,
liudmyla.batenko@kneu.ua

Діброва О., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
dibrova.oleksii@kneu.edu.ua

ЕВОЛЮЦІЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ОКРЕМИХ ЕЛЕМЕНТІВ ДО ГІБРИДНИХ СИСТЕМ

Анотація. У роботі представлено авторський підхід до періодизації та характеристик основних етапів розвитку проєктного менеджменту, розкрито їх зміст та основний інструментарій. Наголошено на такій особливості сучасного етапу еволюції проєктного менеджменту, як поєднання класичних та гнучких технологій управління проєктами з відповідним виникненням гібридних систем проєктного менеджменту.

Ключові слова: проєктний менеджмент, інструменти проєктного менеджменту, гнучкі технології.

Актуальність. Розвиток проєктного менеджменту, як і будь-якої науки, передбачає узагальнення та систематизацію еволюційних поступів у його становленні та розбудові, виокремленні певних етапів, що мають свої характерні відмінності чи особливості, визначенні поточних тенденцій та трендів. Вирішення цих завдань має не лише теоретичне, але й прикладне значення, оскільки дозволяє реальному бізнесу ідентифікувати рівень розвитку власної практики застосування інструментів проєктного управління, розуміти та використовувати сучасні напрацювання та досвід провідних компаній у цій сфері.

Ця проблема набуває особливої гостроти та актуальності у зв'язку із сучасними драматичними впливами на розвиток національних та глобальної економіки, пов'язаними з COVID-19 та війною в Україні. Наявні прояви рецесії та потрясінь, що їх відчувають більшість галузей та компаній, вимагають від них адекватної реакції та відповідних швидких дій, які мають реалізовуватися у форматі проєктів. В свою чергу, ефективність їх впровадження цілком залежить від досвіду та використання сучасних підходів до проєктного управління.

Постановка задачі (мета). Незважаючи на наявність чисельних публікацій щодо періодизації розвитку проєктного менеджменту [1, 2, 3] це питання наразі не має однозначного трактування, ба більше, інколи дослідники тяжіють скорше до встановлення певних віх (подій) в історії становлення проєктного менеджменту як науки та сфери менеджменту, а ніж до виокремлення певних часових інтервалів у його еволюції, що мають свої детермінанти та ознаки [4, 5]. Метою даної роботи є представлення авторського узагальнення етапів розвитку проєктного менеджменту з урахуванням новітньої практики та тенденцій.

Результати. Станом на початок 20-х років XXI століття ми пропонуємо виокремлювати наступні періоди становлення та розбудови проєктного менеджменту.

1. Від зародження людської діяльності до 1900-х років.

В цей період (побудови єгипетських пірамід, великої китайської стіни, створення архітектурних шедеврів епохи відродження тощо) відсутні наукові підходи до проєктного управління, основна увага концентрується на архітектурних та інженерно-конструкторських рішеннях, в проєктах не існує жорстких обмежень у часі, дешева робоча сила не є предметом економії. Відсутній будь-який специфічний інструментарій в управлінні проєктами.

2. З 1900-х до 50-х років XX століття.

Поступово усвідомлюється потреба у управлінській науці, починають вивчатися елементи організації та розподілу праці, її календарного планування за допомогою

широковідомої діаграми, розробленої Генрі Ганттом. З'являються перші публікації щодо використання матричних структур, горизонтальних напрямів зв'язку і влади, формування міжфункціональних команд. У повітряних силах США починають застосовуватися функції, притаманні майбутнім проектним офісам, в інжинірингових компаніях розвиваються функції проектного інженера. У проекті «Манхеттен» з розробки атомної бомби застосовані інструменти організаційного, ресурсного, фінансового забезпечення, координації діяльності великої кількості учасників і лідерства проектного менеджера.

Інструментальна база цього етапу складається з діаграми Гантта, початку формування міжфункціональних команд, запровадження влади та лідерства проектного менеджера, формування теоретичних основ матричних структур.

3. 50-ті – 60-ті роки XX століття

Починається використання матричних структур і проектного офісу у військових структурах США; розробляються, застосовуються і розвиваються підходи до календарного планування проєктів - методи критичного шляху (CPM – Critical Path Method), оцінки і перегляду програм (PERT – Program Evaluation and Review Technique) у хімічній (компанія Du Pont) і оборонній промисловості США. У Harvard Business Review з'являється перша публікація з проектного менеджменту П. Геддіса (1959). Робляться перші спроби системного інтегрованого підходу до проектного управління, яке стає визнаним видом діяльності, проте застосовується переважно у будівельній та оборонній галузях. Створюються професійні об'єднання – Internet (зараз це IPMA – International Project Management Association) у 1965 році та PMI (Project Management Institute) у 1969 році.

Основними інструментами, що з'являються на цьому етапі, є сітьове планування (CPM, PERT), CPM/COST, C/SCSC (*Cost/Schedule Control Systems Criteria*), GERT (*Graphical Evaluation and Review Technique*), RPSM (*Resource Planning and Scheduling Method*), застосування матричних структур.

4. 70-ті роки XX століття.

Відбувається залучення комп'ютерної техніки для сітьового і календарного планування проєктів; розвиваються методи фінансового планування проєктів, аналізу проєктних ризиків за допомогою теорії ігор і дерева рішень. Удосконалюється інструментарій управління командою і конфліктами у проєктах, побудови проєктних організаційних структур і лідерства проектного менеджера. Методи проектного управління розповсюджуються майже у всіх галузях економіки.

До інструментальної бази додаються WBS (*Work Breakdown Structure*), OBS (*Organizational Breakdown Structure*), RAM (*Responsibility Assignment Matrix*), метод освоєних обсягів (EV – *Earned Value method*), комп'ютерні моделі CPM, планування проєктних бюджетів і ризиків, розвиваються інструменти побудови і управління проєктною командою.

5. 80-ті – 90-ті роки XX століття.

Запроваджується широке використання персональних комп'ютерів і відповідного програмного забезпечення для планування і контролю параметрів проєкту; посилюється увага до аналізу стейкхолдерів. Управління ризиками і управління якістю виділяються в окремі області управління проєктами, воно розглядається як інструмент запровадження змін. У 1996 році публікується перше видання PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) із систематизацією методів і інструментарію проектного управління, пізніше він стає стандартом; створюються національні асоціації з управління проєктами, проєктний менеджмент визнається як професійна діяльність. Вперше у Harvard Business Review згадується про використання SCRUM – підходу в проєктах по розробці найновіших продуктів [6].

Серед інструментарію з'являються графіки передування (Precedence Diagram), системи управління якістю проєктів, управління проєктними ризиками, виокремлюються процеси і області знань проєктного менеджменту.

6. 2001 рік – дотепер.

З'являється Agile – маніфест [7] і починають широко застосовуватися гнучкі технології управління проєктами. Проєктний менеджмент розповсюджується на більшість галузей національних економік та в сфері державного управління. Вводяться курси та тренінги з проєктного менеджменту в програми університетів та бізнес-шкіл, започатковується професійна сертифікація фахівців з управління проєктами. Розвиваються комунікаційні засоби та інтернет-технології в проєктному менеджменті. Особлива увага приділяється управлінню програмами і портфелями проєктів з відповідним програмним забезпеченням. Проєктний менеджмент інтегрується із стратегічним управлінням та інкорпорується з системами TQM, ISO, він стає самостійним бізнесом. Ініціюються глобальні проєкти та набуває розвитку глобальний проєктний менеджмент. Розвиваються гібридні системи управління проєктами, що поєднують класичні та гнучкі технології проєктного менеджменту.

В якості інструментального апарату застосовуються методи і програмне забезпечення управління портфелями проєктів, розвиваються національні і міжнародні стандарти сертифікації проєктних менеджерів, розробляються різноманітні моделі зрілості систем управління проєктами, впроваджуються стандарти ISO з управління проєктами, запроваджуються інструменти, ритуали, артефакти гнучких підходів SCRUM, KANBAN тощо.

Висновки. Проведене дослідження дозволило виділити шість етапів у розвитку проєктного менеджменту, кожний з яких розширював та поглиблював як сфери та напрями застосування проєктного менеджменту, так і його інструментарій. Якщо до початку XXI століття основного розвитку набувала класична методологія управління проєктами, то останній етап його еволюції ознаменувався виникненням та формуванням гнучких технологій управління проєктами, а також все частіше можна зустріти гібридні системи, що поєднують в собі обидва підходи. Усвідомлення сучасних тенденцій у розвитку проєктного менеджменту спрямовує компанії, що функціонують в кризових умовах, викликаних пандемією та війною в Україні, на використання його можливостей для забезпечення ефективної адаптації та гнучкості своїх бізнесів.

Список використаних джерел

1. Lock D. Project Management. 9th ed. Gower Publishing Ltd, 2007. 545 p.
2. Project management handbook. Applying Best Practices across Global Industries. Ed. David I. Cleland, Lewis R. Ireland. Me Graw Hill, 2007. 547 p.
3. Morris P. The Management of Projects. London: Tomas Telford, 1994. 352 p.
4. Продіус О.І., Прокоф'єва В.К. Історичні передумови розвитку проєктного управління. Економіка та підприємництво. 2019 р. № 3 (108). С. 141-146.
5. A Brief History of Project Management. URL: <https://www.projectsmart.co.uk/history-of-project-management/brief-history-of-project-management.php> (дата звернення 09.09.2022)
6. Hirota Takeuchi and Ikujiro Nonaka. The New New Product Development Game. URL: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game> (дата звернення 09.09.2022)
7. Manifesto for Agile Software Development, 2001. URL: <http://agilemanifesto.org/> (дата звернення 09.09.2022)

Batenko L.,

PhD, Professor, Professor of Management Department,
liudmyla.batenko@kneu.ua

Dibrova O.,

PhD, Associate Professor of Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
dibrova.oleksii@kneu.edu.ua

EVOLUTION OF PROJECT MANAGEMENT: FROM SOME ELEMENTS TO HYBRID SYSTEMS

Summary. The work presents the author's approach to the periodization and characteristics of the main stages of project management development, their content and basic tools are revealed. Emphasis is placed on such a feature of the modern stage of project management evolution as the combination of classic and agile project management technologies with the corresponding emergence of hybrid project management systems.

Key words: project management, project management tools, agile approach.

Батенко Л.П., PhD,
професорка кафедри менеджменту
liudmyla.batenko@kneu.ua

Пінчук А.,
магістрант освітньої програми «Менеджмент проєктів і консалтинг»
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
asya.pinchuk.90@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті висвітлено питання диверсифікації напрямів діяльності українських громадських організацій в умовах війни, виокремлено ознаки трансформації діяльності ГО. Узагальнено підходи до визначення категорії «диверсифікація». Виділено пріоритетні напрями діяльності українських громадських організацій та розглянуто особливості і виклики, які постають перед громадськими активістами в сучасних умовах. Обґрунтовано необхідність диверсифікації діяльності громадських організацій та пропозиції щодо підтримки та стимулу українських ГО.

Ключові слова: диверсифікація, горизонтальна диверсифікація, громадська організація, розвиток, воєнний стан

Актуальність. В умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі перед керівництвом постає питання щодо подальшого розвитку організації. За рахунок низки факторів відбувається тиск на внутрішнє середовище різних компаній, що призводить до вимушених кроків власників щодо переформатування напрямів діяльності їх бізнесу. Відповідно, підприємства намагаються налагодити своє функціонування завдяки ефективним способам організації власної діяльності. Одним із способів розвитку організації є диверсифікація її напрямів діяльності. В умовах воєнного стану в Україні перед громадськими організаціями постало питання щодо шляхів налагодження їх діяльності, адаптації до сучасних викликів, що може бути забезпечено завдяки процесам диверсифікації.

Постановка задачі. Метою статті є розглянути сутність диверсифікації та особливості її застосування у громадських організаціях в умовах воєнного стану України.

Результати дослідження. Вважається, що стратегічним напрямком розвитку будь-якої організації є диверсифікація напрямів її діяльності. Для одних організацій диверсифікація – це посилення потенціалу, а для інших – шлях подолання фінансової кризи. Проте чи свідомо вони наважуються на цей крок?

Дуже часто будь-яким змінам у внутрішньому середовищі компанії передують активні події у зовнішньому середовищі під впливом різних факторів. І саме вони можуть змусити організацію урізноманітнити власні напрями діяльності, щоби не втратити бізнес через кризу, натомість забезпечити розвиток у новій ніші.

Аналізуючи нинішній економічно-політичний та воєнний стан нашої країни, можна стверджувати, що українське громадянське суспільство стало фундаментом підтримки ЗСУ в кризовий час. Громадські організації (надалі – ГО) постали перед викликами трансформації своєї діяльності аби адаптуватись до змін зовнішнього середовища, задовольнити потреби ЗСУ та постраждалих верств населення, що призводить до диверсифікації їх роботи.

Етимологія поняття “диверсифікація” свідчить, що у перекладі з латинської мови «diversificatio» - це зміна, різноманітність (diversus – різний, facere – робити). [1, с.355]. Як показали дослідження, єдиного визначення цього поняття в науковій літературі з економіки та менеджменту немає, оскільки різні фахівці подають його як розширення номенклатури виробництва, стратегію розвитку або спосіб виходу на нові ринки.[2,5,6,7] Ми погоджуємося з позицією І. Ансоффа, що диверсифікація – стратегія, що дозволяє організації використовувати її конкурентні переваги у нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища [2]. Автор влучно зазначив, що організації, здійснюючи диверсифікацію діяльності, можуть використовувати всі наявні зв'язки, інструменти, ресурси та потенційні можливості щоб реалізуватись у новій сфері діяльності.

Виокремлюють три основних види диверсифікації діяльності: пов'язана, незв'язана та комбінована (змішана) диверсифікації. Суттєвою різницею між ними є те, що вони мають різні ознаки взаємозв'язків суб'єктів.

В умовах воєнного стану українські громадські організації зазнають певних змін, які свідчать про процес переформатування їх діяльності:

- 1) змінюються їх цілі, пріоритети, завдання та потреби;
- 2) видозмінюється їх організаційна структура;
- 3) виникає гостра потреба у коригуванні установчих документів;
- 4) відбувається створення кластерів чи груп, які у майбутньому мають змогу трансформуватись в інші спільноти;
- 5) громадська організація може потребувати зміну географії або простору для своєї діяльності;
- 6) нові вимоги не відповідають фінансовим можливостям, з'являється потреба у додатковому фінансуванні.

Нині диверсифікація громадських організацій очевидна та вкрай потрібна, оскільки кожен українець прагне докласти велику кількість зусиль задля скорішої перемоги та підняття економіки. Диверсифікаційні процеси дають громадським організаціям нові можливості та зв'язки, удосконалення потенціалу персоналу, збільшення кількості робочих місць та підвищення ефективності функціонування таких організацій.

Найбільш поширеними нині напрямками діяльності українських громадських організацій в умовах війни є організаційна та фінансова допомога ЗСУ, вимушеним біженцям, постраждалим тваринам, а також здійснення монітору центрів допомоги для внутрішньо-переміщених осіб.

Як показали результати опитування освітньо - аналітичного Центру Розвитку Громад [3], понад 75% опитаних громадських активістів (членів ГО) примусово змінили своє місце проживання, але майже 97% з них не припинили працювати і продовжують впроваджувати власні ініціативи на благо держави. У зв'язку зі зміною роду діяльності та зростаючими матеріальними потребами на допомогу захисникам України 60% громадських організацій створили нові проекти для потенційних донорів. Це надало їм ширші можливості для подальшої допомоги населенню України. До того ж члени ГО інтегруються у інші громади, щоб відновити свою діяльність та продовжити допомагати людям, які цього потребують. Вважаємо, що зміна напрямку діяльності – процес складний, тому що для членів громадської організації це є викликом психологічного характеру, адже вся робота знову починається «з нуля».

Оскільки громадські організації здійснюють вагомий вклад в суспільство та економіку країни, на наш погляд важливими напрямками підтримання та розвитку ГО є:

- 1) забезпечення громадських організацій актуальним переліком донорів та конкурсних програм;
- 2) проведення освітньо - просвітницьких заходів для підвищення рівня обізнаності громадських активістів щодо механізму диверсифікації діяльності у їх ГО;
- 3) поширення інформації щодо існуючих громад та їх критичних потреб (особливо у нових членах ГО) для релокованих активістів.

Прикладом здійснення горизонтальної диверсифікації є практика української громадської організації «Інститут цифрової трансформації». До початку повномасштабного вторгнення російських військ на територію України «Інститут Цифрової Трансформації» надавав освітньо-консалтингові послуги, виконував дослідження українського та міжнародного цифрового ринку і активно впроваджував різні освітні проекти, які були націлені на підвищення рівня цифрової грамотності населення України. Головною метою ГО є побудова ринку цифрових технологій, підвищення конкурентоспроможності та перетворення України в розвинену технологічну країну. Але війна внесла суттєві корективи і тепер «Інститут Цифрової Трансформації» - це платформа, що організовує міжнародну допомогу військовим України та українським біженцям, а також реалізує допомогу в оборонному, гуманітарному та цифровому секторах [4]. Для здійснення всебічної та ефективної допомоги ЗСУ у вигляді купівлі, логістики та транспортуванні військового спорядження «Інститут Цифрової Трансформації» підписав меморандум про співпрацю з Міністерством інфраструктури України та Міністерством економіки України. Громадська організація, співпрацюючи зі своїми 8 партнерами, збільшує масштаби допомоги та це дозволяє надавати її потребуючим категоріям значно швидше. Диверсифікація вплинула на організаційну структуру ГО – вона суттєво спростилась, адже частка членів змінили своє місцезнаходження та не змогли продовжити роботу. Проте до команди долучились нові учасники. Структура управління набула проектного виду і стала адаптивною, що позитивно вплинуло на розвиток зв'язків кооперації та координації як всередині команди ГО, так і поза нею. На даному прикладі очевидно, що обраний шлях для забезпечення успішної діяльності та розвитку ГО є вдалим.

Вважаємо, що диверсифікація діяльності - це драйвер розвитку організації та ефективний інструмент забезпечення її стабільного функціонування.

Висновки. Наразі всі організації є частиною складного механізму, що націлений на перемогу України у війні, розв'язаною Російською Федерацією. Для громадського сектору нашої країни важливим завданням є допомога та підтримка ЗСУ й постраждалого населення. Але тоді кожна ГО потребує змін у її внутрішньому середовищі, а саме – диверсифікації напрямів її діяльності. В умовах військового стану переформатування діяльності українських ГО є складним та унікальним процесом, що вимагає насамперед психологічної готовності громадських активістів. Разом з тим, набутий досвід диверсифікації ГО свідчить про те, що адаптивні зміни організаційних структур цих організацій, проектно-орієнтований підхід підвищують їх адаптивність, масштаби операцій, що позначається на підвищенні рівня кооперації та координації, загального рівня задоволення потреб ЗСУ і населення України.

Список використаних джерел

1. Словник іншомовних слів /Л.О. Пустовіт та ін. Київ, Видавництво «Довіра» УНВЦ «Рідна мова», 2000. — 1018с
2. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / Ансофф І. – СПб.: «Пітер»,1999. - 416 с.
3. Громадські організації та активісти під час війни: стан та перспективи. Київ : Освіт.-аналіт. центр розвитку громад., 2022. 10 с. URL: https://activitycenter.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/hromadski-orhanizatsii-ta-aktyvisty-pid-chas-vijny-stand-ta-perspektyvy_ukr.pdf (дата звернення: 05.10.2022).

4. Інститут цифрової трансформації України - SaveUkraine. Digital Transformation Institute. URL: <https://dti.org.ua/ua/> (дата звернення: 06.10.2022).
5. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. Вісник НТО "ХП". Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2013. 69 (1042). С.172—175.
6. Томпсон. А. А., Стрікленд Ш. А. Дж. Стратегічний менеджмент. Концепції та ситуації для аналізу / А.Р. Ганієва (пер.з англ.). - 12.вид. -М. ; -СПб. ; -К. : -Вільямс, -2003. -924с
7. Должанський І.З. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства / І.З. Должанський, В.М. Лозюк // Механізм регулювання економіки. - 2009. - №4, Т.2. - С. 70-78.
8. Болотова В.В. Суть диверсифікації як економічного процесу / В.В. Болотова // Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки" : зб. наук. пр. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. - Харків : ХНАУ, 2020. - № 3. - С. 176-187

Batenko L., PhD

Professor of the Department of Management
liudmyla.batenko@kneu.ua

Pinchuk A.

Master's student of the educational program "project management and consulting"
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
asya.pinchuk.90@gmail.com

FEATURES OF THE DIVERSIFICATION OF THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN PUBLIC ORGANIZATIONS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Summary. *The article highlights the issue of diversification of activities of Ukrainian public organizations in wartime conditions, highlights the signs of transformation of the activities of public organizations. Approaches to defining the category "diversification" are summarized. The priority areas of activity of Ukrainian public organizations are highlighted and the features and challenges facing public activists in modern conditions are considered. The need to diversify the activities of public organizations and proposals for support and stimulation of Ukrainian public organizations are substantiated.*

Key words: *diversification, horizontal diversification, public organization, development, martial law.*

Бойда С., к.е.н, асист.

кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

Собко А., студентка

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

s.boyda@chnu.edu.ua

sobko.anastasiia@chnu.edu.ua

МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

Анотація. *Досліджено поняття «конкурентоспроможність продукції», обґрунтовано основні методи підвищення конкурентоспроможності продукції. Проаналізовано динаміку інноваційної активності промислових підприємств України. Визначено чинники, які впливають на формування конкурентоспроможності продукції.*

Ключові слова: *методи, ринок, продукція, конкуренція, менеджмент.*

Актуальність. Важливим чинником адаптації української економіки до умов міжнародного ринку є підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Із введенням новітніх технологій, посиленням діджиталізації виробництва і збуту конкуренція між підприємствами стає все жорстокішою. Це свідчить про необхідність пошуку нових методів підвищення конкурентоспроможності українських товарів, а також

аналізу можливостей вітчизняних підприємств щодо практичного впровадження цих методів.

Метою дослідження є обґрунтування основних засобів та методів підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції.

Результати. У сучасних умовах стрімкого поширення новітніх технологій проблема підвищення конкурентоспроможності є актуальною для підприємств усіх форм власності та господарювання. Однією з ключових цілей вітчизняного бізнесу є його включення у процес глобалізації. Для цього необхідним є реальний та об'єктивний аналіз потенціалу підприємств і оцінка безпосередніх факторів впливу на конкурентоспроможність продукції, що пропонується на ринку. Саме конкуренція вимагає постійного контролю за діями суперників, стимулює усіх суб'єктів ринку до вдосконалення технологій та продукції. Практика показує, що не всі українські підприємства є готовими до ведення активної конкурентної боротьби. Також, навіть за наявності конкурентоспроможної продукції, але через нестачу досвіду багатьом не вдається ефективно реалізовуватись на ринку. Часто підприємства не застосовують увесь комплекс маркетингу, тобто цінову та асортиментну політики, стимулювання продаж, урахування уподобань споживачів тощо.

Конкурентоспроможність – одна з категорій, що широко використовується в теорії та практиці економічних наук. Це багатоаспектне поняття, яке в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів [1, с. 28]. Конкурентоспроможність часто поєднують з такими властивостями, як спроможність продукції до ефективного функціонування, можливість виробляти конкурентоспроможний товар тощо.

Конкуренція у галузі – це суперництво підприємств за кращі методи господарювання, тобто за найбільш вигідні умови здійснення перевезень, освоєння нових ринків і отримання максимальної вигоди [2, с. 69].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т. ін.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення суті поняття «конкурентоспроможність» можна виділити наступні його ознаки: 1) територіальна-географічна сфера, вона буває міжнародна, внутрішньо-національна та регіональна, саме від цього залежить просторове розміщення підприємства та орієнтація на міжнародний чи внутрішній ринок; 2) рівень конкуруючих об'єктів (галузі, підприємства, продукція та послуги); 3) фіксація у часі (на конкретну дату, поточна, прогнозна).

Також, конкурентоспроможність характеризуються такими властивостями: порівняння, просторовість, об'єктивність, системність, предметність. Порівняння допомагає підприємцю чітко визначити та дослідити свою конкурентоспроможність серед інших конкурентів, що виготовляють ідентичну продукцію на ринку, де планується продаж. Просторовість відповідає за ефективну оцінку для обрання ринку, адже за однакових умов компанія на одних ринках може бути рентабельною, а на інших не давати бажаних результатів. Об'єктивність передбачає дослідження конкурентоспроможності виробництва на основі перевіреної та достовірної інформації, а висновки дослідження мають підтверджуватися точними розрахунками. Системність полягає у вивченні усіх можливих параметрів, що впливають на конкурентоспроможність. Тобто має використовуватися

сукупність наукових методів для вирішення економічних проблем. Предметність базується на аналізі умов та параметрів, що створюють ідеальну конкурентоздатність: використання сучасного обладнання та технологій, високоякісна продукція, гарний імідж підприємства, маркетингові засоби для популяризації продукції на ринку, кваліфіковані працівники тощо.

Підвищення рівня конкурентоспроможності – це довгий та послідовний процес аналізу та пошуку рішень, реалізації ідей у межах визначеної стратегії розвитку. Ця проблема не може бути вирішена за короткий період часу, тому що визначення тенденцій на ринку, смаків споживачів, умов фінансування та інвестування в галузі, розробка стратегії та інших аспектів конкурентоспроможності підприємства – це трудомісткий процес, що вимагає дослідження усіх перелічених чинників.

Аналіз місця України в рейтингу глобальної конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок, що сильними позиціями нашої економіки є: великий масштаб ринкової площі, значний запас можливостей для формування сучасної модернізованої діяльності, високий рівень вищої освіти і професійної підготовки. Це важливі конкурентоздатні параметри сучасної економіки України, адже ці умови можуть стати запорукою розвитку конкурентоздатного ринку та інтеграційних процесів. За останні роки вітчизняний бізнес досяг певних успіхів у підвищенні конкурентоспроможності своєї продукції на світовому ринку. Рейтинг України підвищився на 6 позицій з 2017 року. У 2017 році Україна посідала 60 місце серед досліджуваних країн світу, а у 2021 році - 54 місце, що характеризує позитивний тренд розвитку конкурентоспроможності [4].

Входження України в глобальний простір та активізація транскордонного руху капіталів викликають посилену увагу міжнародної спільноти, у тому числі потенційних інвесторів, що вимагає впорядкування національної економіки відповідно до світових критеріїв економічної сталості [5, с. 86]. Проте вітчизняним підприємствам ще є над чим працювати, зокрема детального аналізу потребують чинники, які можуть забезпечити переваги над конкурентами. Найбільш ефективним фактором підвищення конкурентоспроможності виробництва справедливо вважається запровадження інновацій. За класичним визначенням Й. Шумпетера виокремлюють п'ять видів інновацій:

1) інновації, наслідком яких є виробництво нового продукту, який має якісно нові особливості по відношенню до існуючих;

2) новий підхід до комерційного використання продукції, без суттєвої зміни технології її виробництва;

3) вихід на нові ринки збуту галуззю, незалежно від того, чи існував цей ринок раніше чи ні;

4) використання нових джерел сировини і напівфабрикатів;

5) зміна організаційних та інституційних форм, наслідком чого може бути, наприклад, створення монопольного положення або ослаблення монопольної влади іншого підприємства [6, с. 158-159].

Аналіз статистичних даних щодо інноваційної активності українських підприємств показав неоднозначні тенденції. Так, з 2005 року до 2013 року спостерігається зростання частки інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств України. Проте з 2017 року можна спостерігати негативну динаміку. Якщо станом на 2016 рік частка кількості інноваційно активних підприємств становила 16,6%, то у 2020 році вона склала вже лише 14,9%, тобто зменшилася на 1,7% (рис. 1).

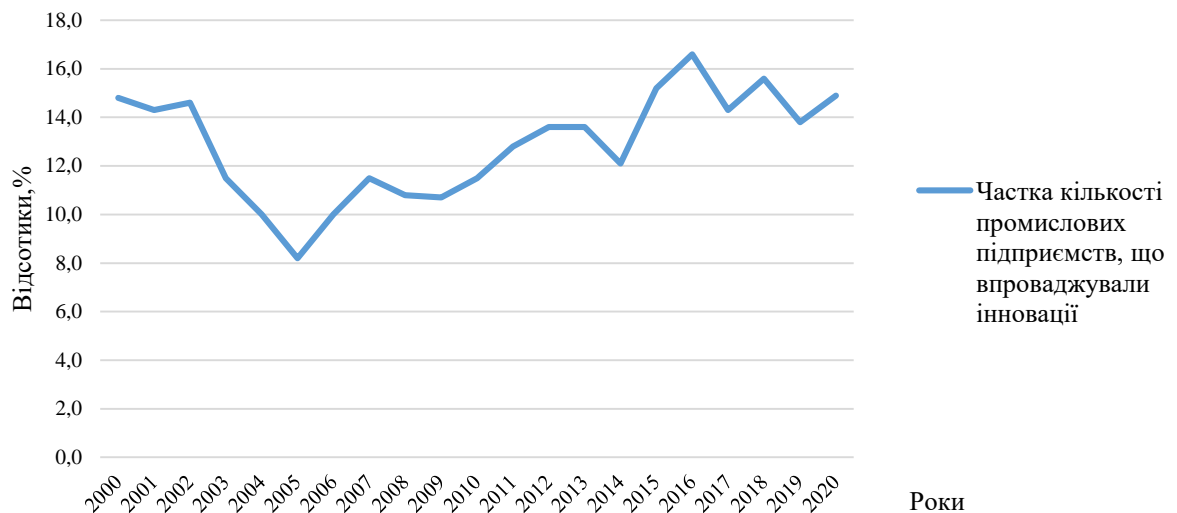


Рис.1. Динаміка інноваційно-активних промислових підприємств за 2000-2020 рр.*
* побудовано авторами за даними [7]

Наведені дані свідчать, що вітчизняним підприємствам необхідно приділяти більше уваги введенню інновацій у свою діяльність. При цьому, не варто забувати про інші методи підвищення конкурентоспроможності продукції.

Отже, на основі проведеного дослідження можна виокремити наступні методи підвищення конкурентоспроможності української продукції:

- введення на платформу продажу нового виду продукції;
- зменшення цін на товар або послуги;
- застосування ефективної маркетингової політики;
- здійснення реалізації продукції через торгових агентів;
- дослідження нових сфер використання товару;
- виявлення усіх недоліків конкурентів, що випускають ідентичну продукцію;
- підвищення якості продукції;
- орієнтація на потреби та уподобання споживача.

Висновки. В умовах відкритої економіки та глобалізації світових процесів, вітчизняним підприємствам потрібно враховувати світовий досвід конкурентної боротьби. Також необхідний чіткий аналіз методів підвищення конкурентоспроможності фахівцями, щоб зменшити ризики в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства. Продуктивний рівень конкурентоспроможності означає, що ефективність ресурсів підприємства вища, ніж у конкурентів. Тільки обов'язкове врахування основних аспектів підвищення конкурентоспроможності дасть змогу успішно виконувати поставлені цілі та збільшувати обсяги продажів.

Список використаних джерел

1. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
2. Зоріна О.І. Методи оцінки конкурентоспроможності деревообробних послуг / О.І. Зоріна // Ефективна економіка. – 2015. – № 12. – С. 68-72.
3. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
4. Україна посіла 54 місце у Світовому рейтингу конкурентоспроможності. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3291328-ukraina-posila-54-misce-u-svitovomu-rejtingu-konkurentospromoznosti.html> (дата звернення: 02.04.2022).
5. Дернова І.А. Глобальний вимір конкурентоспроможності України / І.А. Дернова // Світове

господарство і міжнародні економічні відносини. - 2020. - № 42 - С. 29-34.

6. *Шумпетер Й.* Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. - К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. - 242с.

7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.04.2022).

Boyda S., PhD in Economics, Assistant
Department of Economic Theory, Management and Administration
Sobko A., student
Yuri Fedkovych Chernivtsi National University
s.boyda@chnu.edu.ua
sobko.anastasiia@chnu.edu.ua

METHODS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN PRODUCTS ON THE WORLD MARKET

Summary. The concept of "product competitiveness" is studied, the main methods of increasing product competitiveness are substantiated. The dynamics of innovation activity of industrial enterprises of Ukraine is analyzed. The factors influencing the formation of product competitiveness are identified.

Key words: methods, market, products, competition, management.

Віннікова І. І., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
vinnikova.inna@gmail.com

Пономаренко І. В., к.е.н., доц.,
завідувач кафедри маркетингу та
комунікаційного дизайну,
Київський національний університет
технологій та дизайну
ponomarenko.iv@knutd.com.ua

ВИКОРИСТАННЯ PROJECT MANAGEMENT В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. Розкрито сутність проектного менеджменту та доведено доцільність використання в сучасних умовах. Наведено основні етапи реалізації проекту у відповідності з Project Management Body of Knowledge. Представлено класифікацію методологій Project Management.

Ключові слова: Agile, PMBoK, методології, оптимізація, управління проектами

Актуальність. В умовах активного запровадження інноваційних технологій, між компаніями загострюється конкуренція та виникає потреба у використанні ефективних підходів щодо оптимізації їх діяльності на різних рівнях. Впродовж останніх років істотна чисельність компаній у сфері ІТ активно використовує для досягнення поставлених завдань підходи Project Management, які дозволили вивести на якісно новий рівень підготовку та реалізацію проектів завдяки оптимізації комунікацій між усіма учасниками команди та замовниками. Вдалий досвід поступово переймають компанії з інших видів діяльності з метою ефективного використання наявних ресурсів та досягнення максимально можливих результатів в ході реалізації відповідних проектів.

Постановка задачі (мета). Метою даного дослідження є розкриття особливостей використання основних підходів та методологій проектного менеджменту в сучасних умовах.

Результати. Для досягнення максимального ефекту від використання наявних ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних та часу) та мінімізації виникнення виявлених ризиків, при реалізації проекту необхідно дотримуватись науково обґрунтованих принципів. Поряд з цим, існує потреба в ідентифікації чіткої послідовності етапів виконання відповідного проекту та їх дотримання, з можливістю внесення необхідних коректив за умови виникнення потреби [1]. У сфері проектного менеджменту теоретичною основою для реалізації усіх наявних методологій є керівництво РМВоК (Project Management Body of Knowledge), яке містить вичерпний перелік інструкцій щодо управління проектами у різних сферах та дає можливість досягти оптимальних результатів за умови дотримання наведених рекомендацій. У представленому керівництві представлено відомості стосовно стандартизації та структурування форматів проектної діяльності, висвітлено основні принципи управління проектами та наведено понятійний апарат. РМВоК передбачає існування п'яти великих груп процесів щодо управління проектом:

1. Група процесів ініціалізації.
2. Група процесів планування.
3. Група процесів виконання.
4. Група процесів моніторингу та контролю.
5. Група процесів закриття [2].

Представлені групи відносяться до обов'язкових складових управління проектом та представляє собою сукупність взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на досягнення певних цілей. Для будь-якого етапу реалізації проекту зазначені групи процесів реалізуються з урахуванням якісних та кількісних характеристик конкретного продукту.

У відповідності з РМВоК виокремлюють 47 процесів управління проектом, які розподілено між 10 відокремленими областями знань.

Процес реалізації будь-якого проекту здійснюється згідно з життєвим циклом, що формується у відповідності з науковими принципами та дозволяє досягнути оптимальних результатів. РМВоК передбачає реалізацію проекту у 5 основних етапів:

1. Ініціалізація включає початок роботи над концепцією проекту у відповідності з визначеними вимогами від клієнта та можливостями персоналу, який буде створювати продукт. Передбачається економічна оцінка доцільності реалізації проекту у цілому та його окремих етапів з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Налагодження комунікацій з замовником та досягнення консенсусу щодо напрямів реалізації проекту є важливим, оскільки дозволяє уникнути непорозумінь у процесу безпосереднього виконання проекту та його кінцевої здачі клієнту. Досягнуті домовленості та параметри проекту необхідно задекларувати у письмово вигляді, що буде слугувати у майбутні періоди часу у якості свідчення при виникненні спірних ситуацій. На даному етапі важливо затвердити статут, який буде містити наступні пункти:

- Мета та місія.
- Переваги.
- Можливі ризики.
- Запланований бюджет та терміни.
- Основні партнери/зацікавлені сторони [3].

2. Планування здійснюється уповноваженою особою згідно з закріпленими у попередньому пункті домовленостями. Завдяки розробці деталізованого плану вдається здійснити опис невеликих завдань, поєднати їх у комплексні етапи, які будуть виконані в ході реалізації проекту. Чітке документування наявних завдань дозволяє членам команди та замовнику відслідковувати процес реалізації етапів та враховувати під час виконання посадових обов'язків. Технічним інструментом відслідковування процесу виконання усіх етапів проекту є діаграма Ганта.

3. Виконання передбачає реалізацію проекту згідно з затвердженим планом, сформованою командою виконавців та розподіленими посадовими обов'язками. Проектний менеджер постійно займається моніторингом усіх процесів у рамках виконання проекту та постійно комунікує з усіма учасниками.

4. Контроль є важливим етапом реалізації проекту, оскільки дозволяє ідентифікувати вплив негативних чинників на ранніх етапах та корегувати виконання робіт згідно з наявними параметрами. Безперервний контроль дає можливість оцінювати якість роботи кожного з учасників проекту та передбачає періодичні тематичні наради з членами команди та замовниками продукту. Завдяки спільному обговоренню можливо реалізовувати контроль над успішністю реалізації проекту, обмінюватись думками та генерувати нові ідеї щодо оптимізації наявних процесів.

5. Закриття проекту є фінальною стадією створення продукту та передбачає передачу проектної документації замовнику. У випадках, коли передбачається постійна підтримка проекту або його подальший розвиток, документація передається супроводжуючій команді. Отриманий в процесі реалізації конкретного проекту досвід узагальнюється, з метою викоремлення позитивних та негативних моментів, що були ідентифіковані під час створення конкретного продукту. Для подальшого використання отриманих результатів під час реалізації нових проектів та мінімізації ідентифікованих ризиків доцільно зберігати документацію в електронному вигляді.

Існує велика чисельність методологій управління проектами, які характеризуються певними перевагами та недоліками і використовуються компаніями згідно з особливостями їх функціонування, специфікою проектів, конкурентним середовищем та іншими чинниками. Застосування специфічних принципів, технік та процедур у рамках певної методології дає можливість досягти оптимального результату. Слід відмітити, що для різних проектів доцільно обирати найкращу за параметрами методологію Project Management. На ринку існує велика кількість програмних продуктів, що дозволяють реалізовувати основні методології. Вибір сервісу дозволяє автоматизувати основні процеси, здійснювати контроль над учасниками проекту з метою дотримання встановлених часових параметрів та комунікувати з усіма членами команди.

Основна класифікація передбачає розподіл методологій управління проектами на наступні групи:

1. Традиційні методології Project Management.
2. Agile методології Project Management.
3. Гібридні методології Project Management [4].

Висновки. Project Management активно використовується в інноваційних видах економічної діяльності та спостерігається істотне зростання чисельності компаній, які запроваджують зазначені підходи, за всіма галузями. Попри наявність гнучких методологій, в таких сферах як будівельна, доцільно використовувати традиційні підходи, оскільки передбачається виконання проектів за чітко встановленими по порядку етапами. Конкуренція на ринку спеціалізованого програмного забезпечення та активний розвиток машинного навчання сприяють виведенню на ринок інноваційних продуктів, які дозволять оптимізувати процес управління проектами компанії та отримати конкурентні переваги у порівнянні з іншими учасниками ринку. Для контролю виконання проектів та забезпечення ефективних комунікацій між виконавцями робіт і замовниками в умовах соціального дистанціювання почали активно використовувати цифрові комунікації (Zoom, Google Meet, Slack, Telegram тощо).

Список використаних джерел

1. The Basics of Project Management. URL: <https://kissflow.com/project/project-management-basics/>
2. Project Initiation (PMBOK). URL: <https://www.projectengineer.net/project-initiation-pmbok/>

3. 5 Phases of Project Management Life Cycle You Need to Know. URL: <https://project-management.com/project-management-phases/>

4. Comparing Project Management Methods: Agile, Traditional or Hybrid. URL: <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/agile-project-management-methods/>

Vinnikova I. I.,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
vinnikova.inna@gmail.com

Ponomarenko I. V.,

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of Marketing and Communication Design Department,
Kyiv National University of Technologies and Design
ponomarenko.iv@knutd.com.ua

USE OF PROJECT MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Summary. *The essence of project management is revealed and the expediency of its use in modern conditions is proven. The main stages of project implementation in accordance with the Project Management Body of Knowledge are given. The classification of Project Management methodologies is presented.*

Key words: *Agile, PMBok, methodologies, optimization, project management*

Волошина-Сідей В., к.е.н.,

старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу
riddlevsyv@gmail.com

Лесік М.,

здобувач вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент»,
Миколаївський національний аграрний університет
maks.lesik.2002@gmail.com

РОЛЬ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ У РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. *У статті описано особливості впливу технологічних факторів на бізнес-менеджмент, що робить процеси змін керованими та підвищує ефективність управління.*

Ключові слова: *бізнес-менеджмент, Digital-маркетинг, креативна економіка*

Актуальність. Трансформація менеджменту та його базових підсистем стає визнаною необхідністю. Ефективне управління в сучасному бізнес-середовищі передбачає поєднання гнучкості та адаптивності. Сьогодні, швидка та взаємопов'язана зміна великої кількості факторів, що мають суттєвий вплив на розвиток компаній, роблять невизначеність постійною реальністю управління. Як ключовий чинник змін, нові технології інтегруються в нові сфери життя, глобальний ринок, єдиний інформаційний простір і скорочення життєвого циклу продукції посилюють конкуренцію і вимагають нових, більш високих стандартів від компаній та їхнього персоналу.

Digital-маркетинг сьогодні стає все більш вживаною технологією, яка дозволяє за допомогою цифровізації не тільки збирати великі масиви даних та переробляти їх, а й проводити аналітичні оцінки, робити прогнози та розробляти стратегії, що робить компанію потужною та конкурентоспроможною [1].

Постановка завдання (мета). Розглянути досвід зарубіжних та вітчизняних вчених на предмет досліджуваної теми. Вивчити сучасні тенденції розвитку бізнес менеджменту, проаналізувавши вплив факторів на нього та обґрунтувати висновки.

Результати дослідження. Наприкінці 19 століття менеджмент виник як "наука про ефективність". Фундаментальним завданням менеджменту є підвищення ефективності діяльності суб'єкта управління [2]. Сьогодні, в умовах креативної економіки, що базується на безперервному розвитку продуктів, технологічних та організаційних інноваціях, стратегічна конкурентна перевага будується на рівні бізнес-процесів, ефективне функціонування яких залежить від якості управління [3].

Початковим етапом успішної адаптації існуючих управлінських концепцій і практик є розуміння та визначення того, чому компанії повинні змінюватися, тобто які чинники впливають на трансформацію управління економічними та соціальними системами, і як вони це роблять. Ключовий виклик сучасного бізнес-менеджменту можна визначити як необхідність пошуку та утримання балансу стабільності та гнучкості, що дасть змогу ефективно реалізовувати цілі та задачі компанії.

Інформаційні перетворення і процеси глобалізації викликані розвитком цифрових технологій. Цифрова трансформація, цифрова культура відіграють важливу роль в сучасній діяльності підприємницьких структур. Виявлені процеси припускають впровадження принципово нових бізнес-моделей і технологій, включаючи цифрові платформи, цифрові екосистеми, поглиблену аналітику великих масивів даних [4].

Daft підкреслює, що обов'язок менеджера полягає в тому, щоб використовувати ресурси для досягнення цілей підприємства ефективно та обґрунтовано. На думку автора, для цього менеджери повинні володіти трьома групами навичок, пріоритетність і співвідношення яких залежить від рівнів управління, тобто від сфери діяльності менеджерів і характеру управлінських рішень, що приймаються [5]:

- концептуальні навички (когнітивні здібності людини сприймати підприємство як єдине ціле і, водночас, чітко розрізняти взаємозв'язок його частин);
- HR-скіли (вміння менеджера працювати з людьми або за їх безпосередньої участі, а також здатність ефективно взаємодіяти як член команди);
- технічні навички (спеціальні знання та вміння, необхідні для виконання роботи, тобто навички використання методів, технологій та обладнання при виконанні спеціальних функцій).

Володіння технічними навичками передбачає наявність у менеджера професійних знань, аналітичних здібностей, вміння правильно використовувати інструменти та інші засоби для вирішення завдань у конкретній сфері. Технічні навички мають ключове значення на базових організаційних рівнях.

Поняття технології трактується як і включає в себе:

- фізичні аспекти обладнання та виробничих систем, що беруть участь у процесі перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт (машинна технологія);
- фактичні методи, системи та процедури, що використовуються при виконанні робіт у процесі трансформації (технологія знань).

Існує величезна кількість визначень технології, при цьому жодне з них не є загальноприйнятим. Основними підходами до визначення цієї категорії в організаційному контексті є наступні:

Технологічний детермінізм, сутність якого полягає в тому, що технології та їх вплив об'єктивно існують і є автономною організаційною силою. Основна мета цього підходу полягає в тому, щоб оцінити, наскільки сильним є взаємозв'язок між ефективністю підприємства та його структурою в залежності від використовуваної технології виробництва [6,7].

Концепція соціотехнічної системи забезпечує зв'язок між системним підходом та

окремими ідеями технологічного підходу і не розглядає саму технологію як детермінанту поведінки. Основною метою концепції є пошук найкращої моделі взаємодії між соціальними (психологічні та соціальні потреби персоналу) і технічними (обладнання та його фізичне розташування) елементами організаційної системи [8].

Соціально-економічна сутність технологій в тому, що технології розглядаються як об'єкт впливу з боку економічних, технічних, політичних, соціальних умов, в яких вони моделюються, розвиваються і використовуються (за концепцією технологічного детермінізму технологія є суб'єктом впливу, тобто активним фактором) [9].

Технологія знань, як складова сучасних тенденцій креативної економіки, могла би забезпечити необхідними кадрами ринок праці, але вона не витримує критики на предмет адаптивності, хоча і містить певні інноваційні підходи, проте залишається досить консервативною і не може конкурувати з більш прогресивними сферами, з високим рівнем матеріально-технічного забезпечення та інноваційно-комунікаційного розвитку [10].

Багато в чому процесуальні підходи підкреслюють припущення, що результати технологічних змін є наслідком суспільного вибору і визначаються суб'єктами підприємства, а не логікою капіталістичного розвитку або зовнішніми імперативами технічного або ринкового характеру [11].

У сучасному бізнесі, де внесок матеріальних активів у створення та збереження конкурентних переваг неухильно знижується, здатність людського капіталу ініціювати, впроваджувати, сприймати та використовувати нові технології є стратегічним ресурсом, який вирішальним чином визначає конкурентну перевагу компанії. Відповідно, зростає значення технологій знань. Здатність бізнес менеджменту швидше за інших вчитися на досвіді змін стає стратегічним напрямком створення конкурентних переваг.

У зв'язку з особливостями сучасного бізнес-середовища можливості прогнозування зменшуються. Однак втрата можливостей прогнозування та планування може бути компенсована гнучкістю. Нові технології представляють певний ступінь адаптивності та нові можливості для організації робочого місця. Технології стають самостійним організаційним фактором, що впливає на характер роботи і способи її виконання.

Наприклад, при вивченні ефективності найбільш конкурентоспроможних регіонів України для ведення екологічно орієнтованого туристичного бізнесу, автори використовували технологічні можливості через програмне забезпечення IBM SPSS, що допомогло визначити напрями подальшого покращення якості розвитку екотуризму як пріоритетного напрямку для економіки країни [12]. А при аналізі факторів, впливаючих на ефективність системи освіти в Україні практичне застосування знайшов метод DEA [13].

Завдяки своїм характеристикам нові технології є найбільш затребуваними для вирішення проблеми балансу стабільності та гнучкості: по-перше, багатоваріантність їх використання дозволяє менеджменту адаптуватися до змін бізнес-середовища, застосовуючи їх у різних ситуаціях; по-друге, технології, виступаючи в ролі стандартів діяльності та алгоритмів дій, гарантують можливість їх реалізації та отримання прийняттого результату. Тому нові технології стають необхідною умовою забезпечення ефективного управління в сучасному бізнес-середовищі.

На оперативному рівні управління технології, формалізовані організаційно-технічними внутрішніми нормативними документами (стандарти підприємства, типові процедури управління, технологічні процеси перетворення ресурсів у готову продукцію, інструкції тощо), формують бажаний стан об'єктів і процесів управління (очікувані результати, нормативи виконання, проміжні результати тощо) і тим самим створюють можливість реалізації системного моніторингу об'єктів і процесів. У цьому контексті технології забезпечують впорядкованість і стабільність процесів, тим самим формуючи компетенції для якісної реалізації процесів і виконання робіт.

Способи використання нових технологій в компанії і, відповідно, фактори, що впливають на роботу з технологіями, мають багато спільного з економічними та соціальними процесами, з якими стикаються менеджери. Наприклад, процес прийняття і впровадження нових технологій, з його детально прописаними процесами, багато в чому повторює загальноприйняті процедури підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Технології є групою факторів, які мають найбільший вплив на ефективність функціонування операційних систем організації. Тому технології багато в чому визначають ефективність і стають ключовою ланкою у вирішенні фундаментального завдання менеджменту - підвищення ефективності функціонування об'єкта управління в умовах інноваційного розвитку.

Висновки. Сучасне бізнес-середовище висуває все нові, підвищені вимоги до управління економічними та соціальними системами. Все більш очевидною стає проблема невідповідності існуючої практики традиційного менеджменту сучасним реаліям економіки. Ефективний менеджмент, має забезпечувати і підтримувати конкурентні переваги в багатофакторному, динамічно мінливому середовищі, повинен бути активним - швидко і адекватно реагувати на зміни, та адаптивним - використовувати досвід змін для подальшого розвитку, зберігаючи при цьому свої ключові компетенції. Тому зі стратегічної точки зору головним завданням сучасного менеджменту є встановлення та підтримка балансу суперечливих тенденцій, стабільності та гнучкості, що забезпечить ефективне функціонування та розвиток об'єкта управління.

Група технологічних факторів, як наслідок технічного прогресу, розвитку технологій та нових видів діяльності, стає найбільш очевидною і найлегшою для ідентифікації. Ці фактори, разом з іншими групами факторів, у взаємозв'язку один з одним викликають необхідність трансформації існуючих систем управління, технологій, методів та інструментів.

В умовах креативної економіки, коли роль матеріальних активів у створенні та підтримці конкурентного потенціалу зменшується, на перший план виходить технологія знань, яка для повної реалізації свого потенціалу повинна бути збалансована машинними технологіями. Нові технології, що поєднують потенційні можливості гнучкості та стабільності, можуть відіграти значну роль у вирішенні головного завдання стратегічного управління, а отже, забезпечити виживання та конкурентоспроможність підприємств.

Список використаних джерел:

1. Лесік, М. А. *Digital-маркетинг-комунікація майбутнього. Матеріали I-ї міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів»*, 2021. С. 312-314.
2. Cummings, S. 2010. *Reconstruction strategy*. Kharkov, Publishing house Humanitarian Center, 560 p
3. Gafurov, I.R., Safiullin, M.R., Safiullin, A.R. 2012. *The Analysis of Competitiveness Structural Gaps in the Production of Petrochemical Cluster in the Republic of Tatarstan*. Kazan, Kazan University, 286 p
4. Лесік М. А. *Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування цифрової економіки // Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 червня 2021 р., Миколаїв. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 170-173.*
5. Daft, R.L. 2009. *Management (8th ed.)*. St. Petersburg, Piter, 880 p.
6. Knights, D., Murray, F. 1994. *Managers Divided: Organisation Politics and Information Technology Management*. Chichester, Wiley.
7. Zuboff, S. 1988. *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York, Basic Books.
8. Buchanan, D., Huczynski, A. 1997. *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. London, Prentice-Hall.
9. MacKenzie, D., Wajcman, J. 1985. *The Social Shaping of Technology*. Buckingham, Open University Press
10. Лесік М. *Is the education system a generator of the creative class of the economy? Молодь, наука, бізнес : матеріали Всеукр. інтер.-конф. здоб.вищ.освіти і мол.учених, 5-6 жовтня 2022 р., Миколаїв. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 179-181.*
11. Buchanan, D.A., Boddy, D. 1983. *Organizations in the Computer Age*. Aldershot, Gower.

12. Lesik, I., Lesik, M., Tishechkina, K., Ushkarenko, I., Soloviov, A., & Lahoiskyi, A. (2021). Analytical evaluation of the prospects for sustainable development of environmentally oriented tourism business. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 318-329. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.14326>.

13. Lesik, I., Usykova, O., Petrenko, N., Melnyk, I., & Ananiichuk, Y. (2022). Analysis of Factors Affecting the Efficiency of the Higher Education System in Ukraine. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(6), 86-102.

Victoria Voloshyna-Sidei, PhD,
senior lecturer of the Department of Management and Marketing
riddlevsyv@gmail.com

Lesik M.,
higher education applicant, specialty 073 "Management",
Mykolaiv National Agrarian University
maks.lesik.2002@gmail.com

THE ROLE OF MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

Annotation. The article describes the features of the influence of technological factors on business management, which makes the processes of change manageable and increases the efficiency of management.

Keywords: business management, Digital-marketing, creative economy

Голіонко Н.Г., к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Nataliia.Holionko@kneu.ua

УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація: у статті здійснено факторний аналіз впливових чинників та розглянуто підхід до здійснення технологічної трансформації в бізнес-організації, обґрунтовано вибір найбільш успішної моделі такої трансформації спираючись на практику міжнародних консалтингових компаній.

Ключові слова: технологічна трансформація, управління трансформацією, організація.

Актуальність. Досвід останніх 2020-2022 років через випробування організацій пандемічними та воєнними загрозами переконує, що кожна компанія має стати більш технологічною. Незалежно від ситуації, чи то був перехід до роботи в Інтернет-середовищі, чи зростання кібератак, чи зміни попиту на товари, релокація компанії або інша ситуація, технології стали потужною рятувальною можливістю бізнесу. Нова реальність додала і оновленої важливості та актуальності модернізації технологічної функції в компаніях. Для бізнес-організацій в новій сучасній реальності вже є неприпустимими тривалі, часто над витратні і стратегічно мало ефективні проекти цифрової трансформації. Також, на переконання експертів цифровізацією або цифровою трансформацією компанії варто і необхідно свідомо управляти з огляду на досягнення нею стратегічних цілей.

Окремі організації-технологічні лідери вже успішно використовують підхід, що є комплексним та враховує незліченну кількість взаємозв'язків сучасних технологій з бізнесом, приносить більшу цінність бізнесу та фінансується ним. Дослідники McKinsey Digital називають такий комплексний підхід «технологічним прогресом» [1]. Результатом їх опитування майже 700 СІО бізнес-організацій, зокрема і найбільших у світі, стало розуміння

успіхів і невдач у технологічних перетвореннях, а головне - на базі їх досвіду створення моделі технологічних перетворень з певним алгоритмом дій.

Метою статті є уточнення змісту, вагомості та факторів сприяння і стримування технологічної трансформації організації, а також особливостей управління технологічним перетворенням в компанії з уточненням найбільш успішної її моделі.

Результати дослідження. У онлайн-словнику IGI Global **технологічна трансформація** визначена як «повний перегляд технологічних систем організації, що включає мережеву архітектуру, апаратне забезпечення, програмне забезпечення та способи зберігання та доступу до даних, що впливає на всіх людей, процеси та технології організації» [2]. Дослідниками McKinsey Digital визначено технологічну трансформацію як стійку конкурентну перевагу, сучасний потужний двигун розвитку та можливість підвищити продуктивність у всіх напрямках діяльності організації. Погоджуючись з науковцями, у нашому дослідженні розумітимемо технологічну трансформацію ще і як стратегічну перебудову бізнесу з використанням сучасних ІКТ та цифрових технологій, що має за мету оновлення технологічної архітектури та операційної моделі компанії, і в наслідку, її корпоративної культури та цифрових навичок персоналу всієї організації.

Світові статистичні дані доводять, що половина компаній залишаються на пілотній фазі технологічної трансформації тривалий час або назавжди, отже, технічні перетворення є важкими та складними. Часто зустрічаємо у звітах, що компанії зосереджуються на низці ініціатив з технологічних перетворень, не враховуючи важливих системних залежностей та оновлення управлінських підходів до змін для отримання повного обсягу потенційних переваг від них.

Тому вагомість технологічної трансформації, на нашу думку, сьогодні полягає у сприянні створення нової затребуваної суспільством додаткової цінності для бізнесу, клієнтів, співробітників, партнерів тощо. А успішність технологічних перетворень в організації залежить як від належно організованого процесу перетворень (трансформації) і відповідної моделі управління ним, так і від ефективно побудованих внутрішніх бізнес-процесів компанії. Як успішний приклад наведемо компанію Метінвест Діджитал, організаційна модель управління технологічним перетворенням якої базується на трьох рівнях: Business Engagement - Solutions Delivery – Operations. Всі рівні є інтегрованими і відповідають за оцінку потреб бізнесу у цифрових перетвореннях, впровадження нових технологій і їх подальшу підтримку і розвиток в межах організації [3].

Агрегований бізнес-досвід доводить, що успішність компанії на складних цифрових ринках визначається подальшою розвиненістю її цифрової функції. Дослідники кажуть, що ініціатив з технологічних трансформацій не бракує і їх діапазон постійно розширюється. Проте, найефективніші трансформації є не лише комплексними, охоплюють функціональну сферу, модель доставки та основні системи, але й послідовними, щоб гарантувати, що зміни, які підсилюють одна одну, виконуються спільно. За таких умов можемо визначити значущі фактори, що сприятимуть послідовній та успішній технологічній трансформації бізнес-організацій, а саме:

- повна залученість та чітке уявлення керівників організації на пряму її розвитку та вектору технологічних перетворень в контексті усвідомлених поточних можливостей зростання;
- побудова *дорожньої карти технологічних перетворень* компанії з попереднім чітким визначенням очікувань від технологій, детальним описанням всіх процесів в ході їх реалізації, найбільш критичних стратегічних результатів (як от, швидкість і якість доставки), найгостріших больових точок і причин їх виникнення, а також можливих шляхів їх подолання.

В той же час, загрозливою для успіху трансформації може виявитись тенденція інвестування у нові багатообіцяючі технології, що постійно з'являються на ринку. Часто

багато з них мають обмежену цінність для конкретного бізнесу через низьку інтеграцію технологій з таким бізнесом, нездатність технологій донести їх справжню цінність для такого бізнесу та часто неточне розуміння і співставлення вартості бізнесу та ваги технологічних перетворень.

Дослідники McKinsey Digital узагальнили бізнесовий та власний досвід здійснення складних технологічних трансформацій в компаніях і запропонували широкий спектр ідей, кращих практик і вказівок/рекомендацій, що стало основою моделі «технологічного прогресу» (рис. 1) [1]. Модель ілюструє три взаємопов'язані вектори, всередині яких є десять визначених сфер діяльності або дій, які потрібно переосмислити. Корисність моделі найбільше полягає у сприянні розуміння організаціями масштабу необхідних змін і потреби в усвідомленні взаємозалежностей між векторами та діями в межах кожного вектору.

Запропонованими векторами є такі: 1 - «Переосмислення ролі технологій», 2 – «Винайдення моделі доставки/оновлення технологій», 3 – «Створення надійного фундаменту».

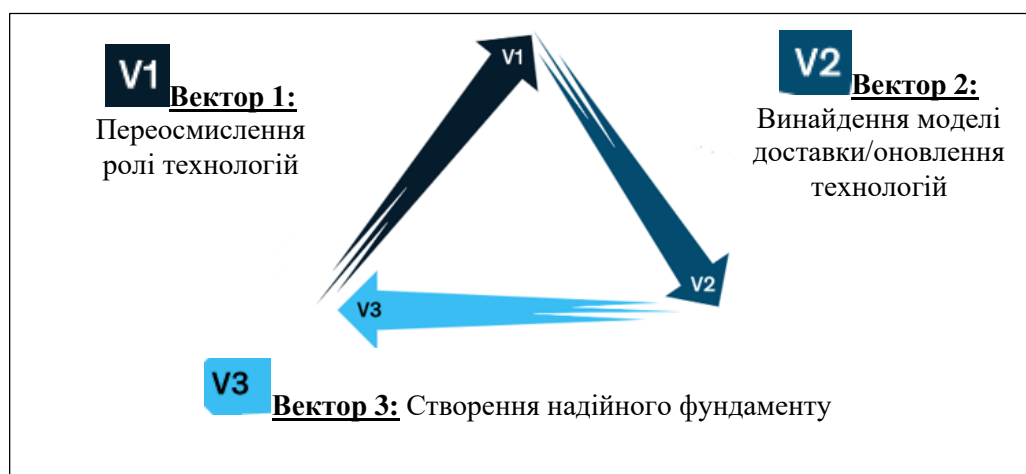


Рисунок 1 – Вектори діяльності успішної технологічної трансформації [1]

Опишемо детальніше розуміння авторами необхідних дій для переосмислення в кожному з векторів та можливі перспективи таких змін.

Вектор 1. Технології є рушійною силою бізнесу сьогодні, це вимагає переосмислення їх ролі за допомогою технологічної бізнес-моделі організації (дія 1), орієнтованої на продукт і платформу операційної моделі з вбудованим стратегічним розподілом фінансування (дія 2), а технологічні функції мають стати направляючими для цифрових подорожей користувачів (дія 3) враховуючи їх унікальний погляд на такі функції, як маркетинг, продажі та операції. В організаціях, які дійсно переосмислили роль технологій, роль IT-директора теж часто підвищується. Сила технологій у їх здатності збільшувати цінність бізнесу в тривалій перспективі. Тому чіткіше переосмислення ролі технологій видно з часом. Однак переконання щодо того, що технологія збільшуватиме цінність бізнесу, має бути чітко визначено завчасно, інакше зусилля щодо змін і їх результати можуть бути недостатніми.

Вектор 2. Через швидкозмінні потреби сучасних клієнтів та співробітників технологічні підрозділи компаній мають оперативно і з використанням гнучких методів пріоритетувати та оновлювати технології, які би дозволили досягти бажаного рівня продуктивності (дія 4). Інфраструктурні послуги наступного покоління, як от хмарні сервіси, прискорюють доставку та стабілізують технологічне середовище шляхом автоматизації процесів розробки, їх тестування та розгортання (дія 5). З метою підвищення якості та ефективності власної роботи технічні підрозділи організацій мають винаймати висококваліфікованих інженерів для виконання критично важливих робіт (дія 6). Вони також

мають співпрацювати з різними постачальниками сучасного програмного забезпечення, спеціальними інженерними компаніями та великими системними інтеграторами з метою отримання допомоги у розширенні їх технологічних можливостей, які є складними для самостійної розробки та масштабування (дія 7).

Вектор 3. Створення надійного фундаменту розвитку організації через оновлення основних систем так, щоб вони підтримували нові цифрові функції, часті оновлення і забезпечували значну перевагу в продуктивності у тривалій перспективі. Такі сучасні системи організовані відповідно до гнучкої архітектури, що складається з автономних додатків (дія 8). Системи обробки даних і аналітики, як сучасне технологічне ядро, надають технологічним командам компанії високоякісну інформацію та потужні інструменти для розуміння вподобань клієнтів та співробітників, розробки інноваційних програм та покращення взаємодії з користувачами (дія 9). Така система також дозволяє технічним командам інтегрувати засоби безпеки та захист конфіденційних даних під час розробки рішень та в цілому прискорює доставку, зберігаючи безпеку інформації (дія 10).

Цінність такої моделі полягає у можливості для організацій створення розуміння масштабу необхідних змін і потреби у продумуванні взаємозалежності між всіма векторами і діями. Оцінити та усвідомити поточний стан розвитку технологічної функції певної бізнес-організації та її досвід роботи з програмами трансформацій допоможуть відповіді на запитання, описані фахівцями-консультантами при обґрунтуванні моделі «технологічного прогресу». Питання такі:

- Які з перелічених десяти дій технологічного підходу є актуальними для компанії та яка їх зрілість?
- Чи є трансформація технологій у компанії свідомим пріоритетом? Чому ні?
- Наскільки добре технологічна функція підтримує стратегічні цілі або цифрові амбіції компанії?
- Які зусилля з технологічної трансформації розпочала компанія сьогодні? Який ефект вони мали? Що вдалося або ні?
- Які фактори можуть обмежити темпи зусиль із технологічної трансформації? Зокрема, скільки капіталу та інших ресурсів компанія може виділити на технологічну трансформацію?

Відповіді на такі питання допоможуть керівництву організації та/або можливим залученим консультантам з технологічного прогресу визначити чіткий алгоритм дій перетворень, уточнять першочергові потреби організації на шляху технологічної трансформації.

Більшість авторів схиляються до надзвичайно необхідної сьогодні потреби у свідомому управлінні процесами технологічних перетворень та залученості всіх працівників до процесу змін в організації. Успішна реалізація комплексних програм технологічних перетворень в організаціях базується на створенні інтегрованих (від планування до виконання) ефективних можливостей у таких 4 сферах як: стратегія, технологія, управління та прийняття/засвоєння. Основними актуальними для розгляду аспектами у кожній сфері є:

- *Стратегія:* визначення візії та стратегічних цілей; оцінка вартості та витрат; створення дорожньої карти перетворень;
- *Технологія:* визначення «шляху клієнта», вибір корпоративної інформаційної платформи та архітектури даних, обґрунтування стратегії постачальників та підходів до управління;
- *Управління:* керівництво загальним процесом трансформації та менеджмент програм і проєктів за напрямками/підрозділами; планування набору і розвитку персоналу;
- *Прийняття/засвоєння:* управління змінами операційної бізнес-моделі; зміни в корпоративній культурі компанії.

Дослідники McKinsey Digital зазначають, що згідно з досвідом роботи над понад 500 комплексними програмами впровадження технологій, шанси на успішне виконання в перелічених десяти сферах/діях значно збільшуються, коли технічні лідери та всі працівники організації спільно створюють зусилля з технологічних перетворень. В результаті організації покращують бізнес-ефективність, а персонал переконаний у використанні цифрових технологій та інновацій, які підвищують конкурентоспроможність та є рушійною силою зростання бізнесу.

Висновки. Необхідність та навіть обов'язковість технологічних трансформацій в сучасних організаціях постає сьогодні не лише як вагомий фактор підвищення їх конкурентоспроможності та оновлення створюваної цінності для клієнтів, але й як стратегічний важіль, що дозволить компаніям бути успішними в перспективі. Саме процес управління цифровими/технологічними трансформаціями наразі стає актуальним для компаній, особливо з огляду на зростання кількості нових цифрових бізнес-інновацій та наявного якісного досвіду їх використання в різних компаніях. Узагальнення таких міжнародних практик та консалтингових рекомендацій може посприяти знайденню такої моделі технологічної трансформації, яка допоможе забезпечити успішну реалізацію корпоративних цілей конкретної бізнес-організації. Завдяки попередньому плануванню, зосередженому на цінності бізнесу, належним організаційним та мотиваційним процесам та ретельній реалізації кореневої компетенції компанії з використанням сучасних цифрових технологій, вона навіть зможе розширити свою технологічну функцію та отримати додаткові можливості для процвітання на сучасних складних цифрових ринках.

Літературні джерела:

1. How to become 'tech forward': A technology-transformation approach that works. URL: <https://cutt.ly/fLaNKhD>
2. IGI Global. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/technology-transformation/57425>
3. Роль цифрової трансформації розвитку бізнесу. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/rol-cifrovo-transformac-u-rozvitku-b-znesu>

Holionko N., PhD in Economics,
Associate Professor of Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Nataliia.Holionko@kneu.ua

MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATION

Summary. The article carries out a factor analysis of influential factors and considers the approach to the implementation of technological transformation in a business organization, substantiates the choice of the most successful model of such transformation based on the practice of international consulting companies.

Key words: technological transformation, transformation management, organization.

Голіонко Н.Г., к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Nataliia.Holionko@kneu.ua

Кондратьєва К. А.,
здобувачка 6 курсу, групи ЕМО-601
спеціальності «Менеджмент бізнес-організацій»
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
kati20003008@gmail.com

АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Наразі діджитал-трансформація відбувається як на підприємствах, так і на рівні цілих держав. Компанії займаються створенням та впровадженням новітніх технологій, які б допомогли їм перейти на абсолютно новий рівень ведення бізнесу та створити перевагу над конкурентами.

Ключові слова: цифровізація, бізнес-організація, діджитал-трансформація.

Актуальність. Потреби та вимоги клієнтів збільшуються з кожним днем, що сприяє зростанню світових ринків та швидкому розширенню бізнесу. Діджитал-трансформація допомагає зберегти позиції компанії на висококонкурентних ринках завдяки оперативному реагуванню на потреби клієнтів. Чим більше керівництво компанії докладатиме зусиль для цифрової трансформації, тим більшою є вірогідність можливого задоволення майбутніх запитів клієнтів і, відповідно, отримання нею більшого прибутку.

Постановка задачі. Метою даного дослідження є обґрунтування актуальності діджитал-трансформації для організацій та створення рекомендацій для їх подальшого застосування бізнес-організаціями та прийняття ефективних управлінських рішень.

Результати. Події останніх років, пов'язані з пандемією COVID-19, переконали всіх у необхідності цифровізації та використання електронних технологій у всіх сферах ділового та суспільного життя. Компанії, які вже тривалий час практикують використання моделей електронної комерції, лише збільшили результати ефективної діяльності. А такі організації, хто відклала рішення про діджиталізацію на стратегічну перспективу, зазнають втрат.

За даними Statista, глобальні витрати на діджитал-трансформацію досягнуть 2,4 трильйона доларів у 2024 році [1]. Відповідно, розуміння того, які цифрові технології принесуть користь і прибуток, та яким чином їх можна впровадити у власній бізнес-організації, стане необхідним для компаній, які прагнуть розвиватися та посилювати власні позиції на ринку.

В широкому розумінні, цифрова трансформація — це інтеграція цифрових технологій в усі сфери бізнесу, удосконалення поточних операційних процесів і створення нових, що забезпечать більшу цінність для клієнтів. Це означає культурний зсув до більш гнучких і прогресивних способів ведення бізнесу, заснованих на таких технологіях, як аналітика даних, хмарні обчислення, штучний інтелект, 5G тощо.

В свою чергу діджитал-трансформацію бізнес-організації можна поділити на умовні етапи, такі як: оцифрування, цифровізація і безпосередньо цифрова трансформація [2]. На першому етапі головною задачею бізнес-організації є переведення основних бізнес-процесів з аналогової в цифрову форму (конвертувати документи в електронний формат, налагодити електронний документообіг всередині компанії, спроектувати електронну співпрацю між учасниками бізнесу). Цифровізація ж створює можливості не лише всередині компанії, але й у зовнішньому середовищі. Тому зміни на другому етапі полягають і у тому, як організація взаємодіє з клієнтами та надає власні послуги. Відбувається перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн). Після усіх перетворень, цифровізації процесів та ролей бізнес-організація нарешті може переходити до цифрової трансформації, яка впроваджується не лише на рівні технологій і їх використання в компанії, а й супроводжується змінами в корпоративній культурі.

Більшість проблем, з якими стикаються компанії, що прагнуть розвивати цифрові рішення, не є технологічними. Успіх цифрової трансформації залежить від вжиття рішучих заходів щодо вирішення таких проблем, як: усунення організаційної розрізненості, прогалин у цифрових навичках та вирішення проблеми нестачі ресурсів [3].

Лінійний персонал зазвичай є консервативним, не схильним до ризику та не бачить необхідності змінювати те, що вважає перевіреними процедурами. Тому працівник, який керує безпосередньо технологічною трансформацією, може стикнутися з непорозумінням чи неприйняттям змін під час роботи. Для того, щоб зусилля не були марними, варто адаптувати корпоративні цілі компанії та зробити організаційні зміни основним завданням.

Щоб програми цифрової трансформації були успішними, необхідні основні спеціалізовані компетенції у таких галузях, як архітектура підприємства, кібербезпека,

хмарні технології, аналітика та дизайн цифрової взаємодії. Крім того, розвиток цифрової гнучкості у всій компанії має вирішальне значення для підвищення готовності до змін.

Хоча навчання співробітників цифровим технологіям самообслуговування та низькокодовим технологіям корисне, необхідно зробити набагато більше, щоб підготувати їх до складних умов цифрового бізнесу. Компаніям у всіх галузях необхідно докладати значних зусиль, аби забезпечити своєчасне виділення достатніх ресурсів для відповідних ініціатив з огляду на постпандемічне прискорення цифрових інвестицій.

Загалом в організації можна виділити чотири основні сфери цифрової трансформації (трансформація бізнес-моделі, трансформація бізнес-процесів, трансформація домену та культурна трансформація), кожна з яких має свої проблеми та можливості. Існує багато різних способів як трансформувати бізнес-модель компанії. Наприклад, можна розробити нові продукти чи послуги, створити нову платформу для ведення бізнесу, змінити стратегію ціноутворення чи вийти на нові ринки.

Коли йдеться про трансформацію бізнес-процесів, не існує універсального підходу. Тому, щоб визначити як в найкращий спосіб трансформувати бізнес-процес, необхідно в першу чергу визначити свої цілі, оцінити поточні процеси, потім знайти правильне рішення і адаптувати трансформацію відповідно до потреб конкретної компанії. Після введення змін моніторинг результатів також є важливим. Якщо новий процес не працює належним чином, не потрібно боятися повторно вносити зміни.

Бізнес-організації все частіше прагнуть трансформувати свій бізнес, використовуючи хмарні сховища. Простіше кажучи, трансформація домену — це процес переміщення бізнес-операцій і даних компанії у хмару. Це можна зробити з різних причин, включаючи зниження витрат, покращення масштабованості та підвищення гнучкості. Проте, перш ніж вводити такі зміни варто переконатися, що дані компанії будуть залишатися в безпеці, а витік конфіденційної інформації – неможливим.

Організації часто стикаються з труднощами, коли намагаються змінити свою культуру. Часто керівництво не може створити необхідну відповідність між цілями компанії та поведінкою співробітників. Як наслідок, будь-яка спроба трансформації зазвичай стикається з опором і зрештою провалюється. Це пов'язано і з тим, що корпоративна культура є стійкою до змін, оскільки вона глибоко вкорінена в організації. Як наслідок, змусити співробітників змінити те, що вони завжди робили, може бути дуже важко. Тому важливо аби керівництво було відданим справі зміни в культурі. Вони повинні вміти сформулювати бажану корпоративну культуру та бути зразком для наслідування нової поведінки. І наостанок, потрібно дати час, щоб ці зміни змогли укорінитися і принести відповідні результати.

Компанії повинні усвідомлювати всі виклики, намагаючись змінити свою культуру. Вони повинні бути терплячими, інвестувати ресурси та чітко розуміти власні цілі. Лише тоді вони зможуть сподіватися на суттєві зміни.

Висновки. Отже, в сучасному світі, жодна бізнес-організація, що розвивається не “проходить повз” діджитал-трансформації. Перехід від традиційного до сучасного середовища вимагає від організацій адаптації до тенденцій цифрової трансформації та збереження конкурентоспроможності на ринку. Інструменти та методи повинні змінюватися з часом, оскільки змінюються ситуації. Те саме стосується цифрової трансформації в сучасну епоху. Організаціям необхідно використовувати новітні технології, які найкраще відповідають їхнім потребам і часу.

Але впровадження нових технологій не означає завершення цифрової трансформації. Щоб досягти повної діджитал-трансформації, організації повинні виходити за межі технологій. Підприємства можуть пожинути плоди оцифрування — операційні вдосконалення, шанси на співпрацю, розширення пропозицій послуг і революційно новий

підхід до клієнтського досвіду — лише шляхом повного перегляду організаційних структур.

Щоб досягти високої ефективності, надзвичайно важливо розробити правильну цифрову стратегію з урахуванням усіх потреб вашого бізнесу, створити покрокову дорожню карту та вибрати правильні рішення, які керівництво компанії збирається використовувати для суттєвих цифрових змін.

Усі тенденції цифрової трансформації (5G, аналітика даних, штучний інтелект, автоматизація або кібербезпека) мають бути реалізовані за допомогою чітко розробленої дорожньої карти, яка включає: бачення цифрової інфраструктури компанії, перепідготовку та навчання персоналу, глибоку міжорганізаційну комунікаційну зміну і перехід до гнучкого способу виконання операцій.

Список використаних джерел

1. Digital transformation – Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/6778/digital-transformation/#dossierKeyfigures> (дата звернення: 06.10.2022).
2. 7 Key digital transformation trends: understand what your business need now and in the future. URL: <https://innovecs.com/blog/digital-transformation-trends/> (дата звернення: 06.10.2022).
3. The 4 Areas Of Digital Transformation URL: <https://www.divami.com/blog/the-4-areas-of-digital-transformation/> (дата звернення: 06.10.2022).

Holionko N., PhD in Economics,
Assosiate Proffesor of Management Department
Nataliia.Holionko@kneu.ua
Kondratieva K. A., Student,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
kati20003008@gmail.com

MODERN DIGITAL TRANSFORMATION TRENDS

Summary. *Currently, digital transformation is taking place both at enterprises and at the level of entire states. Companies are engaged in the creation and implementation of the latest technologies that would help them move to a completely new level of doing business and create an advantage over competitors.*

Key words: *digitization, business organization, digital transformation.*

Голіонко Н.Г., к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Nataliia.Holionko@kneu.ua
Лашина Г., здобувач магістерського рівня
ОПП «Менеджмент бізнес-організації»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
anyutalashina@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Анотація. *У статті розглянуто цифрову трансформацію, як головну рушійну силу розвитку підприємства у сучасному світі. Актуальність цього питання визначається рядом проблем, що причинені ігноруванням новітніх технологій управління організацією. Загострюється питання переходу до автоматизованих систем сучасними компаніями, бо це забезпечує новий рівень конкурентоспроможності та збільшення прибутку.*

Ключові слова: *менеджмент, цифровізація, бізнес-модель, ERP-система*

Актуальність. Актуальність заявленої тематики наукового дослідження зумовлюється наявністю проблем, спричинених відсутністю належного рівня цифровізації

компаній, а також великим значенням практичного застосування технологій цифровізації для безперебійного функціонування компаній у сучасному світі.

Постановка задачі (мета). Метою даної науково-дослідної роботи є вивчення перспектив використання цифровізації бізнесу у питаннях змінного зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-організації, а також оцінка перспектив дослідження даного процесу в українських компаніях.

Результати. Сучасні бізнес-організації стрімко еволюціонують, а паралельно з ними і очікування співробітників від умов, робочого місця і т.д., що змушує організації впроваджувати цифрові технології для підвищення продуктивності та утримання спеціалістів. У міру того, як тиск, що вимагає більш швидких інновацій, продовжує зростати, організації прагнуть ще більшої гнучкості, що призводить до посилення прагнення до варіативних систем управління. Цифровізація не просто використовується в окремих проєктах, а стає основною рушійною силою сучасного підприємства. Кардинальні зміни у функціонуванні компанії за допомогою «цифри» – це шлях до зміцнення позицій на ринку та можливість побудови реальної конкурентної переваги. Як стверджують експерти, цифрова трансформація стає необхідністю, а для багатьох організацій навіть питанням виживання. Терміни оцифрування (Digitizing), цифровізація (Digitalizing) та цифрова трансформація (Digital Transformation) часто використовуються як синоніми. Всі вони відносяться до того самого процесу, але не є одним і тим самим. Оцифрування означає перетворення інформації та документів з аналогових форматів на цифрові без зміни структури бізнесу. Вона полягає у виготовленні цифрових копій паперових оригіналів документів, а також аналогових копій звуко- та відеозаписів. Це перший етап, за яким слідує цифровізація, тобто цифрове відображення існуючих бізнес-процесів. Наприклад, цифровий підпис замінює ручне підписання паперових документів. Цифровізація бізнесу означає перехід на цифрові технології від початку. І основні процеси, і бізнес-моделі побудовані так, щоб бути цифровими та використовуватись у цифровому інтерфейсі на всіх етапах від продажів до адміністрування та обслуговування клієнтів. Всі ці етапи необхідні та їхня послідовність не випадкова.[1] Зупинка на етапі оцифрування чи цифровізації означає, що цифрова трансформація є неповною чи навіть ілюзорною. Однак необхідно пам'ятати, що реальні вигоди бізнесом можуть бути отримані лише в результаті реальної цифрової трансформації у всіх сферах діяльності компанії. Цифрова трансформація є ключовою зміною у функціонуванні підприємства. Її можна розпочати з бухгалтерії чи відділу кадрів, впровадивши електронні рахунки чи електронний підпис. Альтернативою є повна зміна бізнес-моделі, що дозволяє отримати максимальний профіт завдяки синергетичному ефекту. Використання повної цифрової трансформації дозволяє створити якісну ERP-систему, яка забезпечує швидкий обмін даними між бухгалтером, системою управління складських запасів, системою управління кадрами, HR-менеджером та інструментами бізнес-аналізу. Цифрова трансформація підвищує ефективність роботи та, як наслідок, знижує витрати. Безпаперовий режим заощаджує час та гроші, які витрачаються на друкування тисяч сторінок паперових документів. Внаслідок цього знижуються витрати на зберігання документації.[2] Відмовившись від трудомісткої обробки традиційних документів, компанії не доведеться збільшувати зайнятість у бухгалтерії та відділі кадрів. Цифрова трансформація сприяє управлінню на основі даних, отриманих за рахунок нових технологічних додатків (Big Data), хмарних каналів зберігання (Cloud), що є необхідною умовою для отримання конкурентної переваги на локальному та світовому ринку. Аналіз величезних обсягів даних і обробка їх рівня звітів дозволяє управлінському персоналу вдосконалювати процеси управління, отже, збільшувати кількість вірних бізнес-рішень. Постійний аналіз є основою для швидкого та гнучкого реагування на зміни ринкової ситуації. У результаті компанія зможе обмежити збитки та максимізувати прибуток. Цифрова трансформація підвищує цінність кожної взаємодії із

клієнтом. Насамперед, вона дозволяє оптимізувати клієнтський досвід. Персоналізація пропозиції з урахуванням потреб та очікувань, гнучкість у налаштуванні сервісу, багатоканальність комунікацій та продажу – це те, що сьогодні очікують клієнти. Надати їм все це можливо лише шляхом безпаперової та повної цифрової трансформації бізнес-процесів.[3] Переваги цифрової трансформації включають зниження витрат, підвищення продуктивності та створення нової цінності для споживачів. Сьогодні, більш ніж будь-коли, Digital-технології розглядаються як фактор зростання бізнесу, необхідний інструмент для розширення операцій, виходу на нові ринки та залучення нових споживачів. Також цифровізація бізнесу передбачає не лише встановлення додаткового обладнання та оновлення програмного забезпечення, а й фундаментальне перетворення робочих процесів. Таким чином, вдається запровадити ефективніші підходи до управління, розширити способи комунікації, сформувавши нову корпоративну культуру.[4] Організація не дивлячись на сферу роботи для ефективного економічного розвитку вимушені рухатись неминучим напрямом діджиталізації.[5] Діджиталізація забезпечує установам такі конкурентні переваги як: надання додаткової цінності товару через якісний сервіс; високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією; підвищення іміджу компанії за допомогою швидкої комунікації з клієнтами; зниження ціни за допомогою автоматизації процесів та оцифрування бізнес процесів; прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства; підвищення лояльності клієнтів до компанії. Тобто діджиталізація сприяє не лише розвитку підприємств, але й підвищує його конкурентоспроможність.[6] Пандемія COVID-19 показала на живих прикладах, що системи, які були розроблені компаніями, виявилися крихкими та недостатньо гнучкими. Труднощі стимулюють розвиток інновацій, технологій. Власне, так і сталося. Звісно, що для повної та найбільш ефективної трансформації має місце комплексний підхід, який включає у себе поєднання даних, аналітики та бізнес-процесів. Помилковим є думка, що лише технології є рушійною силою. Трансформувати компанії можливо лише за участі людей, співробітників і технології мають бути у першу чергу орієнтовані на людей, як зазначалося, мають полегшувати функціонування підрозділів, комунікацію та роботи її гнучкою. Компанії з колосальною швидкістю почали реагувати на кризу, наприклад, переглянули ланцюжок обслуговування клієнта, переосмислили порядок поставок до використання штучного інтелекту та машинного навчання для покращення операцій.[7] Значний вклад зроблено не лише для розширення сервісу, а й для цифрової безпеки. Незначний витік інформації може зіпсувати репутації компанії, яка будувала її роками. Ми зараз спостерігаємо історичні моменти переходу компаній на нові рівні, так, маркетинг «переїхав» до інтернету, він займається ідеями та створенням контенту у мережі. Йде тренд на розвиток розмовного штучного інтелекту, чат-ботів та голосових асистентів. Підприємства впроваджуються цифрові інструменти для безперервного управління власною діяльністю.[8]

Висновки. Цифровізація - природний процес для більшості компаній, які націлені на розвиток. Якщо організація має на меті збільшення кількості клієнтів, нарощення збуту, приріст доходу, то має брати до уваги потреби як клієнтів, так і співробітників, полегшуючи та оптимізуючи їх роботу шляхом впровадження технологій, наприклад, розумного пошуку, аби клієнти могли знайти будь-що, що їх цікавить, на сайті; чат-боти у якості віртуального помічника/консультанта. Для ефективного функціонування кожного з підрозділів компанії, співробітників вносять до CRM, ERP-систем, вони дозволяють вести облік доходів, витрат, оптимізувати комунікацію між менеджерами з продажів та менеджерами з реалізації проектів, наприклад, чи відділом бухгалтерії та адміністративно-господарчим відділом. Даний перехід формується шляхом будівництва цифрової стратегії – це стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень та реалізацію основних бізнес-функцій на основі

даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми. Цифрова фірма робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Останні декілька років світ почав глобально змінюватися, пандемія прискорила даний процес та внесла зміни, відкрила нові можливості росту. Компанії вимушені швидко підлаштовуватися під нові реалії бізнесу. Ключова компетенція для керівника у наш час – змога автоматизувати бізнес-процеси організації. Звісно, компанію створюють люди, тож, впровадження платформ для навчання та розвитку персоналу скорочує плинність кадрів, полегшує адаптацію, зменшує витрати на найм та навчання нового персоналу, загалом оптимізує роботу HR-менеджерів, рекрутерів.

Список використаних джерел

1. Сірко А. В. Цифрова трансформація економіки, бізнесу та управління: можливості та виклики. Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів: колективна монографія / За наук. ред. к.е.н., проф. Квасній Л.Г., к.е.н., доц. Татомір І.Л. Трускавець: Посвіт, 2020. С. 269–278.
2. Skill shift: Automation and the future of the workforce. McKinsey. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>
3. Management. Information Systems. Managing the Digital Firm. THIRTEENTH EDITION. Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/Kenneth_C.Laudon,Jane_P_.Laudon_-_Management_Information_Sysrem_13th_Edition_.pdf
4. Гуренко А. Напрями розвитку систем управління в умовах діджіталізації бізнесу в Україні. / А. Гуренко, О. Гащутіна // Економіка і суспільство. Випуск №19. Мукачівський державний університет, 2018 р. С.739-745.
5. Лігоненко Л. Зміст та механізм формування стратегії діджіталізації в бізнес-організаціях / Л. Лігоненко, А. Хріпко, А. Доманський // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. Випуск № 22 (62), 2 т., 2018 р. С. 21-24.
6. Шериньова З. Є. Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях / З. Є. Шериньова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – Т.1 (109), № 3. – С. 137–141.
7. Дащенко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 424–432.
8. Данилевич Н., Рудакова С., Щетиніна Л., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. №3 (64). С. 147–156.

Holionko N., PhD in Economics,
Associate Professor of Management Department
Nataliia.Holionko@kneu.ua

Lashyna H.,
Student of Master's program "Management of business organizations"
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

FEATURES OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

Summary. The article examines digital transformation as the main driving force of enterprise development in the modern world. The relevance of this issue is determined by a number of problems caused by ignoring the latest technologies of organization management. The issue of transition to automated systems by modern companies is growing, because it provides a new level of competitiveness and increased profits.

Key words: management, digitalization, business model, ERP-system

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕКОЛОГІЧНІЙ СФЕРІ

Анотація. До числа актуальних задач, які потрібно невідкладно вирішувати суспільству, слід віднести екологічні, і, зокрема, пов'язані з поводженням з відходами промислового і побутового походження. Дієвим способом вирішення цих задач є впровадження сепарованого збору продуктів життєдіяльності населення і їх транспортування із перспективою подальшої переробки. На ринку є достатньо компаній, які займаються цим видом бізнесу. Успішність їх діяльності головним чином залежить наявної системи менеджменту (СМ). Підвищенню ефективності СМ повинна сприяти цифрова трансформація, інструментом реалізації якої можуть виступати low-code-технології.

Ключові слова: екологія, відходи, сепарований збір відходів, система менеджменту, цифрова трансформація, low-code-технологія.

До числа глобальних задач, які необхідно вирішувати як окремим країнам, так і світовій спільноті в цілому, слід віднести насамперед екологічні. Як зазначається в [1], щороку в Україні утворюється близько 450 млн тонн відходів, з яких на переробку йде не більше ніж 3 %. Решту захоронюють на полігонах, площа яких — 167 тисяч гектарів — перевищує територію природно-заповідного фонду нашої держави. За приблизними даними, на сміттєзвалищах зосереджено близько 30 млрд тонн побутового сміття. Це число могло б значно знизитися, якби процес сортування і здачі відпрацьованих матеріалів став простішим та увійшов до норм повсякденного життя.

Проблема поводження з відходами нині присутня не лише в Україні, а і в усьому світу. Обсяг побутових відходів на одну людину, щороку зростає і на даний момент змінити напрям цієї динаміки ще не вдалось. Так, на жителя ЄС у середньому на рік припадає 489 кг відходів. У той час як на громадянина України у середньому 230-330 кг [2]. Тут закономірним є і те, що обсяги відходів у вище згаданих країнах корелюють із показником середнього доходу на душу населення, так і з особливостями способу життя, кліматичних умов тощо. Незважаючи на менший обсяг, показники ефективності поводження з відходами у нашій державі, на жаль, не тішать. Це стосується не лише сфер роздільного збору та переробки, а й базових показників.

На рис. 1 наведено порівняльну характеристику поводження з відходами в Україні, і у країнах ЄС.

Дієвим підходом до вирішення проблеми зростаючої кількості відходів промислового і побутового характеру є впровадження сепарованого збору продуктів життєдіяльності населення і їх транспортування із перспективою подальшої переробки. На даний момент проводиться активна робота зі створення ринкових умов та розвитку конкурентного середовища. Так, у 2019 році, надавали послуги у сфері санітарної очистки 1196 організацій, в тому числі 268 приватної власності (22%). Найбільша кількість підприємств приватної форми власності у цій сфері у м. Києві (88%) та Закарпатській області (54%) [2].

Одним із найбільш значущих механізмів підвищення ефективності систем управління компаніями зі збору промислових та побутових може стати їх цифрова трансформація шляхом широкомасштабного впровадження сучасних інформаційних технологій.



Рис. 1 Порівняльна характеристика поводження з відходами в Україні і у країнах ЄС
Джерело: [2]

Для реалізації інформаційно-аналітичної системи (ІАС) компанії зі збору промислових та побутових відходів пропонується low-code-технологія. Low-code-технологія — це підхід до створення, налаштування і модифікації систем і застосунків, який практично не вимагає написання програмного коду. На практиці такий підхід реалізується за допомогою low-code-платформ (low-code development platform (LCDP)) [3], тобто платформ, які забезпечують середовище розробки, що використовується для створення прикладного програмного забезпечення через графічний користувацький інтерфейс замість традиційного ручного кодування в рамках комп'ютерного програмування.

Вибір low-code-платформ для вирішення поставлених задач насамперед пояснюється їх перевагами: 1) *модульністю* - можливістю будувати додатки (бізнес-процеси) з готових модулів; 2) *швидким прототипуванням* - час від ідеї, що виникла у голові користувача, до реалізації проекту скорочується до мінімуму; 3) *низьким порогом входу* - не обов'язково бути кваліфікованим програмістом, щоб автоматизувати бізнес-процеси або створювати додатки; 4) *масштабованістю* - при зміні бізнес-вимог або потреб компанії можна легко і швидко збільшити функціональні можливості власного рішення, доповнити новими автоматизованими процесами і тощо. На думку експертів Gartner лідером в сегменті low-code-платформ є компанія Microsoft. У 2020 році вона очолила список провідних розробників. Рішення, що пропонуються компанією Microsoft, мають довгу історію перебування на ринку, тому включають в себе кращі практики, зручність і функціональність яких перевірена часом. До складу low-code-продукту Microsoft Power Platform входять наступні модулі: 1) PowerApps - модуль для швидкого створення мобільних додатків і порталів професійного рівня, 2) Power Automate (Flow) - модуль автоматизації бізнес-процесів і рутинних завдань, що повторюються, 3) Power BI - одна з найпопулярніших і масштабних систем бізнес-аналітики та 4) Power Virtual Agent – модуль для створення професійних чат-ботів [4].

В рамках запропонованої ІАС використовуються модулі PowerApps, Flow, доступ до яких здійснюється через функціонал SharePoint (List) хмарного сервісу Microsoft365 (рис. 2).

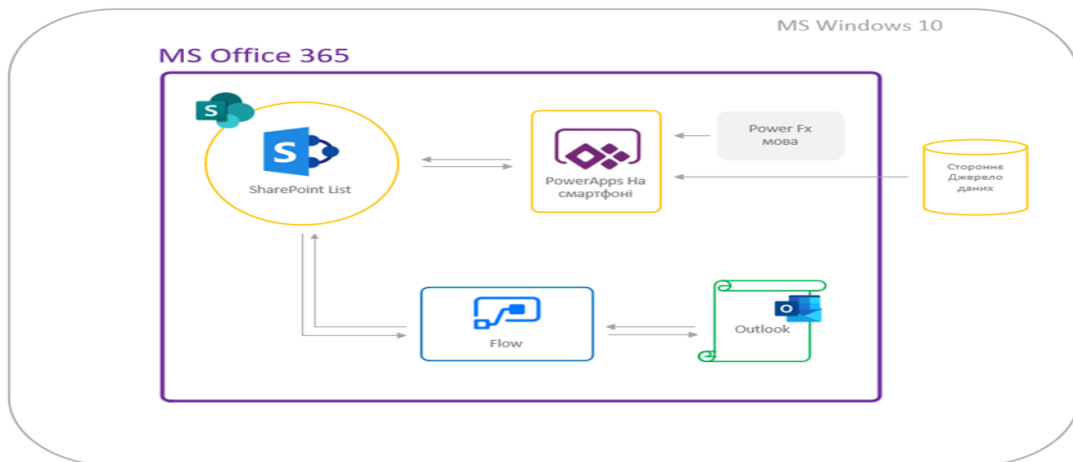
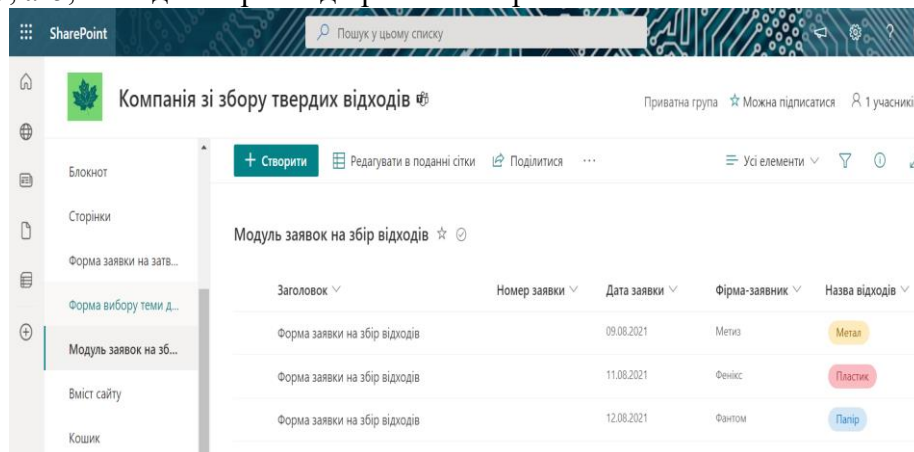
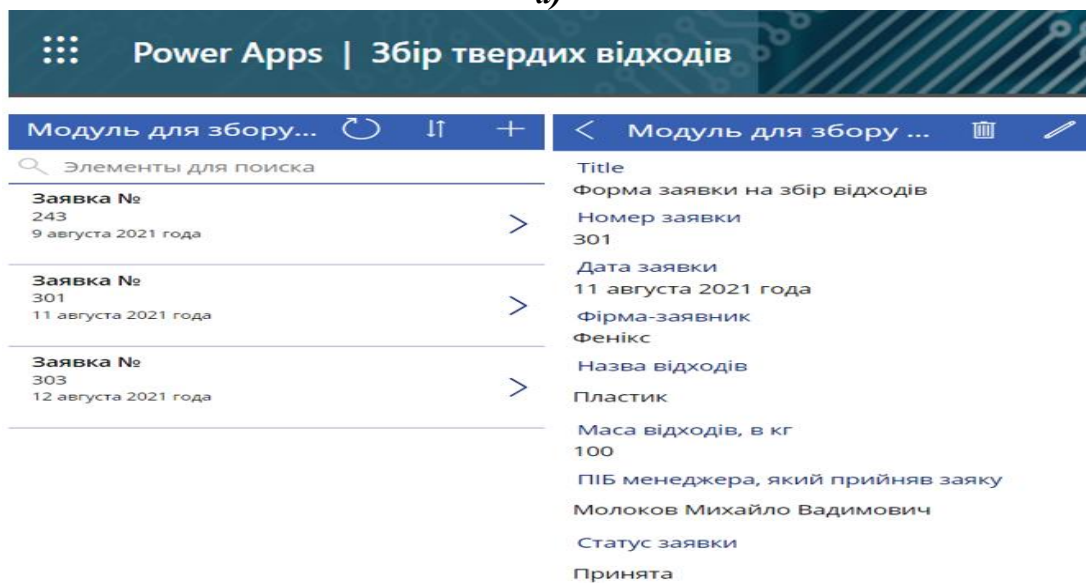


Рис. 2. Структура інформаційно-аналітичної системи компанії зі збору промислових та побутових відходів

На рис. 3, а-б, наведено приклади робочих екранів ІАС.



а)



б)

Рис. 3. Приклади робочих екранів ІАС

Список використаних джерел

1. Тверді побутові відходи в Україні: Потенціал розвитку - Сценарії розвитку галузі- https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region_ext_content/ifc_external_corporate_site/europe+and+centra+asia/resources/2015ukrmunicipalsolidwastedevelopmentpotential (дата звернення - 29 вересня 2022р.)
2. Із третього світу в перший. Реформа управління відходами в Україні - <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/from-third-world-to-first.html> (дата звернення - 29 вересня 2022р.)
3. Low-code development platform. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Low-code_development_platform ((дата звернення - 29 вересня 2022р.)
4. <https://powerplatform.microsoft.com/en-us/> (дата звернення - 29 вересня 2022р.)

Huzhva V.M., PhD, Associate Professor,
professor of the Department of Information Systems in Economics,
"Kyiv National Economic
University named after Vadym Hetman",
volodymyr.huzhva@kneu.ua

DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT SYSTEMS IN THE ENVIRONMENTAL SPHERE

Abstract. Among the urgent problems that need to be solved urgently by society, one should include ecological ones, and, in particular, those related to the management of industrial and household waste. An effective way to solve these problems is the introduction of separate collection of the products of life of the population and their transportation with the prospect of further processing. There are enough companies in the market that are engaged in this type of business. The success of their activities mainly depends on the existing management system (MS). Digital transformation should contribute to the improvement of the efficiency of SM, and low-code technologies can be a tool for its implementation.

Keywords: ecology, waste, separated waste collection, management system, digital transformation, low-code technology.

Діденко Р.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня,
освітня програма «Менеджмент»,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПОЛІВАРІАНТНОСТІ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Анотація. У статті, на основі здійснення ретроспективного аналізу теоретико-прикладних аспектів, здійснено систематизацію інструментів поліваріантності у проектному менеджменті.

Ключові слова: проектний менеджмент, інструменти поліваріантності

Актуальність. Становлення теорії складних систем у ХІХ та ХХ ст. змусило наукову спільноту подивитися на речі під дещо іншим кутом і, таким чином, відійти від надмірних спрощень явищ в оточуючому світі. В рамках нової парадигми серед характеристик систем на перший план виходять такі поняття, як нелінійність і поліваріантність [1]. Проект як яскравий представник складних систем, не становить винятку. Проте інструменти поліваріантності у проектному менеджменті зазнали суттєвої еволюції з часів його появи.

Постановка задачі (мета). Систематизувати інструменти поліваріантності у проектному менеджменті на основі аналізу квазідетерміністського та недетерміністського його покоління.

Результати. Ретроспективний аналіз інструментів поліваріантності у проектному менеджменті дозволяє розділити їх на два покоління: квазідетерміністські та недетерміністські (табл. 1).

Таблиця 1. Характеристика інструментів поліваріантності в управлінні проектами

Перше (квазідетерміністське) покоління	Друге (недетерміністське) покоління
<ul style="list-style-type: none"> - PERT - GERT - Q-GERT - Класичне управління ризиками - Моделювання за методом Монте-Карло - ... 	Система прикладних інструментів Agile: <ul style="list-style-type: none"> - висока частота процесів - децентралізація та колегіальне прийняття рішень - розгалужена мережа комунікацій - невеликі крос-функціональні команди - моніторинг за цілісним ефектом - мінімізація паперової роботи

Джерело: складено автором на основі [1; 2]

Представниками першого, квазідетерміністського покоління інструментів поліваріантності у проектному менеджменті є методи класичні управління ризиками, PERT, GERT, Q-GERT, моделювання за методом Монте-Карло, тощо. Особливістю підходів цього покоління є припущення про фактично часткову непередбачуваність майбутнього. З одного боку, застосування кожного з цих підходів передбачає явне чи неявне моделювання багатьох варіантів розвитку подій у майбутньому.

З іншого боку, в кожному з цих підходів покладається певна генеральна лінія перебігу подій як найімовірніша, на базі якої й ведеться подальша робота; а ризики та невизначеності розглядаються як відхилення від цієї лінії, які необхідно буде врахувати та мінімізувати [2]. Проте доцільність застосування цих підходів у їх класичній інтерпретації є сумнівною з точки зору теорії складних систем, адже весь проект, включаючи внутрішнє та зовнішнє середовище, є занадто складною системою, щоб передбачити її від початку до кінця та обрати якийсь «основний» шлях розвитку подій та всі можливі відгалуження і проводити певні розрахунки на його підставі. Тому не викликає подиву, що методи цього покоління відійшли на задній план, віддавши першість недетерміністським інструментам.

Фактично, представниками другого, недетерміністського покоління є інструменти Agile, а саме: висока частота процесів, децентралізація та колегіальне прийняття рішень, розгалужена мережа комунікацій, невеликі крос-функціональні команди, моніторинг за цілісним ефектом, мінімізація паперової роботи [3]. На відміну від інструментів попереднього покоління, цей набір принципів, як і їх материнська парадигма Agile, виник на підставі припущення про переважно непередбачуваний характер майбутнього і, як наслідок, про беззмістовність вибору «основного» шляху перебігу подій. Головна функція вищезгаданих інструментів – найефективніше забезпечення перманентної готовності до змін (незалежно від їх передбачуваності) та навчання на змінах. Відповідним чином, застосування методів цього покоління є набагато обґрунтованішим з точки зору теорії складних систем, оскільки вони набагато краще узгоджуються зі складною природою проекту.

Також варто відзначити, що використання методів з різних поколінь не є взаємовиключним. На противагу, інструменти першого покоління можна адаптовувати під Agile і, таким чином, підсилювати інструменти другого покоління. Прикладами таких комбінацій є поява поняття гнучкого управління ризиками, застосування моделювання за методом Монте-Карло для оцінювання задач, тощо.

Висновки. Отже, у даній роботі було проведено ретроспективний аналіз інструментів поліваріантності в управлінні проектами, серед них виділено та проаналізовано два

покоління (перше – квазідетерміністське та друге – недетерміністське). Принципова відмінність між ними полягає в тому, що застосування інструментів першого покоління пов'язане з вибором основного, найімовірнішого сценарію розвитку проекту, в той час як система інструментів другого покоління від цього відмовилась й орієнтується на забезпечення якнайефективнішого прийняття змін і навчання на них. Одержані результати можуть бути корисними при розробці нових чи вдосконаленні існуючих механізмів поліваріантності в управлінні проектами.

Список використаної літератури

1. Апелло Юрген Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 432 с.
2. Pich M.T., Loch C.H., Meyer A.D. On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management. Management science, 48(8), 2002, С. 1008-1023.
3. Сагайдак М.П., Діденко Р.В. Виявлення та систематизація сучасних прикладних аспектів гнучкого менеджменту. 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 р. Том 1. Київ : КНУТД, 2022. 357 с. С. 354-357

Didenko R.V.,

postgraduate student,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

RETROSPECTIVE ANALYSIS AND SYSTEMATIZATION OF TOOLS OF POLYVARIANCE IN PROJECT MANAGEMENT

Summary. In the article, on the basis of a retrospective analysis of theoretical and applied aspects, a systematization of polyvariance tools in project management is carried out.

Key words: project management, tools of polyvariance.

Коваль П. О., здобувач вищої освіти

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Миколаївський національний аграрний університет

pavel.koval.1998@gmail.com

Полторак А. С., д.е.н., доц,

завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,

Миколаївський національний аграрний університет

poltorak@mnaui.edu.ua

ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА БІЗНЕС МЕНЕДЖМЕНТ

Анотація: важливим трендом на сьогодні є науково-технічний прогрес. Проте є які дають змогу ефективно здійснювати управлінську діяльність на підприємстві. Саме завдяки поєднанню бізнес менеджменту та інновації, підприємство стане більш ефективнішим.

Ключові слова: науково-технічний прогрес, цифровізація, бізнес менеджмент, управління, BigData.

Сьогодні ми розуміємо, що цифровізація – це найважливіший фактор економічної ефективності у сучасному світі. Сучасні тенденції процесу цифровізації формують нові перспективи розвитку підприємства за рахунок пошуку та удосконалення шляхів та способів управління бізнесом. Головними такими способами є використання інформаційних систем та технологій. Інтернет, який є глобальною мережею відображення економіки у віртуальному світі, BigData, що дозволяє зберігати та спрощувати

відображення великої кількості інформації, демографічна цифрова аналітика, яка дозволяє оперативно знайти цільову клієнтську нішу для виробників та багато інших. Все ці інноваційні тренди збільшили ефективність управління підприємством.

Вивчення глобальних трендів в економіці та їх вплив на бізнес-менеджмент вивчали такі вчені: Котлубай В. О., Редіна Є. В., Дергачова В. В., Голюк В. Я та інші.

Найбільш ефективними сучасними трендами розвитку на сьогодні постають:

- демографічна цифрова аналітика;
- орієнтованість роботодавців на співробітників типу «людина+», яка повинна поєднувати свої навички з інноваційними технологіями та швидко здійснювати навчання;
- цифрова безпека з можливістю розширення співпраці компаній;
- розвинення ринків «миттєвої дії», які повинні миттєво реагувати на нові потреби клієнтів у детальному прогнозуванні попиту.

Всі ці тренди направлені на більш ефективне управління підприємством, що дозволять модернізувати бізнес менеджмент.

Сутність «демографічної цифрової аналітики» полягає в знаходженні клієнтської ніші для підприємств впираючись на конкретну ціль (продукт чи послуга).

Пошук співробітників типу «людина+» показує про необхідність пошуку робітників, що будуть здійснювати свою роботу набагато швидше поєднуючи з інноваційними технологіями.

Не менш важливим для будь-якого підприємства є цифрова безпека. Завдяки міцній цифровій безпеці, дані компаній будуть надійно захищені, що дозволить компанії здійснювати свою діяльність впевнено.

Проте паралельно вивчення нових трендів, менеджмент бізнесу повинен враховувати такі основні виклики для потенційного розвитку ринків:

- розвиток крихкого та недорозвиненого бізнесу;
- пошук інноваційних шляхів та інструментів, задля зміцнення ринку;
- необхідно вносити зміни на ринок, а не чекати коли ринок сам змінить ситуацію.

Але ринок залежить від попиту споживачів. У сучасному бізнес-менеджменті акцент робиться більше на збільшення попиту споживачів, впираючись на [1]:

- турботі про клієнта, безпеку, гігієну, екологію;
- збільшенні онлайн продажів, консультуванні, оформленні замовлень, прийманні платежів;
- формуванні незвичайних та проривних рішень, що є заміною унікальної ціннісної пропозиції (UPV) тощо;
- екстра-сервісі та додатковій цінності для клієнта;
- максимально швидкій доставці;
- мікрокредитуванні тощо.

На сучасному етапі цифровізації та глобалізації все це повинно призвести до глобальних змін у менеджменті бізнесу. До таких змін можна віднести:

- розвиток систем для швидкого реагування в несподіваних ситуацій на ринку;
- вирішення важливих критичних проблем;
- врахування інтересів споживачів;
- впровадження та розвиток аутсорсингу всередині підприємства;
- використання всіх можливостей на ринку;
- розвиток Well-being для довгострокових рішень

Всі ці тренди та зміни дають можливість завоювати більшу частку ринку. Вони націлені саме на підвищення внутрішньої комунікації підприємства та пошуку привернення споживачів на ринку, що збільшить ефективну діяльність підприємства. Це дозволить

залучити ефективне інвестування, впровадити інновації та нових бізнес моделей для отримання прибутку та досягнення соціального ефекту.

Література

1. Вплив глобальних трендів на бізнес-менеджмент URL: <http://surl.li/dfxuu> (дата звернення 05.10.2022 р.);
2. Сучасні тренди розвитку інновацій у вимірі глобальної економіки URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201162> (дата звернення 05.10.2022 р.).

Koval P. O.,
student of higher education
Specialty 072 "Finance, banking and insurance"
Mykolaiv National Agrarian University
pavel.koval.1998@gmail.com

Poltorak A. S.,
Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor,
Mykolaiv National Agrarian University
poltorak@mna.u.edu.ua

GLOBAL TRENDS AND THEIR IMPACT ON BUSINESS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Abstract: *An important trend today is scientific and technological progress. However, there are those that make it possible to effectively carry out management activities at the enterprise. Thanks to the combination of business management and innovation, the company will become more efficient.*

Keywords: *scientific and technological progress, digitalization, business management, management, BigData.*

Королюк Т.О., к.е.н., доц.,
доцент кафедри національної економіки та публічного управління,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
Korolyuk.Tetyana@gmail.com

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Анотація. *Здійснено аналіз принципів управління якістю, обґрунтовано необхідність побудови системи управління якістю адміністративних послуг в Україні на основі запровадження міжнародних стандартів управління якістю із врахуванням національної специфіки реформування державного управління*

Ключові слова: *адміністративні послуги, публічна адміністрація, управління якістю, принципи, міжнародні стандарти*

Актуальність. Реформа державного управління, збільшення повноважень та відповідальності органів місцевого самоврядування у наданні основної групи адміністративних послуг населенню, євроінтеграційний вектор розвитку національної економіки та необхідність імплементації норм права ЄС, процеси цифровізації, військовий стан та воєнні дії в країні трансформують принципи управління якістю надання адміністративних послуг в Україні. Зростає роль клієнтоорієнтованого підходу в публічному управлінні та необхідність побудови “сервісної” держави, яка оперативно реагує на виклики часу і, в якій інтереси, потреби громадян та бізнесу виступають цілями державної політики.

Якість адміністративних послуг виступає одним із критеріїв ефективності діяльності публічної адміністрації. Надання якісних послуг вимагає побудови сучасної системи управління якістю, що базується на нормах права, національних та міжнародних стандартах із врахуванням світового досвіду й українських реалій воєнного часу.

Постановка задачі (мета). Здійснити аналіз та обґрунтувати принципи управління якістю надання адміністративних послуг в Україні.

Результати. Задоволення потреб громадян та суб'єктів господарювання в якісних адміністративних послугах виступає основним завданням та прерогативою політики адміністративних органів. Якісні адміністративні послуги передбачають доступність та зручність одержання, прозорість та відкритість необхідної інформації, задоволення потреб та очікувань одержувачів, своєчасність надання.

Згідно міжнародних стандартів (ISO 9000:2015) система управління якістю будується на основі таких принципів [1, с. 3-6]:

- орієнтація на замовника (споживача) – задоволення вимог та прагнення перевершити очікування;
- лідерство – встановлення керівниками єдності призначення та напрямів розвитку, створенні умов для залучення персоналу в досягненні цілей організації у сфері якості;
- задіяність персоналу – спроможність створювати цінність для замовника залежить від компетентного, правомочного та задіяного персоналу на всіх рівнях управління;
- процесний підхід – розуміння та керування діяльністю як взаємопов'язаними процесами, які функціонують як цілісна система;
- поліпшення – орієнтація на поліпшення якості, підтримка дієвості та реагування на зміни в її умовах для створення нових можливостей;
- прийняття рішень на підставі фактичних даних – рішення повинні базуватись на основі аналізу та оцінки об'єктивних даних, щоб досягти запланованих цілей;
- управління взаємовідносинами – забезпечення зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами.

Виходячи з вище відзначеного, задоволення потреб населення в адміністративних послугах та готовність допомогти при зверненні повинен стати основним орієнтиром працівників публічної адміністрації, які часто віддають перевагу формальності дотримання певних процедур. Забезпечення тісної комунікації із споживачем дає можливість створити більшу цінність для нього та забезпечити довіру, а моніторинг та оцінка рівня задоволеності потреб – забезпечити відповідність послуг очікуванням споживача. Оцінка якості надання адміністративних послуг споживачами виступає одним із каналів зворотного зв'язку, можливостей підвищення якості консультацій та адміністративних послуг.

Розуміння кожним адміністративним службовцем цілей та способів їх досягнення щодо підвищення якості надання адміністративних послуг сприятиме покращенню координації процесів організації, інформаційного зв'язку між різними службами та підвищуватиме ефективність діяльності. Персонал адміністративних органів повинен бути добре вмотивований і задіяний в процес прийняття управлінських рішень щодо поліпшення якості адміністративних послуг. У цьому контексті важливо відзначити роль навчання та підвищення кваліфікації персоналу, обміну знаннями та досвідом, самооцінювання роботи.

Застосування процесного підходу в управлінні якістю адміністративних послуг передбачає побудову цілісної системи управління якістю із взаємопов'язаними процесами, що дає можливість сконцентрувати зусилля на основних процесах та напрямках підвищення якості послуг, а також управляти ризиками, які зростають в умовах цифровізації та переведенні послуг в цифровий формат. Державні та місцеві органи зобов'язані постійно поліпшувати показники своєї діяльності, забезпечувати спроможність надавати послуги та задовольняти потреби споживачів, вживати запобіжних та коригувальних дій в умовах зміни внутрішнього або зовнішнього середовища, що особливо актуально сьогодні в умовах війни. Так, вжиття протиепідемічних заходів та військовий стан в країні обумовили необхідність корективів у принципах роботи адміністративних центрів: надання окремих послуг в електронному вигляді або через поштовий зв'язок; забезпечення можливості

оплатити послуги онлайн; зупинка строків надання адміністративних послуг; запуск мобільних ЦНАПів; тимчасова релокація працівників центрів із зони бойових дій тощо.

Управлінські рішення щодо підвищення якості надання адміністративних послуг повинні базуватися на об'єктивних фактах, передовому досвіді та успішних практиках розвинутих країн. Забезпечення тісного зворотного зв'язку адміністративних органів із споживачами адміністративних послуг, органами влади та міжнародними партнерами підвищує їхню дієвість та спроможність надавати більш якісні адміністративні послуги.

В Україні адміністративні центри тісно співпрацюють із європейськими організаціями, програми яких спрямовані на створення центрів адміністративного обслуговування, забезпечення навчання персоналу, підтримку у наданні електронних послуг, забезпечення якості та доступності адміністративних послуг, підтримку (у т.ч. психологічну) працівників ЦНАПів тощо: шведсько-український проєкт PROSTO “Підтримка доступності послуг в Україні”; Програма EGAP (Фонд Східна Європа) – “Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади”; Програма “U-LEAD з Європою”.

У контексті розгляду міжнародних стандартів варто згадати принципи публічного адміністрування, розроблені SIGMA у співпраці з Європейською Комісією у 2014 році в розрізі шести ключових рівнів системи врядування, що сприяють належному адмініструванню і визначають загальну ефективність публічного управління [2]. Дані принципи містять систему моніторингу, що дозволяє аналізувати прогрес у застосуванні принципів і встановленні контрольних показників. Принципи ґрунтуються на міжнародних стандартах та вимогах, належному досвіді країн-членів ЄС та ОЕСР.

Основними принципами надання послуг публічною адміністрацією згідно SIGMA виступають [3, с. 68-73]:

- орієнтація на громадян (унікнення бюрократичних ускладнень, спрощення адміністративних процедур; визначення стратегічних рішень в нормативно-правовій базі; створення інституційної структури для координації та управління в сфері надання послуг; прозорий контроль витрат на надання публічних послуг, неупередженості, об'єктивності та правової експертизи);

- забезпечення належного управління як ключової цілі політики (принципи належної адміністративної поведінки: законності, справедливості, рівності, пропорційності, відкритості, прозорості);

- забезпечення якості послуг (у процесі надання послуг застосовується один або кілька інструментів забезпечення якості: службові статuti, Європейський фонд управління якістю, міжнародні стандарти, нагороди за якість та ін.; моніторинг та оцінка здійснюється на основі принципів задоволення потреб споживачів; взаємодія реєстрів і цифрових послуг досягається за допомогою законодавчої бази та технічної готовності);

- забезпечення доступності послуг (доступність ЦНАП, врахування потреб окремих груп споживачів, інформаційний супровід щодо доступу до публічних послуг).

Діджиталізація та зростання обізнаності населення актуалізують потребу переведення усіх адміністративних послуг у цифровий формат, що є досить складною процедурою, так як вимагає відповідних законодавчих змін, побудови технічної інфраструктури та розробки додаткової системи захисту від кібератак.

Забезпечення ефективного управління якістю адміністративних послуг в умовах децентралізації передбачає необхідність розробки концепцій розвитку системи надання адміністративних послуг в територіальних громадах та узгодження подальших дій із визначеними цілями і завданнями. Для підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні необхідно забезпечити максимальну наближеність споживача до всього спектру послуг; розширити перелік послуг в рамках “єдиного офісу”; здійснювати постійний моніторинг та оцінювання якості надання послуг за принципом єдиної “гарячої лінії”;

сприяти професійному розвитку працівників та розробити дієву систему мотивації праці; запроваджувати міжнародні стандарти управління якістю; створити умови для подальшої цифровізації адміністративних послуг, запровадження цифрових технологій у практику обслуговування клієнтів.

Висновки. Побудова ефективної системи управління якістю адміністративних послуг повинна базуватися на національних та міжнародних стандартах управління якістю, чинних нормах права із врахуванням потреб та очікувань споживачів, внутрішніх і зовнішніх викликів, сучасних тенденцій цифровізації. Побудова системи управління якістю адміністративних послуг на основі міжнародних стандартів дасть змогу створити дієву платформу для планування, безпосередньо надання послуг, моніторингу, оцінювання та покращення показників діяльності з управління якістю. Водночас якість адміністративних послуг впливає не лише на задоволеність споживачів, а формує суспільну довіру до державних та місцевих органів влади, що є запорукою успішного проведення реформ.

Список використаних джерел

4. Національний стандарт України. ДСТУ ISO 9000:2015. Основні положення та словник термінів, Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016, 45 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf> (Дата звернення: 01.09.2022).

5. Principles of Public Administration for EU candidate countries and potential candidates (2017). URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration-eu-candidate-countries-and-potential-candidates.htm> (Accessed: 01.10.2022)

6. Принципи державного управління, 2017, 111 с. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-Ukrainian.pdf> (Дата звернення: 01.09.2022)

Koroliuk T.O., PhD.,

Associate Professor of National Economy and Public Administration Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»

Korolyuk.Tetyana@gmail.com

PRINCIPLES OF QUALITY MANAGEMENT OF ADMINISTRATIVE SERVICES

Summary. The analysis of quality management principles was carried out, the necessity of building a quality management system for administrative services in Ukraine on the basis of the introduction of international quality management standards, taking into account the national specifics of public administration reform was substantiated

Key words: administrative services, public administration, public administration, principles, international standards

Кузьмін Д.В., к.ю.н.,

викладач, Класичний фаховий коледж Сумського державного університету,
kuzmind03@gmail.com

Весперіс С.З., к.е.н., доцент,

Конотопський інститут Сумського державного університету
svkonotop2015@ukr.net

ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЛІ ІНФОРМАЦІЇ У ПРОЦЕСАХ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНДУСТРІЇ 4.0

Анотація. Сучасні цифрові технології передачі даних у світі отримали глобальний характер. На всі сфери суспільного життя людей та їх взаємодії між собою серйозний глобальний вплив здійснює сучасна Індустрія 4.0, яка тісно пов'язана із розвитком технологій передачі інформаційних даних через мережі. Одним із найважливіших напрямків сучасної організаційно-управлінської роботи є менеджмент. Робота менеджера є однією із передових

напрямоків у плані використання сучасних цифрових технологій зазнає серйозних трансформаційних змін від ролі використання інформації у сучасному управлінні. Висвітлення деяких аспектів цих трансформаційних змін ставиться за мету у цій роботі.

Ключові слова: інформація, інформаційні процеси, менеджмент, управління, методи передачі збереження та відтворення інформації, Індустрія 4.0, цифровізація.

Актуальність. Вся історія становлення людської цивілізації тісно пов'язана із розвитком форм та методів передачі інформації. Цивілізаційні, державотворчі та управлінські процеси важко уявити без дієвої системи, яка дозволяє інформувати суспільство про провідні процеси, що є важливими для розвитку соціуму. У цьому аспекті управлінська діяльність завжди була тісно пов'язана із доведенням та доступом різних суб'єктів управління до інформаційних ресурсів. Сучасні успіхи електронних та програмних продуктів та сучасні методи передачі, відтворення, аналізу та збереження інформації сформували основу суспільних процесів, які об'єднуються у загальну назву – цифровізація. Успіхи людства, пов'язані із глобальним впровадженням цифрових технологій, здійснюють ключовий вплив на процеси трансформації менеджменту в умовах становлення Індустрії 4.0. Враховуючи вищезазначене, буде актуальним провести аналіз ключових напрямків зміни ролі інформації у процесах, пов'язаних із трансформацією менеджменту в умовах становлення Індустрії 4.0.

Постановка задачі (мета). Метою роботи є визначення ключових напрямків трансформації менеджменту за умов становлення технологій Індустрії 4.0.

Результати. Сучасні інформаційні процеси мають глобальний характер. В сучасних умовах розвитку технологій Індустрії 4.0. важко уявити можливість тотальної цензури інформації. Сучасна техніка та методи її використання побудовані за глобальним (всеохоплюючим) принципом донесення інформації до її споживачів. Функціонування сучасного людства тісно пов'язано із інформаційними процесами та характеризується правом доступу громадян до інформації. Технічний рівень інтеграції сучасних цифрових технологій до повсякденних потреб людей став настільки високим, що сформувало актуальну проблему цифрової та інформаційної безпеки. Так, якщо умовно змодельовати ситуацію відсутності доступу до сучасної електроніки та цифрових ресурсів у країнах, то цілком прогнозовано можна передбачити, що будуть запущені поступові процеси руйнації системи управління, які мають щільний зв'язок із методами передачі управлінської інформації на всіх рівнях державного управління та народного господарства, тобто факт важливості впливу інформаційних ресурсів та засобів їх передачі, збереження та відтворення на трансформацію менеджменту у сучасних умовах є очевидним.

Інформація в людському соціумі завжди відігравала важливу суспільну роль. Передача інформації надавала можливість людям розвинути важливі комунікативні функції. На основі інформаційно-комунікативних відносин людям вдалося сформувати практику та порядок основ управлінської діяльності. Були сформовані ідеї командно-розпорядчих та ієрархічних відносин в системі комунікації між людьми. З часом у процесі подальшого поділу праці збільшувалася роль та цінність інформації та методів її передачі. З'явилися нові професії, вдосконалювалася система освіти, розвивалася економічна взаємодія між різними суб'єктами ринку, з'явилися та розвивалися народи, які почали формувати держави. Всі вищезазначені процеси суспільного розвитку критично залежали від функціонування інформаційної складової та критично впливали на розвиток методів управління. Більше того, розвиток вищезазначених процесів сприяв зростанню розміру обсягу знань, збереження яких було критично необхідним для подальшого ефективного розвитку суспільства та країн. Саме ця проблема і поставила актуальну критичну проблему методів збереження інформації, її каталогізації та подальшого використання у системі управління. З'явилося розуміння цінності інформації. Людство навчилося комерціалізувати інформаційні дані та отримувати матеріальну вигоду від цінності доступу до інформаційних ресурсів.

Сьогодні мова вже йде про цілеспрямоване створення комерційних продуктів, які прямо орієнтовані на передачу управлінської інформації від керівництва (держави, компанії, підприємства, установи, організації, громади, партії, об'єднання) до суб'єктів, які залучені у систему виконання управлінських завдань. Сьогодні цінність інформаційних продуктів для сучасного менеджера полягає у швидких комунікативних можливостях з наявною функцією віддаленого управління за допомогою сучасних мереж. Такі важливі комунікативні функції надають такі спеціалізовані програмні продукти, як: Advanta, Basecamp, GanttPro, Easyprojects, Easy Redmine, MS Project, KanbanFlow, Todoist, OneSoft connect, Flowflu, Jira, Wrike. Отже, зростаючі потреби людства у ефективних системах управління є ключовим фактором сучасного сталого розвитку, що збільшує цінність інформації та формує розуміння ідеї потреб людей у збереженні інформації, а на сучасному технологічному рівні розвитку формує попит на необхідність створення комерційних продуктів, які в діяльності сучасного менеджера задовольняють його потреби на доступ, використання, збереження, каталогізацію та відтворення інформації.

Якісний менеджмент організацій забезпечує високі комерційні результати їх діяльності і стійку конкурентну позицію на ринку. Одним із факторів, який впливає на глобальну трансформацію процесів у сучасному менеджменті, є поступовий перехід на сучасні технології Індустрії 4.0. Але стрімкий розвиток сучасних електронних, цифрових, мобільних та мережевих технологій несе в собі як позитивні зміни, які впливають на ефективність управління, так і негативні зміни, які представлені цілим рядом інформаційно-цифрових загроз при роботі з інформацією. Для подальшого розкриття позитивних та негативних впливів розвитку цифрових технологій при організації роботи сучасного менеджера потрібно визначитися із підходами до понять «Четверта промислова революція» та «Індустрія 4.0».

Ідея хронологічного виділення четвертої промислової революції у становленні сучасної промислової індустрії та споживчого ринку товарів та послуг належить провідному теоретику Клаусу Швабу. У своїй відомій роботі «Четверта промислова революція» Клаус Шwab відмічає, що революційні зміни (четвертої промислової революції) надали людству у першу чергу унікальні мобільні комунікативні можливості передачі інформаційних даних. Ці зміни дослідник пов'язує із появою мініатюрних виробничих пристроїв та розвитку сучасних технічних рішень, які дозволили людству зробити доступним для пересічних споживачів мобільний інтернет [1, с. 11]. Саме в основі цих технічних та програмних досягнень сучасний менеджмент на глобальному рівні отримав унікальну можливість на необмежений транскордонний рух інформації між різними суб'єктами прийняття та виконання управлінських рішень без врахування їх географічного розташування. Фактично результатом початку становлення четвертої промислової революції є активний розвиток технологій Індустрії 4.0. Саме успіхи у впровадженні нових технічних рішень, пов'язаних із Індустрією 4.0, дозволяють характеризувати сучасні комунікативні форми передачі інформації на глобальному рівні як нову систему соціальних відносин, які базуються на ідеї об'єднаної мережі.

Нові інформаційно-цифрові та комунікативні системи ґрунтуються на принципі соціальної взаємодії між членами об'єднаної мережі. У сучасного менеджера, який застосовує у своїй професійній діяльності сучасні технології, значно зменшується час, який він витрачає на свої повсякденні обов'язки. Основою його офісної діяльності все частіше стає не класична кабінетна робота, а мобільна робота переважно з мобільними програмними продуктами, приєднаними до глобальної мережі Інтернет. Основою даної інформаційної функції є те, що формується нова концепція соціалізації абсолютно різних учасників, які об'єднані у глобальну мережу. Виникають абсолютно нові форми спілкування, співпраці та етикету між учасниками мережі.

Інтернет, як найбільша глобальна мережа, надає керівнику унікальні переваги. Відмітимо деякі ключові моменти, пов'язані із цифровізацією. У першу чергу це пошук та прийняття на роботу персоналу, який найбільше підходить до потреб реалізації необхідних завдань для

менеджера. Традиційні відносини найманої праці очевидно все більше будуть відходити у минуле за таким сценарієм розвитку ринку праці. Мережа дає унікальну можливість підібрати фахівця-професіонала для виконання конкретної вузько направленої задачі. Саме у функціонуванні такої моделі підбору персоналу знаходить найбільшого розвитку відносини аутсорсингу та фрілансу. У цій моделі всі учасники об'єднані у єдину мережу, вони не знають про наявність та потенціал кожного, проте за умови виникнення потреби у їхніх професійних навичках, є можливість на інформаційному рівні їх відбору та найму для виконання робіт та послуг.

Сучасні програмні продукти дають унікальні можливості менеджеру по організації ним його класичної роботи. Так, планування роботи, проведення нарад, делегування повноважень та завдань, контроль за виконанням робіт та послуг можна здійснювати за допомогою сучасних програмних продуктів. Зародження ідей та функціоналу цих програм відбулося ще у період третьої промислової революції, проте максимально розкрити свій потенціал вони змогли лише із розвитком та загальною доступністю електронних технологій мобільного сегменту ринку. Переважно всі вищезгадані робочі моменти праці менеджера сьогодні можливо перенести у інформаційно-цифрову площу, де фактично буде відсутній фізичний контакт, що сьогодні дозволяє вести розмову про концепцію «мобільного офісу» та «розумного офісу». Саме можливість функціонування через об'єднану інформаційну мережу без фізичного контакту сприяє змінам у традиційному підході при роботі менеджера та веде до трансформаційних процесів на глобальному рівні.

Проте, підкреслюючи роль позитивних трансформаційних процесів у роботі сучасного менеджера від впровадження технічних засобів та програмних продуктів, пов'язаних із становленням Індустрії 4.0 та ролі інформації в ній, потрібно визначитися і із негативними наслідками використання сучасних методів передачі інформації.

Становлення сучасної Індустрії 4.0 та четверта промислова революція дозволила людству перейти на новий технологічний рівень, пов'язаний із створенням, збереженням, передачею та відтворенням «великих даних» (Big data) [2]. Проблема ефективної каталогізації інформації, яка постійно збільшується у обсязі, завжди була однією із ключових проблем людства. Виділення із великого масиву даних важливої, необхідної та цінної інформації завжди була нагальною потребою. Проте ці проблеми на сучасному етапі розвитку цифрових інформаційних технологій створюють загрози ефективного розвитку сучасного управління. Проблемою є те, що сучасний процес безперервного створення інформаційних даних відбувається щомиті і таким чином формується велика різноманітність масивів, що створює цілий ряд проблем, які можна розглянути на технічному, соціальному та управлінському рівнях.

На технічному рівні загрози представлені постійно зростаючою кількістю електронних засобів, за допомогою яких можна створити, поширити та відтворити інформацію. Сама кількість означених засобів веде до збільшення кількості загроз. Так, в силу низького технічного рівня знань наймані працівники підприємницьких структур створюють умови небажаного поширення інформації, які можуть містити питання комерційної таємниці, розкривати стан фінансових та нематеріальних активів, стан інфраструктурного середовища та кадровий потенціал.

На соціальному рівні у підприємницьких відносинах відбуваються серйозні зміни, що дозволило дослідникам І. С. Ткаченко та В. В. Шарко відмітити, що «за досягнення найбільш складних рівнів цифровізації в економіці відбувається кардинальна трансформація виробничих відносин учасників, результатом якої є об'єднання виробництва і послуг в єдину цифрову (кіберфізичну) систему» [3, с. 44]. Тобто наймані працівники, які навіть ознайомлені із сучасними цифровими технологіями, змушені адаптуватися до вимог користування інформаційними продуктами на новому робочому місці. Робота працівника у сучасному офісі

часто взагалі пов'язана з роботою з електронною формою інформації, що збільшує вимоги до вмінь персоналу, який наймається.

На управлінському рівні розмір «великих даних» (Big data) може призводити до цілого ряду проблем, коли конкретні важливі дані працівниками на фоні великого інформаційного масиву не сприймаються або трактуються не належним чином, або відносяться ними до малозначущих. Сучасні програмні продукти, які використовує у своїй роботі менеджер, можуть містити у своєму коді помилки і передавати не точну інформацію. Фактично проблеми розміру «великих даних» (Big data) при організації мобільного офісу може призвести до цілого ряду управлінських помилок, які при вербальному делегуванні повноважень від керівника до підлеглому допустити було не можливо.

Висновки. Отже, рівень розвитку сучасних технічних та програмних продуктів, пов'язаних із становленням Індустрії 4.0, розвивається у напрямку глобалізації та цифровізації інформаційного простору. Управлінські функціональні завдання сучасного менеджменту тісно пов'язані із передачею інформації. В умовах становлення Індустрії 4.0 функціонал менеджменту зазнає трансформаційних впливів. Інформаційна робота менеджера отримала як позитивні фактори (оптимізація наймання працівників, управління та контроль), так і негативні (феномен «великих даних» (Big data), цифрові атаки та проблеми можливого низького рівня знань найманих працівників щодо сучасних цифрових програмних продуктів). Саме тому очевидні переваги функціоналу «мобільного офісу» повинні впроваджуватися із розумінням можливих інформаційних загроз та розробки методології протистояння типовим загрозам, які можуть шкодити управлінському потенціалу.

Список використаних джерел

1. *Клаус Шваб.* Четвёртая промышленная революция. «Эксмо», 2016. 138 с.
2. *Shi, Yong.* Advances in big data analytics: theory, algorithms and practices. Springer Nature, 2022.
3. *Ткаченко І.С.* та Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. № 1. С. 43-48.

Kuzmin D.V., LL.D.,

lecturer, Classical professional College of Sumy State University,
kuzmind03@gmail.com

Vesperis S.Z., Ph.D.,

lecturer, Konotop Institute of Sumy State University,
svkonotop2015@ukr.net

ASPECTS OF THE ROLE OF INFORMATION IN THE PROCESSES RELATED TO THE TRANSFORMATION OF MANAGEMENT IN THE EMERGENCE OF INDUSTRY 4.0

***Summary.** Modern digital data transmission technologies in the world have acquired a global character. Modern Industry 4.0, which is closely related to the development of information data transfer technologies through networks, has a serious global impact on all spheres of people's social life and their interaction with each other. One of the most important areas of modern organizational and managerial work is management. The manager's work is one of the leading directions in terms of the use of modern digital technologies, undergoing serious transformational changes from the role of information use in modern management. Highlighting aspects of these transformational changes is the goal of this work.*

***Key words:** information, information processes, management, control, methods of transmission, preservation and reproduction of information, Industry 4.0, digitalization.*

Лазаренко Ю.О.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
yuliia.lazarenko@kneu.ua

Бразжник В.
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
brazhnyk.v12@gmail.com

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ

***Анотація.** Управління продуктивним портфелем – це стратегічний вибір, який робить керівництво для реалізації бізнес-стратегії організації. У межах цього процесу необхідно визначити, які продукти, ринки і технології є пріоритетними і яка частка кожного з них можлива. Управління продуктивним портфелем відіграє важливу роль у підтримці конкурентоспроможності компанії, що є невід'ємною складовою успіху на ринку. Орієнтація на споживача та задоволення його потреб робить актуальним розгляд та впровадження портфельного підходу до корпоративного управління. Активна політика рітейлерів щодо збільшення асортименту продукції вимагає розробки системи управління товарами з метою досягнення економічної ефективності. Споживчі вподобання та очікування є важливим фактором впливу, що формує ставлення до того чи іншого гравця ринку.*

***Ключові слова:** продуктивний портфель, управління продуктивним портфелем, ринкові відносини, розширення асортименту продукції.*

Актуальність. Управління продуктивним портфелем (УПП) у вітчизняних організаціях й досі часто здійснюється без застосування визначеної методології, стандарту чи настанови, хоча на сьогоднішній день відомо багато таких інструментів. Якщо організація вирішує впровадити якусь методологію, стандарт чи настанову, то вибір робиться суб'єктивно, оскільки до недавнього часу не існувало формалізованих методик вирішення цієї проблеми. У багатьох випадках для управління продуктивним портфелем в організації найкращим варіантом є формування власного підходу на основі складових існуючих методологій, стандартів, рекомендацій. Для цього також необхідна методика вибору найкращої комбінації складових.

Постановка задачі. Метою дослідження є визначення особливостей управління продуктивним портфелем у сучасних бізнес-організаціях та розробка на цій основі комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління продуктивним портфелем.

Результати. Основним завданням управління продуктивним портфелем є збалансований розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності та виділення перспективних продуктивних пропозицій. Для того, щоб компанія могла інвестувати в розробку нових продуктів, необхідно, щоб деякі з «найбільш зрілих» продуктів або товарних груп були прибутковими. Аналіз портфеля компанії в основному пов'язаний з аналізом структури, динаміки та якості асортименту в цілому або окремих одиниць асортименту.

Процес управління портфелем стосується розподілу ресурсів (дефіцитних та необхідних; науково-дослідних, інженерних, маркетингових та операційних). Основна проблема – забезпечити збалансованість використання ресурсів підприємства. Помилкою на цьому етапі, наприклад, є спроба втілити занадто багато проектів за обмежених доступних ресурсів. Це призводить до більш тривалого циклу, низької якості виконання та незадовільної якості продукту [1].

Функціонування будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин вимагає від організації вжиття заходів щодо вдосконалення управління виробничими процесами і, як наслідок, покращення фінансових результатів основної діяльності. Для передової, глобально інтегрованої компанії важливо розвивати нові та активно використовувати

наявні виробничі ресурси для задоволення потреб існуючих клієнтів у конкурентоспроможній продукції та залучення потенційних клієнтів. У цьому контексті важливо постійно оновлювати та розширювати асортимент продукції компанії та, за можливості, виходити за межі своєї основної діяльності. Все це сприяє створенню або підтримці позитивного іміджу бізнес-одиниці, завоюванню нових клієнтських сегментів та забезпеченню стабільної конкурентної позиції на ринку. Саме тому в сучасних умовах ведення бізнесу вдосконалення організації операційної діяльності є дуже важливим та актуальним питанням для підприємців.

Для ефективного УПП слід використовувати узагальнену систему знань щодо продуктового портфелю. Сукупність знань наповнюється інформацією з загальних стандартів та настанов, керівних документів, публікацій у цій сфері з урахуванням думок експертів. Він включає в себе принципи, процеси, практики, життєві цикли, організаційні структури та визначені ролі. Метод вибору підходу до управління продуктовим портфелем організації використовує інформацію, що міститься в узагальненому масиві знань з управління продуктового портфелю. Основна ідея методу полягає в тому, що найкращий метод обирається шляхом розв'язання двокритеріальної оптимізаційної задачі з обмеженнями. Одним з критеріїв є ризик, притаманний підходу в управлінні продуктовим портфелем організації в даних умовах; другим критерієм є вартість управління продуктовими проектами. Проблема може містити обмеження щодо допустимих витрат, часу для прийняття підходу організацією та інші обмеження [2].

Порівняння існуючої системи УПП та комп'ютеризованої системи показало, що впровадження комп'ютеризації УПП організації, що розглядається, дозволило б знизити витрати на управління на 8,8%, а ризики, пов'язані з недосконалістю управлінських процесів, - на організації, що розглядається, дозволило б зменшити витрати на управління на 1,8% та знизити ризики невиконання або недосконалого виконання управлінських процесів на 48,4%, тобто майже вдвічі [3].

Алгоритм, який використовує компанія з досвідом роботи на ринку для формування продуктового портфеля, враховує існуючу продуктову структуру і дозволяє коригувати співвідношення з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Прямі підходи до побудови та аналізу продуктового портфелю забезпечують найбільш збалансовану структуру та орієнтир для прийняття управлінських рішень. Основою оцінки продуктового портфеля є максимізація вартості компанії, забезпечення збалансованого розвитку та дотримання стратегічних цілей.

Це підвищить рівність в управлінні продуктовим портфелем організації.

Висновки. Таким чином, управління портфелем – це динамічний процес прийняття стратегічних рішень, який визначає вплив на всю сукупність продуктів компанії. Процес управління передбачає постійний моніторинг існуючої структури та вивчення потреб споживачів у співвідношенні з позицією конкурентів. Необхідно враховувати наявність власних ресурсів та тестувати пропозиції щодо зміни продуктового портфелю.

Динамічне зростання товарного асортименту зумовлює необхідність структурування існуючих продуктів та бажання збалансувати існуючу структуру з метою максимізації економічної ефективності та лояльності споживачів. Основною метою такого процесу є наповнення портфеля продуктами або послугами з різними ринковими позиціями та рівнями продажів з метою забезпечення насичення пропозиції.

Загалом, управління продуктовим портфелем організації передбачає постійний оперативний моніторинг результатів ребалансування портфеля з безпосереднім коригуванням його структури відповідно до стратегічних пріоритетів компанії.

Список використаних джерел

1. Kononenko, I.V. Kpodjedo, M.F.K. Management processes of the organization's project portfolio. Project management: state and prospects: materials of the XV International Science-Practical Conference. September 11-13, 2019, Mikolaev, NUK, 2019, P. 34-35.
2. Kononenko, I.V. Kpodjedo, M.F.K. Choosing an approach for managing the project portfolio and the level of maturity of the organization. XVII International Conference "Project Management in the Development of Society" Subject: "Project management in the conditions of society's digitalization" Abstracts. Kyiv, May 15 - 16, 2020. P. 198-202.
3. Management of Portfolios. AXELOS (2011).

Y. Lazarenko,

PhD, Associate Professor of Management Department
yuliia.lazarenko@kneu.ua

Brazhnyk V.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
brazhnyk.v12@gmail.com

SUBSTANTIATION OF DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION'S PRODUCT PORTFOLIO MANAGEMENT

Annotation. Product portfolio management is a strategic choice made by management to implement the organization's business strategy. As part of this process, it is necessary to determine which products, markets and technologies are priorities and what share of each of them is possible. Product portfolio management plays an important role in maintaining the company's competitiveness, which is an integral part of market success. Focusing on the consumer and meeting his needs makes it relevant to consider and implement a portfolio approach to corporate governance. The active policy of retailers to increase the range of products requires the development of a product management system in order to achieve economic efficiency. Consumer preferences and expectations are an important factor of influence that shapes the attitude to a particular market player.

Keywords: product portfolio, product portfolio management, market relations, product range expansion.

Лінькова О.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
Helen.Linkova@khp.edu.ua

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. Причини трансформації менеджменту: глобалізація, розвиток ринкової інфраструктури; дифузія інновацій; діджиталізація; зміна соціальних систем. Напрямки розвитку менеджменту: вмотивованість працюючих; командна робота; підвищення відповідальності працівників; управління інноваціями; сталий розвиток.

Ключові слова: менеджмент, підривні технології; мотивація; соціальний захист; цінності.

Актуальність. Технологічний розвиток останніх десятиліть вносить корективи в життя:

- ✓ людини (виживання, збільшення матеріальних статків, всебічний розвиток особистості, самореалізація через служіння іншим людям),
- ✓ бізнесу (класичний менеджмент поступається управлінню в стилі коучінг),
- ✓ суспільства (власність: поступова рівність всіх форм, праця: від фізичної до інтелектуальної, родина: від найвищих призначень до повного знецінення).

Отже, нові виклики змінюють класичну систему менеджменту.

Аналіз останніх досліджень за темою. Питанням дослідження трансформації менеджменту займаються вітчизняні та закордонні вчені [1-7]. Але посилення негативних

наслідків прискорення технологічного розвитку суспільства ставить перед дослідниками нові актуальні завдання розвитку менеджменту (зростання продуктивності праці збільшує кількість безробітних; позитивна динаміка розвитку ІТ підприємств закріплює поляризацію суспільства; покращення умов життєдіяльності людини знижує її вмотивованість до саморозвитку; зростання обсягу інтелектуальних завдань, географічна та професійна міграція призводить до зростання рівня стресу).

Постановка задачі (мета). Мета доповіді. Аналіз трансформації менеджменту та визначення можливих напрямків його розвитку.

Завдання роботи. Систематизувати причини трансформацій менеджменту та на основі прогнозування ключових тенденцій змін сформулювати напрямки його розвитку.

Основний матеріал дослідження. За останні сто років кардинально змінюються базові засади менеджменту. У ХХ столітті основні завдання менеджера стосуються раціоналізації праці найманих працівників через чіткість постановки завдань, ієрархічність структур та злагодженість системи контролю. На початку ХХІ століття завдання менеджера трансформуються у відбір персоналу здатного створювати інновації та забезпечення умов, які надихають на їх ефективну реалізацію.

Еволюція ключових елементів менеджменту за останні сто років: технологія, фінанси, юридичні питання, персонал. Поступово менеджмент перетворюється з директивного на консультуючий.

Основні причини трансформації менеджменту:

- ✓ глобалізація взаємин та ринків,
- ✓ розвиток ринкової інфраструктури (фінансування, продажів, просування товарів, діджиталізація, брендинг, консультування);
- ✓ дифузія інновацій;
- ✓ зміна механізму взаємодії та розвитку у соціальних системах (елементи: суб'єктивний індивідуальний досвід та поведінка, культура, комунікації, методи управління).

Поступово структури управління будуються навколо потреб співробітників компаній, які реалізують нові проекти (дієвим механізмом менеджменту стають колегіальні рішення щодо прийняття на роботу нових працівників та їх подальшого розвитку). Інформаційні системи допомагають підтримувати зв'язок менеджерів з працівниками за всіма питаннями цілей, розподілу ресурсів та створюють можливість запровадження чітких критеріїв продуктивності роботи над завданнями.

Отже, ключовими тенденціями розвитку менеджменту є зміна:

❖ ставлення менеджера до підлеглих (значимість та обов'язки працівників змінюються залежно від показаних результатів, ініціатори ідей стають менеджерами проекту);

❖ поведінки за спіральною динамікою, трансформація корпоративної культури (стадії: приналежність – родинні зв'язки; сила – авторитарна влада; правила – регламенти; успіх – делегування та децентралізація; взаємини – ідеологічна спрямованість, відкритий діалог; творчість – адаптивний підхід, основна цінність – свобода та незалежність) та управлінських методик (Клер Грейвз [6], біо-психо-соціальна модель розвитку, основа класифікація домінуючих типів мислення людини);

❖ механізмів вирішення суперечностей на основі творчого підходу (стимулом до творчого підходу є проблемна ситуація (завдання, інформація, здолаття стереотипів, пошук аналогу, комбінація ідей, безліч рішень, асоціації, логічне та інтуїтивне мислення), основні етапи творчої діяльності: рутинна робота – логічний аналіз, поява нової ідеї виконання роботи – інтуїція, натхнення до реалізації ідеї – осмислення ідеї та результату, реалізація та перевірка ідеї; складовими творчого процесу є: самооцінка, цілеспрямованість, та здатність людини трансформувати поведінку під впливом організаційної культури).

Основними напрямками розвитку менеджменту стають:

➤ натхнення та вмотивованість працюючих на результати (інструменти: знання, компетентності, особистість (розкривається у соціальних взаєминах при виконанні завдань), погляди, цінності, атмосфера, залученість);

➤ підвищення рівня відповідальності найманих працівників через командні інструменти роботи (професійна майстерність, як самоорганізація професійної діяльності на рефлексивній основі (швидкість самоудосконалення); організаційний стиль (коучінг, як допомога менеджера у досягненні мети підлеглого з використанням взаємодії, спрямованої на підвищення усвідомлення та удосконалення можливостей саморозвитку);

➤ управління інноваціями в підрозділах бізнесу (осмислене лідерство вимагає чіткого бачення майбутнього та його сприйняття працівниками, довіри, користі помилок, управління ризиками та змінами, причинно-наслідкових зв'язків);

➤ забезпечення сталого розвитку (реалізація економічних, екологічних та соціальних завдань) бізнесу через реалізацію соціальних проєктів (ідеологія суспільної корисності, як елементу пристосування бізнес-організацій до змін).

При цьому ефективність роботи менеджера визначається:

- ринковим попитом на основний вид діяльності бізнес-організації;
- запровадженням у професійну діяльність цінностей (відповідальності, розвитку, прозорості) для формування колективу однодумців;
- своєчасним зворотнім зв'язком з усіма зацікавленими сторонами бізнесу (на рівнях: постановки цілей, управління стратегією, оцінки результатів);
- чіткістю, об'єктивністю умов роботи та рівнем вмотивованості працюючих;
- колегіальністю прийняття рішень щодо розвитку бізнесу.

Результати. Поширення використання в бізнесі штучного інтелекту, можливостей діджиталізації, автоматизації практичної діяльності людей активно впливає на скорочення завдань, пов'язаних з фізичною та рутинною роботою, що в свою чергу змінює роботу менеджерів (підлеглі виконують переважно інтелектуальні завдання, які вимагають навчання протягом життя, корпоративної культури, досвіду командної роботи, ефективних зв'язків). Розвиток теоретичних питань трансформації менеджменту дозволить удосконалити систему практичної підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів за напрямками: управління творчістю, змінами, процес створення зв'язків в командах, коучінг як основний стиль менеджменту (зменшується використання розпорядницьких методів), відбір персоналу командами.

Висновки. Трансформація менеджменту потребує комплексного підходу до реалізації змін (підходи, методи, моделі, функції). Вчасне перенесення акцентів в професійній діяльності менеджерів на побудову конструктивних взаємин зі співробітниками дозволить вижити бізнесу та ефективно конкурувати за умов глобалізації. Реалізація пропозицій потребує оновлення програм практичної підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів.

Перспективи подальших досліджень. Командні інструменти роботи в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДжЕРЕЛ

1. Кристенсен Клейтон, Скотт Ентони, Ерик Рот *Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений*. Пер. с англ. Москва : Альпина Паблшер, 2019. 596 с.
2. Ємельянов О. Ю. *Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання: монографія*. Львів : Львівська політехніка, 2019. 280 с.
3. Юрген Аппело *Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами*. Харків : Фабула, 2019. 432 с.
4. Генрі Мінцберг *Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією*. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.
5. Лінькова О.Ю. *Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації: Монографія*. Харків: ФОП Секішова Т. Є., 2021. 134 с.

6. Graves, Clare W. *An Emergent Theory of Ethical Behavior Based Upon – An Epigenetic Model*, Schenectady, New York, 1959.

7. Выготский Л. С. *Психология развития человека*. Москва : Смысл, 2005. 1136 с.

Linkova Olena, PhD,
Associate Professor of the department of Management,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute",
Helen.Linkova@khp.edu.ua

MANAGEMENT TRANSFORMATION

Abstract. *Reasons for management transformation: globalization, development of market infrastructure; diffusion of innovations; digitalization; change of social systems. Directions of management development: motivation of employees; team work; increasing the responsibility of employees; innovation management; Sustainability.*

Key words: management, subversive technologies; motivation; the social protection; values.

Нечаєва І. А., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
Національний університет «Запорізька політехніка»
i.nechaeva@i.ua

РОЛЬ ТА МІСЦЕ АНАЛІТИКА ІНФОРМАЦІЇ (ДАНИХ) В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. *В дослідження доведена важливість ролі аналітика інформації в процесі прийняття управлінського рішення, визначені ключові навички, якими повинен володіти досвідчений аналітик даних та виокремлені переваги аналізу інформації для організації*

Ключові слова: *аналітична компетентність, інформація, аналіз, оцінювання, прийняття управлінського рішення*

Актуальність. Потреба у професіоналізації процесу прийняття управлінських рішень на основі оцінювання аналізу інформації ще ніколи не була настільки нагальною і складною. Відповідно до результатів дослідження [1] сучасне суспільство щодвадні продукує такий самий обсяг інформації, який було створено з моменту зародження людської цивілізації до 2003 року; надмір інформації заважає приймати рішення 47% фінансових директорів компаній.

Серед топ-спеціальностей, що будуть затребувані у найближчі роки, на першому місці (або одному з перших) знаходиться саме спеціальність аналітика [2; 3].

Більшість дослідників стверджують, що роботодавці серед найважливіших компетентностей майбутніх працівників виділяють наявність критичного та аналітичного мислення, вміння логічно думати та проявляти ініціативу, наявність емоційного інтелекту та здатність вирішувати проблеми комплексно, навички креативного мислення та роботи з інноваціями, здатність постійно навчатися та вдосконалюватися, тощо [4; 5].

Виділена як окрема, аналітична компетентність і для осіб, які претендують на заняття посад державної служби [6].

Згідно [7] набутими під час навчання професійними компетентностями, зокрема, є:

- здатність готувати оптимальні пропозиції щодо формування державної політики, які ґрунтуються на оцінці всіх альтернатив та ризиків;

- здатність здійснювати процес моніторингу реалізації державної політики, державних програм, стратегій;

- здатність готувати пропозиції щодо оцінювання результативності та впливу державної політики;

- здатність працювати з великими обсягами різного виду інформації, виділяти головне;
- здатність готувати пропозиції щодо залучення міжнародної технічної допомоги, оцінки реалізації та результативності програм (проектів) міжнародної технічної допомоги;
- здатність здійснювати оцінку реалізації та результативності програм (проектів) міжнародної технічної допомоги.

Реалізація компонент вимог аналітичної компетентності передбачає знань та відповідних умінь щодо володіння та практичного користування сучасними методами та інструментами аналізу та оцінювання інформації.

Постановка задачі (мета). Визначити місце та роль аналітика інформації в процесі прийняття управлінських рішень.

Результати. Аналітик - це поняття більш широке, ніж просто експерт в якійсь галузі знань, його інтелектуальний інструментарій і досвід практичної діяльності набагато ширший і не обмежується однією предметною сферою.

Аналітик володіє комплексом інтелектуальних технологій, що дозволяє йому адекватно відтворювати суть явищ і процесів, виявляти основні тенденції їх розвитку, прогнозувати і створювати наукову основу для ефективних управлінських рішень [8, с. 37].

Ключові навички, якими повинен володіти досвідчений аналітик даних наведено в табл.1 [9].

Таблиця 1 Ключові навички аналітика даних

Навички	Характеристика
Excel для базової аналітики	Аналітики даних повинні орієнтуватися в Excel, який є базовим інструментом для аналізу даних. За допомогою цієї програми дані можна аналізувати та візуалізувати, використовуючи двовимірні таблиці, графіки, діаграми, та інше. Також користувачі можуть використовувати PivotTables та інші складні функції типу Vlookup для опрацювання великих та множинних масивів даних.
Навички збереження даних	Фахівцям у цій галузі потрібно знати джерело та місце збереження даних, з якими вони працюють, та мати основну інформацію про конвеєр даних. По суті, навички збереження даних – це питання організації віртуального сховища та відповідних систем для даних компанії. Керують такими сховищами зазвичай проджект-менеджери та власне дата-аналітики, які контролюють дані та несуть відповідальність за їхню відповідність основним законам щодо збирання та використання персональної інформації.
SQL для «витагання» даних	SQL часто характеризують як основну мову баз даних і сприймають як розвинуту версію Excel. SQL і справді працює з такими базами, з якими Excel просто не впорається. Навички роботи з SQL потрібні у будь-якій компанії, яка зацікавлена в керуванні даними та організації роботи з базами даних. Також, за допомогою SQL можна вносити виправлення до наявних структур даних.
Програмування та кодування	Програмування та кодування необхідні аналітикам даних для того, щоб використовувати свої знання на практиці. По суті, такі мови як R, SAS та Python дають змогу аналітику даних вчиняти дії з big data та об'ємними масивами даних, залежно від типу завдання.
Комунікація через візуалізацію даних	Дата-аналітикам варто мати розвинені комунікативні навички, щоб передати зміст висновків аналізу команді та топ менеджменту. За допомогою візуалізації даних це зробити значно простіше. Такі інструменти як tableau, QlikView PowerBI, D3.js and HighCharts

	можуть значно полегшити сприйняття інформації. Аналітик даних має розумітися принаймні в одній із цих програм.
Штучний інтелект та машинне навчання	Кожен аналітик даних повинен розумітися та цікавитися розвитком штучного інтелекту та машинного навчання. Такі їхні атрибути як моделювання, математична оптимізація та логічна дедукція допоможуть професіоналу залишатися на передовій та розуміти тенденції в галузі. Технології розвиваються та змінюються, а це лише стимулює попит на аналітиків даних із розвиненими навичками. Великі корпорації та середній бізнес вже зараз шукають спеціалістів у сфері data science, щоб ті допомагали в формулюванні стратегії розвитку. У майбутньому конкуренція за таких фахівців лише зростає.

Робота аналітика передбачає роботу з даними з використанням SQL, Python та інших мов програмування, створення дашбордів, автоматизацію процесів. Аналітик концентрується на вивченні даних, структуруванні складних систем, осмисленні процесів бізнесу.

Продукт аналітика – це відповіді на питання, що вже поставлені та такі, що ще не виникли; створення розумових моделей та фреймворків й рекомендацій, що з них випливають та призводять до зростання показників діяльності.

Основними перевагами, що може принести організації аналіз інформації (даних) є: прийняття обґрунтованих рішень, скорочення витрат, та клієнтоорієнтована поведінка (табл.2).

Таблиця 2 Переваги та можливості аналізу інформації для організації

Перевага	Характеристика
прийняття обґрунтованих рішень	З точки зору управління - допомагає приймати рішення на основі фактів, а не простої інтуїції. Наприклад, допомагає зрозуміти, куди інвестувати капітал, виявити можливості зростання, передбачити доходи або вирішувати незвичайні ситуації, перш ніж вони стануть проблемами. Тобто, отримуючи релевантну інформацію з усіх сфер організації, за допомогою програмного забезпечення інформаційної панелі представляти інформацію у професійний та інтерактивний спосіб різним зацікавленим сторонам.
скорочення витрат	Передові технології, такі як прогнозна аналітика, дозволяють виявляти можливості покращення, тенденції та закономірності в даних і відповідно планувати стратегії. З часом це допоможе заощадити гроші та ресурси на реалізацію неправильних стратегій. Передбачивши різні сценарії, наприклад, продажі та попит, можна передбачити виробництво та пропозицію.
клієнтоорієнтована поведінка	Клієнти є найважливішим елементом будь-якого бізнесу. Використовуючи аналітику, щоб отримати бачення всіх аспектів, пов'язаних із клієнтами, можна зрозуміти, які канали вони використовують для спілкування, їх демографічні показники, інтереси, звички, купівельну поведінку тощо. У довгостроковій перспективі це сприятиме успіху маркетингових стратегій, дозволить виявити нових потенційних клієнтів і уникнути витрачання ресурсів на націлювання на «неправильних» людей або надсилання невірного повідомлення. Аналітика дозволяє відстежувати задоволеність клієнтів, аналізуючи відгуки клієнтів або роботу відділу обслуговування клієнтів.

Процес аналізу інформації передбачає виконання п'яти основних етапів (рис.1):

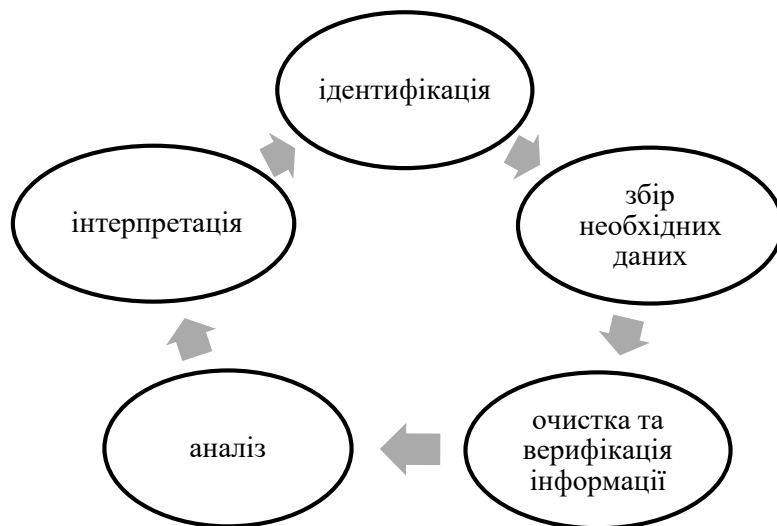


Рис. 1 Етапи аналізу інформації

- ідентифікація (визначення потреби в інформації) – це етап, на якому необхідно встановити запитання, що потребують відповіді;

- збір необхідних даних - визначення джерел інформації та методів і засобів їх використання. Збір даних може здійснюватися в різних формах, таких як внутрішні або зовнішні джерела, опитування, інтерв'ю, анкети, фокус-групи тощо. Важливо зауважити, що спосіб збору інформації буде відрізнятися в кількісному та якісному сценарії;

- очистка та верифікація інформації. Не всі зібрані дані будуть корисними, при зборі великої кількості інформації в різних форматах дуже ймовірно наявність повторюваних або погано відформатованих даних. Щоб уникнути цього, перш ніж почати працювати з даними, потрібно переконатися, що вилючені пробіли, повторювані записи або помилки форматування;

- за допомогою різних методів, таких як статистичний аналіз, регресії, нейронні мережі, аналіз тексту тощо, можна аналізувати та маніпулювати даними, щоб отримати відповідні висновки. На цьому етапі виявляються тенденції, кореляції, варіації та закономірності, які можуть допомогти відповісти на запитання, які були поставлені на першому етапі;

- інтерпретація результатів. На цьому етапі обираються курси дій на основі отриманих результатів. Крім того, на цьому етапі встановлюються та відпрацьовуються деякі обмеження.

Висновки. Отже, аналітик інформації – фахівець, що допомагає керівництву приймати рішення більш об'єктивно, на основі фактів та даних; шукати точки зростання продукту та бізнесу.

Базовими навичками аналітика даних є: наявність відповідної математичної бази; розуміння теорії вірогідності та математичної статистики – уміння перевіряти гіпотези, розуміти помилки різного роду, залежність/незалежність дослідів; наявність математичної культури – уміння використовувати методи та алгоритми відповідно до галузі їх застосування; мати критичне мислення – не потрапляти в засідки когнітивних викривлень; мати продуктове мислення – уміти оцифровувати споживчий досвід в метриках, видіти за метриками споживачів, що вирішують для себе певну задачу; мати бізнесове мислення – уміти оцифровувати бізнес-процеси компанії та зміни ринку, зв'язати це в єдине ціле з продуктом та споживачами; розумітися на технічних питаннях – аналітик не має програмувати, як розробник, але у нього не має бути технічних пробілів щодо вирішення певних задач бізнесу: прочитати документацію, отримати необхідні дані з нової бази даних,

використати АРІ для автоматизації, тощо. Важливими є особистісні якості, в першу чергу, об'єктивність стосовно себе – вміння виявляти власні помилки та доносити їх до команди, особливо, якщо це допомагає змінити управлінське рішення, що прийняте раніше.

Список використаних джерел

1. Глобальні принципи управлінського облік. Ефективний управлінський облік: оптимізація рішень та створення успішних організацій. URL : <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/ukranian-full-gmaps-document.pdf>.
2. Кіберсуспільство 2022: які спеціальності уже через чотири роки будуть непотрібні та замінені на автоматизовані машини. URL : <https://kudapostupat.ua/kibersuspilstvo-2022-jaki-specialnosti-uzhe-cherez-chotiri-roki-budut-nepotribni-ta-zamineni-na-avtomatizovani-mashini/>.
3. Названо топ-5 айтишних професій, які будуть найзатребуванішими у 2022 році. URL : <https://www.unian.ua/techno/nazvano-top-5-aytishnih-profesiy-yaki-budut-nayzatrebuvanishimi-u-2022-roci-11663470.html>.
4. Серих, Л. В. (2021). 10 компетентностей, які стануть затребуваними у найближчому майбутньому. Суми, 2021, 17
5. Драган О. І., Рудова А. Я. Професійні компетентції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2 (25). С. 89–94.
6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу . URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/600/68f/e40/60068fe408fb3369026691.pdf>.
7. Про затвердження професійного стандарту на посади «Державний експерт директорату/генерального департаменту». Наказ від 13.12.2019 р. № 1752. URL : https://www.kadrovik01.com.ua/files/2020/01/28_01_2020/16_expert.pdf.
8. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність: Навч. посіб. Київ : Університет «Україна», 2014. 417 с.
9. Які навички потрібні аналітику даних великої компанії. URL : <https://www.bigdatalab.com.ua/news-18/>.

Nechayeva I.A., PhD.,
Associate Professor of Management Department,
National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
i.nechaeva@i.ua

THE ROLE AND PLACE OF INFORMATION (DATA) ANALYTICS IN THE MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESS

Summary. The study proves the importance of the role of information analyst in the management decision-making process, identifies key skills that should have an experienced data analyst and highlighted the benefits of information analysis for the organization

Key words: *analytical competence, information, analysis, evaluation, making managerial decisions*

Нотевський Є.,
аспірант ДВНЗ «КНЕУ ім. В.Гетьмана»,
президент Миколаївської обласної організації лідерів молодіжного самоврядування
«Молодь – майбутнє нації»
evgeniynotevskiyenot@gmail.com

Востряков О.В.,
к.е.н., доц. кафедри менеджменту,
декан факультету економіки та управління
ДВНЗ «КНЕУ ім. В.Гетьмана»,
ovostriakov@gmail.com

РОЛЬ ESG-КОНЦЕПЦІЇ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Авторами розглядається ESG-концепція як одна із складових сучасного використання стратегії сталого розвитку, робиться акцент на актуальності її використання в сучасних умовах через гнучкість та врахування соціальних, екологічних та управлінських факторів. Місце має розгляд ESG-факторів в контексті досягнення цілей сталого розвитку.

Ключові слова: сталий розвиток, ESG-критерії, ESG-концепція, екологічний, соціальний, управління.

Актуальність. Нові реалії світу змушують не лише адаптуватися, а й створювати різні інноваційні форми, програми, концепції та стратегії з метою вирішення актуальних проблем, викликів, із якими зіштовхується суспільство. На перший план сьогодні виходить врахування економічних, соціальних та управлінських принципів (Environmental, Social, Governance), які тільки наприкінці ХХ століття були об'єднані в загальноприйнятну норму. Наразі, дослідники, учені, бізнес-консультанти приділяють концепції ESG-принципів значну увагу. Зрозуміло, що одних ESG-принципи цікавлять зі сторони подальших актуальних досліджень, а інших – задля якісної оцінки діяльності, стратегічного планування розвитку у майбутньому.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є визначення ролі ESG-концепції у досягненні цілей сталого розвитку економіки та суспільства в цілому.

Результати. ESG – ця міжнародна аббревіатура використовується фінансовою спільнотою для позначення екологічних, соціальних та управлінських критеріїв, які зазвичай становлять три стовпи позафінансового аналізу. Вони враховуються у соціально-відповідальному управлінні. Завдяки критеріям ESG можна оцінити здійснення корпоративної відповідальності щодо довкілля та його зацікавлених сторін (співробітників, партнерів, субпідрядників та клієнтів) [1].

Екологічний критерій враховує: управління відходами, скорочення викидів парникових газів та запобігання екологічним ризикам. Соціальний критерій враховує: запобігання нещасним випадкам, навчання персоналу, дотримання прав співробітників, ланцюжок поставок та соціальний діалог. Критерій управління перевіряє: незалежність ради директорів, структуру управління та наявність комітету з аудиту.

У стратегії сталого розвитку та відповідального інвестування необхідно ув'язати фінансові показники компанії з її впливом на довкілля та суспільство [2]. Не буде перебільшенням сказати, що критерії ESG ведуть до перевизначення поняття цінності. Як тільки ми відійдемо від принципу, що успіх вимірюється насамперед фінансовими показниками, усе може змінитися. ESG-критерії змушують нас думати інакше. Вони об'єднують фінансову цінність організації та її етичні цінності у безпрецедентному поєднанні [2]. Ми знаходимося у вихорі глобальних змін, від нових технологій до зміни клімату, геополітичних заворушень, соціальної напруженості, наслідків пандемії COVID-19, а сьогодні й у військових діях внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну. Поляризуючі ефекти цих змін вже відчуються, але ESG-критерії лише посилять розрив між компаніями, які готові до майбутнього та тими, хто чіпляється за минуле.

Створення довіри у бізнесі, між людьми, клієнтами, зацікавленими сторонами ніколи не було більш важливим. Для досягнення довгострокового результату та продовження змін на краще необхідно переконатися, що відбувається узгодження створення цінності організації з її етичними цінностями [2]. Хоча світові політики домовилися боротися зі зміною клімату та захищати біорізноманіття, і хоча вони ратифікували міжнародні конвенції та протоколи, ця політична воля, виражена навколо так званого «міжнародного консенсусу», не запобігла різкому збільшенню викидів парникових газів та втрати біорізноманіття.

Звіт, опублікований у Женеві у 2008 р. Організацією Об'єднаних Націй (ООН) з огляду екологічного керівництва в системі ООН, показав, що: 193 держави-члени Організації Об'єднаних Націй ухвалили у 2015 році Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року, глобальний процес трансформації оформився цільовою структурою, структурованою в 17 цілях сталого розвитку [3]. Ці цілі в галузі сталого розвитку покликані стати дорожньою картою для міжнародного співтовариства щодо зміни способу життя, але, перш за все, способу ведення бізнесу, зробити його соціально та екологічно справедливим до 2030 року. З 17 основними цілями та загалом 162 підцілями розглядаються три основні галузі: екології, соціальної сфери та економіки. Ці різні цілі визначають напрямки розвитку світової спільноти до 2030 року.

Кліматичні катастрофи останніх років, наслідки пандемії COVID-19, бідність, що зростають, показують, наскільки терміново світовій спільноті необхідно переосмислити і переглянути свої політичні рішення [3]. Належне екологічне управління вимагатиме структурних змін, що виходять за рамки косметичних рішень, які іноді мають тенденцію надто пов'язуватися з тенденціями чи духом часу. Екологічна криза в даний час виражається у формі економічної кризи, а завтра вона виражатиметься у формі соціальної кризи, і роль політиків полягає у сприянні обговоренню та інтеграції ідей (екологічних, економічних та соціальних) для вирішення екологічних проблем. Важливо прагнути соціальної конструкції рішення, щоб оптимізувати внесок усіх учасників реалізації цих необхідних структурних змін. У цьому сенсі роль політики полягає у пошуку консенсусу щодо багатосторонніх рішень, тому що докілька більше не є проблемою лише захисників навколишнього середовища, це також проблема обліку державою та бізнесом економічних та соціальних факторів.

Незважаючи на те, що ESG-порядок денний знаходиться на початкових етапах свого розвитку, можна відзначити суттєвий потенціал для застосування даної практики в контексті всієї економіки. Зростання уваги до ESG-порядку свідчить про відповідність цього тренду пріоритетам розвитку багатьох галузей економіки. Варто відзначити, що прийняття ESG-повідістю компаніями як довгостроковий орієнтир не є достатньою умовою, оскільки формування загальноприйнятої моделі економічного розвитку з обмеженим впровадженням принципів сталого розвитку неможливе без активної участі фінансових інститутів. Така участь може бути реалізована у трьох основних напрямках [4]:

- розробка ESG-критеріїв для фінансування традиційних галузей;
- підтримка нових галузей, що надають більш активний вплив на ESG-фактори (альтернативні джерела енергії, соціальне підприємництво, переробка ресурсів тощо);
- підвищення інноваційності та стійкості традиційних галузей.

Однак, слід зазначити, що спочатку пандемія коронавірусу COVID-19, а на сьогодні і війна наголосили на необхідності гнучкості та важливості зв'язку між бізнесом та громадськістю у відповідь на виклики, ризики та загрози, пов'язані з масштабними громадськими проблемами, що особливо актуально на тлі нерівномірних реакцій уряду.

Висновки. Резюмуючи вищесказане, можна побачити, що сьогодні ми стаємо свідками та дослідниками того, як правовий та інституційний простір видозмінюються на користь реалізації концепції сталого розвитку. Можна припустити, що ESG-практика є

своєрідним новим форматом регулювання та управління діяльністю компаній, у тому числі у сфері міжнародного бізнесу та транзакцій, що акумулюється в нормативні масиви. Варто зазначити, що досягнення цільових параметрів на макрорівні залежить від широти використання та дотримання ESG-критеріїв на мікрорівні – у компаніях, бізнес-структурах. Якщо суб'єкти мікрорівня будуть дотримуватися та використовувати ESG-концепцію, то й економіка в цілому набуватиме аналогічних рис.

Список використаних джерел

1. Матос П. *ESG-принципи та відповідальне інституційне інвестування у світі : Критичний огляд досліджень*; пер. з англ. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. — 88 с.
2. Hackett D., Demas R., Sanders D., Wicha J., Fowler A. *A growing ESG risks of litigation* // URL: https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2021/01/Growing_ESG_Risks_The_Rise_of_Litigation_.pdf (Дата звернення: 04.10.2022).
3. *What's Next for Sustainable Business? 2021 SustainabilityTrends. The SustainAbility Institute by ERM* : веб-сайт. URL: <https://www.sustainability.com> (Дата звернення: 04.10.2022).
4. *The ESG advantage: Exploring links to corporate financial performance. S&P Global Ratings*. URL: <https://www.spglobal.com/ratings> (Дата звернення: 04.10.2022)

Yevhenii Notevskiy,

postgraduate, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
President of the Mykolayiv Regional Youth Leadership Organization
«Youth is the Future of the Nation»

evgeniynotevskiyenot@gmail.com

Oleksandr Vostriakov,

PhD, Dean of the Faculty of Economics and Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,

ovostriakov@gmail.com

THE ROLE OF THE ESG CONCEPT IN ACHIEVING THE GOALS OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

Summary. The authors consider the ESG concept as one of the components of the modern use of the sustainable development strategy, emphasizing the relevance of its use in modern conditions due to flexibility and consideration of social, environmental and management factors. Consideration of ESG factors in the context of achieving sustainability goals is appropriate.

Key words: sustainable development, ESG criteria, ESG concept, environmental, social, management.

Панасюк О.О., аспірантка

кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

oleksandra.panasiuk@kneu.edu.ua

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR

Анотація. Цифрова трансформація HR є важливою в епоху, коли технологічні зміни стають нормою. Це передбачає автоматизацію процесів і створення культури автоматизації. Цифрова трансформація дає можливість використати звільнений час для розробки стратегії та, зрештою, принести користь бізнесу.

Ключові слова: цифрова трансформація, персонал, HR-департамент, стратегія бізнесу.

Актуальність. Цифрові технології та інструменти в сфері HR є інноваційним підходом до управління персоналом, спрямованих на активне впровадження, адаптацію та мотивацію співробітників у режимі роботи онлайн. Найближчим часом нас чекають процеси заміщення людини автоматизацією, це глобальні процеси, необхідно бути

готовими до цієї трансформації, у тому числі в HR. Тому дослідження напрямів цифровізації сфери HR є актуальним

Постановка задачі (мета). Цифрова трансформація HR є важливою в епоху, коли технологічні зміни стають нормою. Метою дослідження є аналіз процесу цифрової трансформації в HR, а також проблеми, з якими стикаються компанії, здійснюючи цю трансформацію.

Результати. Цифрова трансформація визначається як перехід бізнесу, заснованого на традиційних ручних процесах, до бізнесу, який використовує технології як основну частину всіх своїх функцій: внутрішніх (співробітників, операційних) і зовнішніх (клієнтів). Трансформація є результатом цифровізації бізнесу. Цифрова трансформація — це процес і результат. Це революційна зміна, але також і еволюційне явище. Окрім цифровізації, перехід до бізнесу з технологіями в центрі також тягне за собою зміну культури та мислення організації. Цифрова трансформація включає в себе цифровізацію. Це передбачає автоматизацію процесів і створення культури автоматизації. Шлях до трансформації передбачає виявлення проблем, які необхідно вирішити, і використання технологій найефективнішим способом для вирішення цих проблем. Це вимагає зміни мислення всієї організації, і ця зміна починається з керівництва та просочується до решти компанії.

Згідно з опитуванням Deloitte, в найближчі часи бюджети компаній на цифрову трансформацію зростуть на 25 відсотків. З появою штучного інтелекту, блокчейну, машинного навчання, автоматизованого керування продуктивністю та багато іншого, відділам кадрів, які все ще покладаються на таблиці Excel для збору та інтерпретації даних, потрібно швидко перейти до автоматизації [1].

Як і будь-яка інша частина організації, цифрова трансформація HR є важливою в епоху, коли технологічний розвиток є нормою.

Ціль цифрової трансформації в HR може бути кількома:

- Для автоматизації процесів і скорочення часу, витраченого на повторювані завдання.
- Кардинально змінити підхід до HR процесів.
- Використати звільнений час для розробки стратегії та, зрештою, принести користь бізнесу.

Цифрова трансформація HR – це трансформація способу функціонування HR із використанням даних для керування всіма сферами HR: використання робочого часу, нарахування заробітної плати, управління продуктивністю, навчання та розвиток, винагороди та визнання, а також рекрутинг.

Під час цифрової трансформації HR-фахівець співпрацює з IT-фахівцями. У співпраці з IT-відділом відділ кадрів має вести організації до цифрової трансформації та підтримувати її постійну цифрову еволюцію. Це передбачає розширення можливостей працівників із цифровим мисленням для покращення робочих процесів і підвищення продуктивності. На своєму робочому місці HR-фахівець відповідає за власну трансформацію своєї роботи – використовуючи автоматизацію та цифрові процеси, керовані даними.

Цифрова трансформація є результатом цифровізації: вона призводить до гнучкої організації, готової адаптуватися до швидкого розвитку технологій.

Цифрова трансформація має принести користь кінцевому користувачеві. Це означає, що якщо відділ кадрів хоче запровадити автоматизовану систему управління продуктивністю, яка дозволить їм збирати дані для прийняття рішень щодо оцінки винагороди, менеджерам і співробітникам також слід надати доступ до цієї платформи для перегляду та можливості внесення коректив. Ця ціль трансформації має бути пов'язана з бізнес-ціллю. Успіх проекту цифрової трансформації вимірюється бізнес-цінністю, яку він дає. Наприклад, ціль може полягати в тому, щоб знизити вартість пошуку кандидатів на

вакантну посаду або наймання фахівців і таким чином зменшити загальні витрати бізнесу. Крім того, мета може полягати в тому, щоб збільшити дохід шляхом найму потрібного кандидата за допомогою процесу відбору кандидатів під керівництвом штучного інтелекту.

Лінійні керівники та HR-фахівці самі повинні взяти на себе відповідальність за цю трансформацію. Лінійні керівники безпосередньо мають справу зі співробітниками, і будь-які зміни в кадровій практиці безпосередньо впливають на цих керівників та їх підлеглих. Цілком імовірно, що ці менеджери можуть бути дуже задоволені процесом трансформації ключових сфер, де для них потрібно покращити процеси управління персоналом.

Для впровадження цифрової трансформації керівництву доведеться інвестувати в інструмент, необхідний для виконання певної роботи. Але крім цього, може знадобитися найняти додатково персонал. Наприклад, якщо одним із процесів є використання штучного інтелекту для отримання інформації про взаємодію та продуктивність в організації, може виникнути необхідність найняти спеціаліста з обробки даних, щоб зрозуміти дані та спростити інформацію, яку він пропонує для покращення бізнес-стратегії [2].

Цифрова трансформація полягає в активному використанні технологій і даних, щоб допомогти керувати стратегією щодо персоналу, орієнтованою на майбутнє. HR-Департамент має унікальні можливості для того, щоб надавати додаткову інформацію про найважливіші інвестиції компанії — її персонал. На жаль, багато відділів кадрів стикаються із застарілими або розрізненими системами інформації про людські ресурси, ручними процесами та конкуруючими щоденними пріоритетами, які перешкоджають здатності керуватися даними та бути перспективними.

Висновки. Діяльність згуртованих людей потребує цифрового мислення. Фахівці різних напрямлень в процесі цифрової трансформації вимагають співпраці. Виграшною моделлю є спеціальна проектна команда, до складу якої повинні входити спеціалісти з HR-департаменту, IT-фахівці та відповідні бізнес-експерти. Будь-які успіхи, в досягненні в цифровій трансформації, залежали від отримання інформації та активної співпраці між різними функціональними підрозділами. Надзвичайно важливо заохочувати справжню підтримку з боку керівництва найвищого рівня, включаючи генерального директора.

Список використаних джерел

1. Рішення Deloitte Digital. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/technology/solutions/emea-csf/deloitte-digital-offerings.html>.
2. What Is HR Digital Transformation? URL: https://www.spiceworks.com/tech/innovation/articles/what-is-hr-digital-transformation-definition-strategies-and-challenges/#_001.

*Panasiuk O.O., graduate student
Department of Socioeconomics and Personnel Management,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
oleksandra.panasiuk@kneu.edu.ua*

DIGITAL TRANSFORMATION OF HR

Summary. *Digital transformation of HR is essential in the era when the technological advance is becoming the norm. This involves automating of business processes and creating a culture of automation. Digital transformation provides an opportunity to use the time freed due to its implementation to develop strategies and, ultimately, benefit the business.*

Keywords: *digital transformation, personnel, HR department, business strategy.*

Расулова А.М.

канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу, доцент
a.rasulova@knute.edu.ua

Бовш Л.А.

канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу, доцент
l.bovsh@knute.edu.ua

Салімон О.М.

канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу
o.salimon@knute.edu.ua

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КАНАЛАМИ ДИСТРИБУЦІЇ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

***Анотація:** досліджено переваги впровадження хмарних технологій у бізнес; обґрунтовано особливості та доцільність формування ІТ-інфраструктури суб'єктів готельного бізнесу на основі хмарних технологій та сервісів, зокрема у налагодженні бізнес-процесів у системі дистрибуції готельних послуг, комунікації зі споживачами, реалізації маркетингових та інвестиційних програм*

***Ключові слова:** хмарні технології, онлайн дистрибуція, готельний бізнес, канали дистрибуції, ІТ-інфраструктура*

Актуальність. Готельний бізнес є частиною багатогранної глобальної сфери гостинності, який динамічно інтегрується у міжнародний економічний простір. Найбільшою проблемою для збутової діяльності готелів є географічна віддаленість потенційного споживача від суб'єкта надання послуг. Цифровізація відносин створила простір для ефективних комунікацій та наочну демонстрацію пропозицій, що сприяє прийняттю рішень про бронювання і придбання готельного продукту.

Постановка завдання. В умовах переважаючої ролі електронних продажів, хмарні технології та сервіси стали не просто інструментом в управлінні каналами продажів готельних послуг, а й кардинально змінюють технології бізнес-процесів у налагодженні комунікацій зі споживачами та стейкхолдерами, реалізації маркетингових та інвестиційних програм. Науковий та практичний інтерес мають дослідження особливостей та перспектив імплементації хмарних інструментів управління дистрибуцією послуг до ІТ-інфраструктури готелю.

Результати дослідження. Найціннішим для будь-якої компанії є доступність інформації про її бізнес-продукти цільовій аудиторії, зручність замовлення/бронювання, швидкість реакції на запити потенційних споживачів та підтримання зворотного зв'язку. Впровадження хмарних технологій має багато переваг, тому так багато компаній – від корпоративних гігантів до абсолютно нових стартапів – сприймають це з таким ентузіазмом. Хмарні технології, як інструменти ІТ-інфраструктури, скорочують витрати на розгортання, удосконалення та підвищення ефективності ІТ-платформ для успішної організації продажу [1], зокрема, сприяють ефективній дистрибуції готельних послуг. Так, метою системи дистрибуції у готельній сфері є найбільш ефективно доведення послуги до споживача з урахуванням інтересів усіх задіяних у цій системі ланок. Із появою е-комерції, процес продажу готельних послуг суттєво видозмінився: розширилася дистрибуторська мережа, склад ресурсів для організації персональних продажів, ведення бізнес-аналітики, стимулювання збуту тощо (таблиця).

У сучасному світі цифрових комунікацій найбільш популярним і найефективнішим способом організації продажів готелів залишається онлайн-бронювання послуг, особливо у період пандемії. Посередницький канал дистрибуції, на відміну від прямого, має більші можливості та ширшу географію охоплення цільової аудиторії для збуту.

Ключові переваги хмарних технологій для готельного бізнесу

	Переваги	Хмарні технології:
1.	Нижчі витрати	звільняють ресурси компанії (включаючи фінансові та людські) для розгортання інших сфер, для заощадження на підтриманні якості ІТ-інфраструктури, оновлення програмного забезпечення та обладнання
2.	Кращий досвід роботи з клієнтами	забезпечують кращі стандарти обслуговування клієнтів, підвищення уваги до їх потреб; прискорюють обробку даних та зворотної комунікації, доступ до відповідних даних
3.	Більше гнучкості	забезпечують додаткову гнучкість у роботі за рахунок миттєвого оновлення ІТ-інфраструктури
4.	Краще спілкування та робота в команді	спрощують співпрацю між колегами, клієнтами та сторонніми підрядниками чи консультантами через доступ до спільних файлах, об'єднують командні повідомлення, ділові телефонні дзвінки та відеозустрічі на одній платформі
5.	Надійна безперервність	надійно зберігають дані на хмарі, незалежно від відключення електроенергії, стихійних лих
6.	Безпека та захист даних	захищають дані від доступу неавторизованих користувачів, використовуючи надійне шифрування
7.	Більша мобільність	забезпечують безперебійний доступ до необхідних файлів в умовах віддаленої роботи в офісах по всій країні та за кордоном, вдома тощо. Головне – підключення до Інтернету
8.	Аварійне відновлення	гарантують швидке аварійне відновлення роботи ресурсів та збереження даних від втрат, оскільки життєво важливі файли зберігаються за межами сайту в сторонніх центрах обробки даних
9.	Легка масштабованість	забезпечують легку масштабованість, дозволяючи збільшувати та зменшувати масштаб у міру зміни обставин
10.	Автоматичні оновлення	несуть відповідальність за оновлення програмного забезпечення

Джерело: розроблено авторами за [2]

При цьому, мережа онлайн-посередників готельних послуг має досить розгалужену структуру (рисунок).

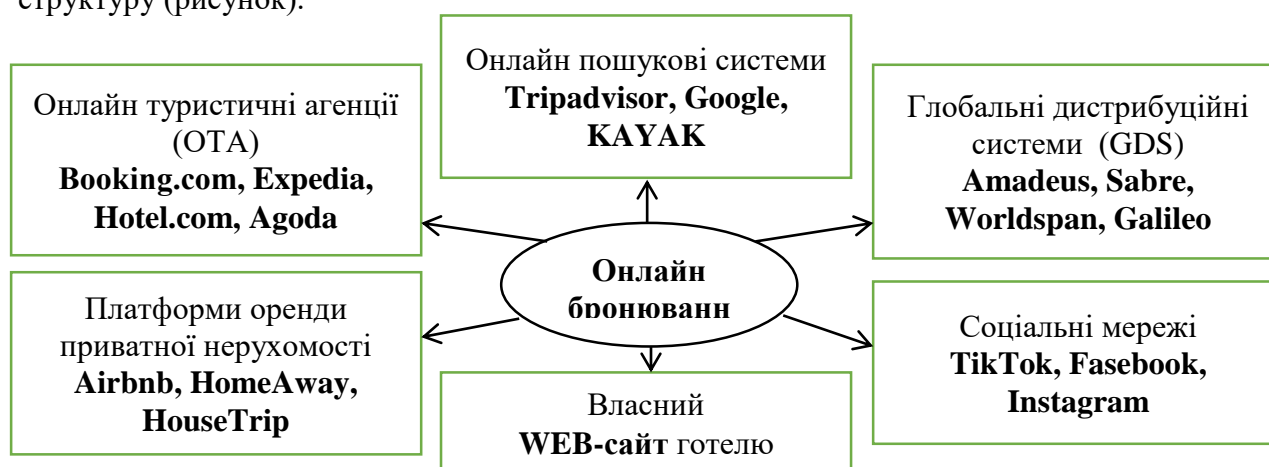


Рисунок. Мережа онлайн дистриб'юторів готельних послуг

Джерело: розроблено авторами

Наявність розгорнутої інфраструктури онлайн продажів готельного продукту потребує більш потужних сервісів для упорядкування інформації, зведення аналітики та обробку бази даних щодо пропозиції та бронювання послуг через їх канали. Для цього й впроваджують хмарні рішення у вигляді PMS (Property Management System) управління готелями – хмарної системи управління власністю (майном, нерухомістю) для управління номерним фондом, процесом бронювання, поселенням, ресстрації, заїзду/виїзду, формування профілів гостей, звітів тощо. Найбільш поширеними PMS на вітчизняному готельному ринку є наступні програмні продукти: Opera, Едельвейс, Лібра, Hospitality Management System (HMS), Fidelio, Channel manager OtelMS [3]. Інтеграція інваріантного програмного забезпечення (ІТ-інфраструктури) у систему управління готелем дозволяє [4]:

- обслуговувати та контролювати безліч основних та допоміжних бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням номерним фондом та готельною пропозицією;
- забезпечувати обмін інформацією в реальному часі між відділами та операціями Front та Back-office;
- значно економити живу працю персоналу та уникати помилок у роботі через людський фактор;
- спростити та упорядкувати систему підтримання зв'язків з гостями через єдину панель керування;
- збільшити охоплення ринку завдяки безперервній інтеграції з усіма напрямками онлайн- та офлайн-розповсюдження, такими як OTA, GDS та TripAdvisor; оновлювати ціни та проводити інвентаризацію всіх OTA в режимі реального часу, щоб уникати подвійного бронювання;
- організувати онлайн-платежі через безпечні платіжні шлюзи тощо.

Слід зазначити, що фахівці у сфері гостинності сходяться на одній думці – готельно-ресторанному бізнесу без ІТ-інфраструктури в найближчому майбутньому просто не вижити, тому рекомендують розвивати певні напрямки та наймати відповідних фахівців, щоб витримати конкуренцію, зокрема:

1. Хмарні та розподільні обчислення. Архітектор хмарних рішень потрібен в компанії для того, щоб визначити вигоди хмари для конкретної організації, вибрати відповідний тип хмари на підставі бізнес-потреб компанії, провести фінансовий аналіз, оцінити ризики й вимоги законодавства.
2. Інтелектуальний аналіз даних або data mining. Проблеми бізнес-аналізу, які допомагає вирішувати data mining в реальному бізнесі – оцінка ризиків, сегментація ринку, стимулювання попиту. Фактично завданням data mining є елементи, з яких можна зібрати рішення більшості реальних бізнес-завдань.
3. Сполучне програмне забезпечення або middleware – набір технологічного програмного забезпечення для взаємодії між різними компонентів сучасних серверів. Компетентний фахівець middleware потрібен, як мінімум, для розробки проєктних рішень в частині технології підключення й обслуговування телекомунікаційних систем і мережевого устаткування, проведення першочергових розрахунків для підбору ІТ-обладнання;
4. Веб-архітектура та розробка. У кожній компанії є сайт або додаток – для його створення і підтримки потрібен веб-фахівець, а іноді й цілий відділ;
5. Мережева та інформаційна безпека. Будь-який витік інформації може призвести до серйозних проблем для компанії – від значних фінансових збитків, втрати довіри споживачів до повного краху. Тому краще, щоб фахівець з інформаційної безпеки був у штаті. Це дозволить оперативно реагувати на небажані події й своєчасно адаптувати захисне ПЗ під потреби компанії [5].

Висновки. Таким чином, хмарні платформи PMS для готелів дають можливість розгортати потужну ІТ-інфраструктуру для забезпечення комплексного управління нерухомістю (номерним фондом) з розширеною інтеграцією дистрибуції для незалежних

готелів та мереж середнього розміру, для централізованого контролю за допомогою єдиного рішення.

Список використаних джерел:

1. Хмари для бізнесу невпинно мотивують. Про що ще немає сенсу мовчати? URL: <https://cosmonova.net/ua/page/bussiness-cloud> (дата звернення: 07.02.2022).
2. The 10 key benefits of cloud computing. URL: <https://www.ringcentral.com/us/en/blog/benefits-of-cloud-computing> (дата звернення: 07.02.2022).
3. Property Management System (PMS). URL: <https://www.amadeus-hospitality.com/property-management-software> (дата звернення: 07.02.2022).
4. Hotel Property Management System. Cloud-based hotel management software for all your hotel needs. URL: <https://www.hotelogix.com/hotelogix-cloud-based-property-management-system.php> (дата звернення: 07.02.2022).
5. Український бізнесмен. Телеграм канал. URL: https://t.me/ukr_businessman (дата звернення: 07.02.2022).

Alla Rasulova

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business
e-mail: a.rasulova@knu.edu.ua

Lyudmyla Bovsh

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business
e-mail: l.bovsh@knu.edu.ua

Olga Salimon

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business
e-mail: o.salimon@knu.edu.ua
State University of Trade and Economics, Kyiv

CLOUDY TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF HOTEL SERVICES DISTRIBUTION CHANNELS

Summary: the advantages of implementing cloud technologies in business are investigated; The peculiarities and expediency of forming the IT infrastructure of hotel business entities on the basis of cloud technologies and services are substantiated, in particular in establishing business processes in the system of distribution of hotel services, communication with consumers, implementation of marketing and investment programs

Keywords: cloud technologies, online distribution, hotel business, distribution channels, IT infrastructure

Рєнін К.С.

аспірант, КНЕУ імені Вадима Гетьмана.
kirill090495@ukr.net

РОЗВИТОК ЕКО-ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЧАСИ ТУРБУЛЕНТНИХ ЗМІН

Анотація. Дослідження ґрунтується на ідентифікації ключових засад розвитку еко-підприємництва в умовах глобалізаційних викликів. Акцентується увага на «зеленому зростанні» шляхом поєднання економічних цілей зі сталим розвитком.

Ключові слова: еко-підприємництва, сталий розвиток, глобалізаційні виклики.

Актуальність. Зміна клімату, погіршення навколишнього середовища та фінансові обмеження є ключовими викликами для світової економіки, де в досягненні цілей сталого розвитку необхідно дотримуватися балансу між попитом і пропозицією. Зважаючи на те, що бізнес-середовище та природне середовище є діалектичними у своєму прояві, що унеможливорює досягнення синергійного ефекту. Зазначимо, відомий факт, що здебільшого

підприємства вважаються головними забруднювачами та споживачами ресурсів, саме тому поточна тенденція полягає у забезпеченні переходу до зеленої економіки, зокрема: еко-підприємництва, зелених робочих місць. Відповідний перехід, є мейнстрімом сучасності, що вказує на особливу турботу про навколишнє середовище та створення інноваційних, стійких бізнес-моделей. Все більше, від великих промислових гігантів до малих підприємств, споживачів, а також політиків, усі роблять свій внесок у зміну парадигми, розуміючи, що лише з турботою до навколишнього середовища, можна досягти довгострокового світового добробуту.

Визначення завдання. Дослідити та ідентифікувати ключові засади потенціалу еко-підприємництва в умовах глобалізаційних викликів.

Результати. Грандіозні виклики останнього періоду, пов'язані зі зміною клімату та погіршенням навколишнього середовища, призвели до запуску на рівні ЄС дуже амбітної стратегії зростання на період 2019–2024 рр., а саме «Європейська зелена угода». Відповідна стратегія націлена на нівелювання шкідливого впливу на екологію, а саме для того, щоб забезпечити майбутнє з *«нульовим забрудненням, доступною та безпечною енергією, розумнішим транспортом і високоякісною їжею»*. За даними Європейської комісії, майже один трильйон євро буде виділено на заходи, спрямовані на всі сектори економіки та зосереджені на: *«екологічно чистих технологіях, інноваціях, дешевшому та екологічному транспорті, декарбонізованій енергетичній сектор та ефективні будівлі»* [1].

Ключовим завданням реалізації відповідної стратегії є підвищення рівня екологічності для уникнення формування джерела *«кліматичного стресу»*. Таким чином, промислова діяльність спричиняє 90% втрати біорізноманіття та деградації води, 20% загальних викидів у Європейському Союзі, при цьому використовується лише 12% матеріалів, отриманих у результаті переробки. Здебільшого, відповідна стратегія націлена на ресурсомістке виробництво, які за допомогою державної підтримки будуть заохочувати до модернізації та стимулювання переробки та повторного використання продукції. Можливістю для діяльності ресурсоемних підприємств буде *«розвиток нових ринків для кліматично нейтральних і циклічних продуктів»* [2].

Малі та середні підприємства (МСП) розглядаються на рівні Європейського Союзу як фундаментальна основа економіки, оскільки вони роблять значний внесок у економічне зростання. У Європі нараховується майже 25 мільйонів МСП, які є забезпечують понад 50% ВВП Європи [3], а також акумулюють приблизно 70% усіх робочих місць, що становить 99% всіх підприємств ЄС [4], з яких лівова частка займається інноваційною діяльністю. Однак, для МСП стати на діджитал чи зелений шлях є більш складнішим процесом, ніж для великих компаній. Відповідно до даних Єврокомісії, лише 25% усіх МСП надають екологічні товари чи послуги, і лише 17% зуміли інтегрувати цифрові технології у свою діяльність, що свідчить про необхідність заходів [5], спрямованих на полегшення доступу МСП до спеціалізованого консультування, цільового фінансування та єдиного ринку.

Разом з тим, МСП можуть сприяти як сталому зростанню, забезпечуючи робочі місця відповідно до екологічних вимог, так і інклюзивному зростанню. Однак, особливо в країнах, що розвиваються, інновації та передача технологій для цієї категорії компаній є надто дорогим, і уряди повинні формувати програми підтримки. Саме дослідження еко-підприємств є актуальним для світової спільноти, але здебільшого не всі країни є стейкхолдерами, оскільки аналіз зеленого підприємництва, в межах світової спільноти не досить популяризованим, але з точки зору його ролі та місця розташування країни є досить необхідним [6].

Саме тому, ми відзначаємо необхідність глибокого занурення в потенціал зеленого підприємництва та його рушійні сили в контексті зеленої економіки в Європі. У цьому відношенні, ми дослідимо, кілька аспектів рішення щодо переходу на *«зелений шлях»*. По-перше, необхідно актуалізувати дану проблематику для підприємств початківців для їх

усвідомлення важливості сталого розвитку. По-друге, важливо розвіяти міф, що еко-підприємництво – це дорого і негативно впливає на показники прибутковості. І по-третє, необхідно розробити загальний економічний та політичний для гармонізації впливу управлінських рішень певних держава.

Висновки. Поточна криза, спричинена пандемією COVID-19, військовими діями, здебільшого актуалізували вже існуючі виклики між людством, а саме: глобальне потепління, дефіцит природних ресурсів, бідність і нерівність, які породжують уразливі верстви населення, виклики цифрової ери щодо інформаційної безпеки, відсталість цифрових навичок, а також трансформація ринку праці. Саме тому, важливим завданням сьогодення є необхідність формування рішень які принесуть користь на всіх соціально-економічних рівнях. Отже, перехід на еко шлях, дозволить підприємствам поєднувати сприятливі ділові результати із заходами захисту навколишнього середовища, спираючись на модель сталого розвитку.

References

9. Balaji, M.S., Jiang, Y., Bhattacharyya, J., Hewege, C.R., Azer, J. (2022). An Introduction to Socially Responsible Sustainable Consumption: Issues and Challenges. In: Bhattacharyya, J., Balaji, M.S., Jiang, Y., Azer, J., Hewege, C.R. (eds) Socially Responsible Consumption and Marketing in Practice. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-6433-5_1
10. Melo, E.F.R.Q., Menegaes, J.F., Melo, R.H.R.Q. (2020). Green Chemistry for Sustainable Production and Consumption Patterns. In: Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Özuyar, P.G., Wall, T. (eds) Responsible Consumption and Production. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95726-5_94
11. D'Adamo, I., Lupi, G., Morone, P. et al. (2022) Towards the circular economy in the fashion industry: the second-hand market as a best practice of sustainable responsibility for businesses and consumers. Environ Sci Pollut Res 29, 46620–46633. URL: <https://doi.org/10.1007/s11356-022-19255-2>
12. Sánchez-Ansola, E., Pérez-Pérez, A.C., Rosete, A. (2022). A Fuzzy Approach for Organizational Transportation Aligned with the Sustainable Development Goals: Health Promotion, Inequality Reduction, and Responsible Consumption. Computational Intelligence Methodologies Applied to Sustainable Development Goals. Studies in Computational Intelligence, vol 1036. Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-97344-5_14
13. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text.2>. Стале виробництво. URL: <https://www.zhiva-planeta.org.ua/diyalnist/staluy-rozvtok/stale-vyrobnytstvo.html>
14. Стале виробництво. URL: <https://www.zhiva-planeta.org.ua/diyalnist/staluy-rozvtok/stale-spozhyvannya.html>

Riepin K. S.

PhD student of the of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University named after Vadym Getman, Ukraine
kirill090495@ukr.net

ECO-ENTREPRENEURSHIP IN CHALLENGING TIMES

Summary. The study is based on the identification of the key principles of the development of eco-entrepreneurship in the conditions of globalization challenges. The focus is on "green growth" by combining economic goals with sustainable development.

Key words: eco-businesses, sustainable development, globalization challenges.

Сагайдак М. П., д.е.н., проф.,
завідувач кафедри менеджменту,
mykhailo.sahaidak@kneu.ua

Андрющенко А. Р.,
здобувач 2 курсу ОПП «Менеджмент проєктів та консалтинг»,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
anastasiia.andryshchenko@kneu.ua

ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Анотація. У статті досліджено ключові аспекти розвитку систем цифрових комунікацій, які зазнають суттєвих змін під впливом сучасних інноваційних тенденцій до цифрових трансформаційних процесів.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрові тренди, цифрові технології, цифрові екосистеми, цифрові комунікації.

Актуальність. Суттєві, а іноді докорінні зміни, що відбулися завдяки цифровій революції у II половині XX ст. у світовому співтоваристві, стали подальшою передумовою до глибокого впровадження та масового поширення інформаційно-комунікаційних технологій (ICT, або “Information and communications technology”) у суспільстві на різних його рівнях. Четверта інформаційна революція, у свою чергу, виокремила новий вектор розвитку політичних, економічних та культурних процесів у бік формування, вирощування та підтримки потреб постіндустріального суспільства, здетонувавши такі сучасні важелі глобальної трансформації, як, наприклад, інтеграція комерційних зв'язків, уніфікація ділових комунікацій, стандартизація менеджменту якості тощо [1]. Зіткнувшись із мінливими, амбівалентними та важкопрогнозованими умовами ринку, сучасні успішні бізнес-організації незважаючи на виклики VUCA-світу, адаптувалися під нові реалії, зміцнили та затвердили нішевий вплив. Ключовим фактором у процесі модернізації бізнес-моделі на користь клієнтоорієнтованості, який відіграв важливу роль у цьому своєрідному природному бізнес-відборі, стає рівень розуміння важливості, особливостей ефективного моделювання та перспектив розвитку цифрових комунікацій у системі управління бізнес-організацією.

Постановка задачі (мета). Обґрунтування підходів до удосконалення системи управління бізнес-організацією на основі цифрових комунікацій.

Результати. Цифрова трансформація (у пер. на англ. “digital transformation”) - це процес змін у бізнес-стратегії, бізнес-моделі, бізнес-операціях, ціннісних орієнтирах, маркетинговому підході тощо бізнес-організації, які викликані або ініційовані інструментами, технологіями й засобами цифрового характеру, що також впливають на всі аспекти людського життя.

Можна виділити наступні цифрові тренди, що визначають пріоритетний вектор цифровізації сучасних бізнес-організацій у світі, а саме:

- підвищення комерційного значення цифрових даних як головного джерела підкріплення конкурентоспроможності бізнес-організацій;
- розвиток сфери Інтернету речей (у пер. на англ. “Internet of things”, або IoT);
- зростання кількості цифрових комунікаційних екосистем у рамках окремих партнерських бізнесів чи галузевих ринкових секторів;
- перетворення світової економіки у економіку спільного користування;
- віртуалізація фізичних інфраструктурних IT-систем;
- досягнення суттєвого прогресу у ефективному використанні штучного інтелекту для потреб світової економіки;

– створення автоматизованих цифрових бізнес-платформ [2; 4].

Сучасні цифрові технології створюють міцний фундамент для формування, побудови й впровадження у дію бізнес-процесів у системі бізнес-організацій, що орієнтовані на цифрову трансформацію, а інструменти цифрових комунікацій допомагають втілювати певного роду концептуальні й виконавчі бізнес-задачі. Слід зазначити, що реалізація даних операцій не можлива без злагодженої системи цифрових комунікацій, що регулюватимуть, контролюватимуть і стимулюватимуть обмін цифровою інформацією у віртуальному середовищі. Зокрема, сучасні цифрові комунікації (у пер. на англ. “digital communication”) представляють як персоналізовану та таргетовану онлайн-взаємодію бізнес-організації із ключовими споживачами інформаційного контенту, що здійснюється за допомогою використання різних інформаційних технологій комунікацій [4].

Перевагами цифрових комунікацій у порівнянні з фізичними є: швидкість обміну інформацією; зручність використання; можливість ефективно взаємодіяти за рахунок поєднання усних та письмових комунікацій; можливість відтермінування відповіді; легкість відтворення інформації; можливість створення віртуальних спільнот за сферою інтересу діяльності; а також відсутність обмежень територіально та у просторі. Недоліками цифрових комунікацій у порівнянні з фізичними є: потребують певних навичок і вмінь; необхідність фінансових вкладень у програмне забезпечення; вірогідність маніпулювання фактами й спотворення інформації; ризик інформаційного перевантаження; а також якість комунікаційних мереж залежать від стану комп'ютерної техніки, отож у бізнес-організації, що використовує цифрові комунікації для взаємодії із ключовими споживачами інформаційного контенту, потрібна наявність сучасного технологічного обладнання.

На нашу думку, цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією слід розділяти на основні три сектори, що мають бути зорієнтовані окремо для вирішення потреб на макро-, мезо- і мікро- рівнях [3]. На макрорівні бізнес-організація завдяки певним цифровим шлюзам має змогу підтримувати зв'язок із некомерційними й іншими комерційними установами, на мезорівні - із ключовими стейкхолдерами й кінцевими споживачами, на мікрорівні - із керівниками й виконавцями безпосередньо залученими у операційні процеси системи у рамках здійснення господарської діяльності. Яскравим прикладом платформи цифрових комунікацій макрорівня є проект Дія.Бізнес, який по суті представлений як площадка формату one stop-shop для підприємців малого та середнього бізнесу, на якій міститься актуальна інформація бізнесового характеру понад 65 різних напрямків із можливістю отримання професійної консультації чи безкоштовної освітньої послуги у цифровому просторі [5].

На мезорівні система цифрових комунікацій покликана формувати, контролювати й реалізовувати взаємодію бізнес-організацій із ключовими стейкхолдерами й кінцевими споживачами продукції чи послуг. Основними платформами цифрової комунікації під контролем безпосередньо певної бізнес-організації, у такому разі, будуть виступати CRM-системи зовнішнього використання, цифрові рішення з інтегрованих маркетингових комунікацій, прикладне програмне забезпечення розширеного управління бізнес-відносинами.

На мікрорівні система цифрових комунікацій покликана формувати, контролювати й реалізовувати взаємодію функціональних керівників й операційних виконавців безпосередньо залученими у ключові процеси бізнес-системи у рамках здійснення господарської діяльності бізнес-організаціями. З цією метою використовуються наступного різновиду платформи цифрових комунікацій як CRM-системи внутрішнього використання, цифрові рішення управлінського моніторингу, програмне забезпечення розширеного управління персоналом.

Висновки. Розуміння стратегічної важливості, принципів особливостей ефективного моделювання та перспектив розвитку цифрових комунікацій у системі

управління є безперечною запорукою успішного функціонування бізнес-організацій. Розвиваючи не лише традиційні офлайн-комунікації, вітчизняні бізнес-організації не лише акумулюватимуть більший комерційний прибуток, а й створять надійну основу для формування некомерційного капіталу, що у недалекому майбутньому гратиме далеко не останню роль у прогресивних неоекономічних реаліях.

Список використаних джерел

1. АППАУ. Національна стратегія розвитку «Індустрія 4.0» / Асоціація «підприємств промислової автоматизації України», 2019. - 78 с.
2. McKinsey Global Survey. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point and transformed business forever. McKinsey & Company. October 5, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
3. Бірюков А., Фіщук В., Риженко. Цифрова адженда України – 2020/ ГО «ХайТек Офіс Україна», 2016. - 90 с.
4. Глебова О., Кравченко В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості / Електронне фахове видання “Ефективна економіка”. - Випуск №9. - 2021. - 6 с.
5. Мінцифри. Послугами Дія.Бізнес скористалися більше 1,2 млн українців / Міністерство цифрової трансформації України, 2021. - Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-poslugami-diyabiznes-skoristalisya-bilshe-12-mln-ukrayinciv>

Sahaidak M. P.,

DSc, Professor, Head of Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
mykhailo.sahaidak@kneu.ua

Andryushchenko A. R.,

student 6th year of specialty "Project Management and Consulting",
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
anastasiia.andryshchenko@kneu.ua

DIGITAL COMMUNICATIONS IN THE BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM

Summary. The article examines the prerequisites, foundations, and technological-instrumental aspects of the development of digital communication systems in the world and in Ukraine, which are undergoing significant changes under the influence of modern innovative trends towards digital transformation processes.

Key words: digital transformation, digital trends, digital technologies, digital ecosystems, digital communications.

Сагайдак М. П., д.е.н., проф.,
завідувач кафедри менеджменту,
mykhailo.sahaidak@kneu.ua

Воробей Д.С.,

студент 2-го курсу другого (магістерського) рівня,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВ СЕРЕДОВИЩА

Анотація. У статті досліджуються теоретичні аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю бізнес-організацій в умовах воєнного стану та пов'язаними з ним трансформаційними умовами

середовища. Розглянуто сучасні підходи до організації управління логістичними процесами та приділено увагу пріоритетним напрямкам забезпечення ефективної діяльності бізнес-організації за умов невизначеності.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, планування, бізнес-організація.

Актуальність. На сьогоднішній день організація і здійснення логістичної діяльності бізнес-організацій, зокрема тих, що вимушені здійснити релокацію, потребує перегляду підходів до удосконалення управління у світлі сучасних викликів війни в Україні. За таких умов, життєдіяльність та прибутковість бізнес-організацій, залежить не лише від зміни уподобань споживачів, а від можливості безпосереднього здійснення логістичної діяльності різними видами транспортних засобів та наявних логістичних маршрутів. Саме під час таких складних умов для виживання бізнес-організаціям варто оцінювати всі наявні й можливі аспекти для того, щоб бути конкурентоспроможним і забезпеченим надходженням необхідних ресурсів для виробництва продукції та її своєчасного збуту.

Постановка задачі (мета). На основі аналізу трансформаційних умов середовища здійснити оцінювання сучасних підходів до управління логістичною діяльністю бізнес-організацій задля забезпечення їх життєдіяльності та прибутковості.

Результати. Однією з важливих складових будь якої бізнес-організації є логістична діяльність. Процес організації логістичної діяльності є складним та потребує чималих зусиль з боку керівництва різних рівнів. Саме організація логістичної діяльності повинна охоплювати всі елементи організаційної структури бізнес-організації та мати тісний взаємозв'язок із ними.

У сучасних умовах ведення бізнесу, логістична діяльність в Україні зазнала чималих втрат, як фінансових так і з боку логістичної інфраструктури на тлі повномасштабного вторгнення. Тож, бізнес-організації мають адаптуватися до нових викликів.

У якості новітнього підходу до формування ефективної стратегії сталого розвитку слід розглядати логістизацію процесів суспільного відтворення. Вона є одним із важливих складових у стратегіях розвитку провідних країн світу таких, як США, Китай, Японія, Німеччина та ін. Міжнародний досвід засвідчує, що зниження на 1% витрат на логістику (управління потоками ресурсів) має такий же вплив на ефективність, як і 10% зростання обсягів збуту продукції [1].

Для обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю, здійснимо аналіз сучасних теоретичних визначень даного поняття.

На думку Карінцевої О.І., Харченко М.О, Мазіна Ю.О. та Фалько К.С., логістична діяльність – оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах з синергічними зв'язками. Науковці погоджуються з точкою зору Хескетта Дж., що логістична діяльність – це певний набір заходів для управління товарними потоками, координації виробництва і ринків на фіксованому рівні послуг з мінімальними витратами [2].

Як зазначають Ковтуненко К.В. та Скоморохін Д.В. [3], логістична діяльність – це процес планування, ефективним управлінням та реалізацією, а також економічним рухом та збереженням сировинних матеріалів, незакінченого виробництва, готової продукції, пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення у пункт споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживача.

Проаналізувавши теоретичні підходи, можна стверджувати, що логістична діяльність – процес, який включає в себе організування, планування, здійснення та контроль ефективними прямими та зворотними потоками товарів, послуг та пов'язаної з ними інформацією, в основі якого є мінімізація витрат та задоволення клієнтів бізнес-організації.

Інтерес до розвитку логістики в промислово розвинених країнах пов'язаний, перш за все, з причинами економічного характеру. В умовах, коли зростання обсягів виробництва і розширення внутрішньо-національних зв'язків на мікрорівні призвели до збільшення

витрат сфери обігу, увага бізнес-організацій сконцентрувалася на пошуку нових форм оптимізації ринкової діяльності та скорочення витрат в даній сфері.

У більшості бізнес-організацій відбувається рух сировини, матеріалів, комплектуючих, запасних частин з ринку закупівель до складів споживачів через мережу проміжних складів постачальників і виробників. Підсумкові результати діяльності цієї системи багато в чому залежать від чіткої взаємодії і синхронної роботи всіх її елементів. Будь-яке порушення в узгодженості поставок за номенклатурою, термінами, якістю товарно-матеріальних цінностей призводить до збільшення витрат і зниження ефективності. Тож, ефективність функціонування бізнес-організацій залежить, переважно, від рівня управління логістичною діяльністю і пов'язаними з нею бізнес- та логістичними процесами. Таким чином, для того, щоб бізнес-організація отримувала більше прибутку та була конкурентоспроможною на ринку товарів та послуг, необхідна розвинена логістична інфраструктура, а це в свою чергу відбуватиметься завдяки управлінню логістичними процесами та операціями з матеріальними та іншими супутніми потоками.

При цьому транспортні засоби та економічна діяльність бізнес-організацій, у т.ч. міжнародна, перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємній обумовленості, здійснюючи великий вплив один на одного [4]. Так, підвищення продуктивності транспортних засобів призводить до скорочення питомих транспортних витрат, сприяючи розвитку зовнішніх економічних відносин, залучаючи до сфери міжнародних економічних відносин нові та більш віддалені та складні ринки товарів. Разом з тим збільшення об'ємів зовнішньої торгівлі та насиченості вантажопотоків на окремих напрямках дозволяють використовувати сучасні технології, скорочуючи цим транспортні витрати на одиницю продукції, що перевозиться.

Логістична галузь почала стикатись з першими викликами турбулентного середовища ще під час пандемії COVID-19. По-перше, це було пов'язано з переносом логістичних ланцюгів в країну, де є виробництво або де реалізується товар, що впливало на швидкість доставки. По-друге, з лютого 2022 р., під час російської агресії, коли всі авіасполучення та транспортування товарів морем стали неможливі, бізнес почав максимально швидко адаптуватися до більш серйозних викликів.

Для того, щоб проаналізувати масштаби релокації бізнесу, необхідно оцінити проблеми, з якими зіткнувся український бізнес:

1) труднощі із закупівлею і логістикою товарів з інших країн. Це пов'язано з блокадою портів, заборонаю цивільного авіасполучення, використанням залізничної інфраструктури лише для гуманітарної та військової допомоги, що в результаті призвело до скорочення постачальників;

2) переміщення складів. У зв'язку з тим, що у містах Гостомель, Буча, Ірпінь тощо, було розташовано багато складів логістичних центрів, з початком війни бізнес мав вивезти свої потужності та продукцію на захід України для зменшення збитків;

3) зменшення залишків продукції. Вітчизняні бізнес-організації вимушені переглянути свої залишки і оцінити скільки в них заморожених фінансів, тому багато організацій почали активно збувати продукцію для накопичення грошових коштів;

4) ускладнення логістичних операцій. Переміщення товару між складами або магазинами стало відбуватись набагато довше, у зв'язку з планування запасних маршрутів, а також блокування та комендантської години.

Більшість бізнес-організацій вже повністю або частково відновили свою діяльність. Як стверджує міністр економіки Грибан О., вже більше 500 підприємств і організацій перемістили та відновили свою роботу на заході України [7]. Вони створили нові логістичні ланцюги, що допомогло налаштувати бізнес-процеси. Сьогодні, українські підприємці почали розглядати можливість здійснювати закупівлі у європейських та американських виробників, відтак імпорту продукції став швидшим та вигіднішим.

В цьому аспекті, варто розглянути основні напрями ефективного управління логістичною діяльністю:

– управління логістичною діяльністю з допомогою новітніх інформаційних технологій поліпшення системи контролю над виконанням логістичних процесів та операцій;

– зменшення логістичних витрат із збереженням якості логістичних процесів бізнес-організації через оптимізацію транспортних витрат та витрат на складування продукції і її збут;

– підвищення взаємодії між усіма структурними елементами логістичних послуг через удосконалення своєчасного та систематичного надходження інформації та матеріалів для забезпечення максимальної координації між функціональними сферами у внутрішньому середовищі бізнес-організації [5].

Отже, серед основних напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю бізнес-організації варто звернути увагу на створення запасних логістичних ланцюгів, відслідкувати актуальні залишки для зменшення збитків в умовах воєнного часу, здійснити пошук альтернативних постачальників та звичайно розвивати цифрову логістику, як один з інструментів управління транспортними потоками [6].

Висновки: Ефективність управління логістичною діяльністю бізнес-організації є одним із ключових факторів забезпечення її прибутковості в умовах агресивного і швидкозмінного середовища. Гнучка та стійка логістична система потребує детального аналізу потреб у ресурсах на всіх етапах діяльності бізнес-організації. Таким чином вже зараз українські бізнес-організації знаходяться на високому рівні організованості, відбулось суттєве зростання застосування інформаційних технологій, адаптація під нові умови та виклики, удосконалення комплексності надання логістичних послуг.

Список використаних джерел

5. Завитій О.П., Дідоренко Т.В., Кондрюк Л. Логістичні витрати виробничих підприємств як об'єкти контролю. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. № 1-2. с. 49-73
6. Карінцева О.І., Харченко М.О., Мазін Ю.О., Фалько К.С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 3. с.127-136
7. Ковтуненко К.В., Скоморохін Д.В. Основні підходи до визначення логістики: сучасний та ретроспективний аналіз. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 12(2). с. 30-33
8. Khan R.U., Saienko V., Tolchieva H. Dependence of the Company's Reputation and the Quality of Customer Relations. *Ikonomiczeski Izsledvania*. 2021. № 2. pp. 159-176.
9. Pawłowski E., Trzcieliński S. Zarządzanie przedsiębiorstwem. Funkcje i struktury. *Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej*. - Poznań 2010
10. Сагайдак М.П., Шевчук І.Р. Управління логістичними ланцюгами бізнес-організації. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2020, №5(286). с. 189-193
11. Павлиш О. (2022), Релокація бізнесу: скільки підприємств вже відносили роботу. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2022/08/17/690505/>

*Sahaidak M.P., doctor of Economics, Prof.,
Head of Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
mykhailo.sahaidak@kneu.ua*

*Vorobei D.S.
a student of the 2nd year of the «master's» educational level,
educational program "Management of business organizations",
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF A BUSINESS ORGANIZATION UNDER THE TRANSFORMATION CONDITIONS OF THE ENVIRONMENT

Summary. Therefore, the efficiency of logistics management is one of the key factors in ensuring the profitability of a business organization. A flexible and sustainable logistics system requires a detailed analysis of resource needs at all stages of a business organization's activity. Thus, Ukrainian enterprises are already at a high level of organization, there has been a significant increase in the use of information technologies, adaptation to new conditions and challenges, improvement of the complexity of the provision of logistics services.

Key words: logistics, logistics activity, planning, business organization.

Стовба Т.А., к.е.н., доц.,
доцентка кафедри економіки та морського права,
Херсонська державна морська академія
stovba.tetyana@ksma.ks.ua

ТРЕНДИ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ

Анотація. Світ працює над створенням інтелектуальних морських портів. Аналіз діяльності портів світу дозволив узагальнити такі тренди: цифровізація логістичних потоків та обробки даних, роботизація суден та використання дронів, автоматизація процесу управління, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних морських портів.

Ключові слова: морський порт, інтелектуальний порт, цифровізація, інноваційний розвиток.

Актуальність. Українські морські порти є важливим складником транспортної і виробничої інфраструктури держави, яка має достатню кількість водних артерій. Вітчизняна портова галузь володіє потужним потенціалом для розвитку транспортних шляхів і вантажопотоку з урахуванням світової кон'юнктури ринку, що може слугувати важливим локомотивом для наповнення держбюджету та відновлення економіки України, але, на жаль, має велику кількість проблем.

Оскільки Україна прагне стати членом ЄС, відновлення морських портів необхідно здійснювати на інноваційних засадах з урахуванням глобальних світових трендів трансформації галузі для забезпечення її конкурентоздатності. Тому важливо дослідити функціонування провідних морських портів світу з метою запозичення їх досвіду роботи та визначення напрямків інноваційного розвитку для вітчизняної портової галузі. Адже із відновленням морської інфраструктури пов'язана економічна незалежність України, міжнародна конкурентоспроможність, політичний авторитет, умови інтегрування до світової економіки та ін. Відновлення економіки України потребує узагальнення та подальшого розвитку теоретичних і практичних положень, що пов'язані із впровадженням інноваційного розвитку морських портів.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є узагальнення світового досвіду з метою визначення стратегічних напрямків інноваційного розвитку морських портів України в умовах турбулентності та цифровізації економіки.

Результати. Глобальні тренди породжують нові можливості для трансформації індустрій, економіки, країни. Ті бізнес-організації, які враховували ці мегатренди, досягли успіху.

На разі стратегічним імперативом інноваційного розвитку у світі є цифровізація бізнес-організацій, яка дозволяє ефективно протистояти конкурентам в умовах турбулентності.

У крихкому світі відбуваються постійні непередбачувані, невизначені та складні зміни. Для адаптації до них потрібно швидко і адекватно опрацьовувати величезні обсяги інформації. Досвід провідних компаній свідчить, що успіху на ринку і вищої прибутковості досягають ті організації, які свідомо впроваджують цифрові інновації у бізнес-процеси задля успіху та випередження конкурентів [1, с.71].

У світі 1% контейнерних терміналів використовують роботизовані та дистанційно-керовані вантажно-розвантажувальні системи, що підвищує продуктивність та ефективність обробки суден, а також гарантує безпеку операцій, покращення їх контролю та узгодженість і призводить до скорочення експлуатаційних витрат терміналів, покращання екології, зміцнення конкурентних переваг порту [2, с.78].

Інвестиції у штучний інтелект та блокчейн для удосконалення обміну інформацією між різними учасниками процесу транспортування, створення сайтів для портових логістичних та виробничих операцій у портовій зоні водночас із здійсненням днопоглиблювальних робіт, придбанням сучасного потужного підйомно-транспортного обладнання, розширенням акваторії порту для заходу та обробки великих суден дозволить збільшити трафік та кількість суднозаходів.

Провідні морські порти світу працюють над створенням інтелектуальних портів, які передбачають впровадження цілої низки цифрових технологій: від штучного інтелекту до хмарних сервісів і блокчейн-технології для управління та відстеження руху вантажів, використання яких дозволить портам і вантажовідправникам підвищити ефективність операцій. За прогнозами світових аналітиків в найближчі п'ять років ринок інтелектуальних портових технологій зросте майже на 2 млрд. доларів [3].

Портові оператори Китаю успішно впроваджують автоматизацію портів. Так, Shanghai Yangshan Phase IV є найбільшим повністю автоматизованим терміналом у світі. Разом з підвищенням пропускної здатності порту повністю автоматизований термінал дозволяє знизити викиди вуглецю до 10% [3]. Варто зазначити, що з 2016 року він має статус зони вільної торгівлі, що завдяки цифровізації прискорює митні процедури і полегшує перевезення або зберігання вантажів іноземного походження. Такий досвід мають запозичити українські морські порти, що дозволило б скерувати частину міжнародних вантажних потоків до держави [3].

China Merchant Port Group разом з Alibaba Group і Ant Financial Group працюють над створенням платформи, яка дозволить покупцям і продавцям товарів інтегруватися з логістичними підприємствами, банками, митницею та ін. необхідними організаціями для проведення безконтактних цифрових експортно-імпортних операцій у портах [3]. Така інтеграція разом з використанням блокчейн-технології є цінною для України: сприятиме зменшенню корумпованості та підвищенню привабливості вітчизняних морських портів в очах світових судноплавних компаній. Це реально реалізувати, враховуючи успішний досвід впровадження застосунку «Дія», який дозволяє скоротити велику кількість бюрократичних процедур, що викликає захоплення з боку владних держструктур тих іноземних країн, куди вимушені були евакуюватись українські біженці в умовах російської агресії.

Крім Китаю будівництвом інтелектуальних портів опікуються Велика Британія, Німеччина, Канада, Бельгія, Нідерланди та ін. країни [4].

Так, термінал Tilbury в Лондоні використовує мобільний застосунок для системи бронювання транспортних засобів, що дозволяє перевізникам здійснювати замовлення і перевіряти стан контейнерів дистанційно зі смартфонів.

Адміністрація порту Монреаль (Канада) запровадила застосунок Trucking PORTal з метою скорочення рівня забруднення акваторії і збільшення продуктивності шляхом оптимізації маршрутів вантажівок і скорочення корок на в'їздах і виїздах до терміналів. Інформація, отримана за допомогою Bluetooth, RFID і зчитування номерів транспорту, передається водіям у реальному часі, що дозволяє скоротити час очікування та викиди парникових газів на території порту [5].

Експерти з діджиталізації вважають, що важливим результатом цифрової трансформації бізнес-організації може стати поява «цифрового близнюка» (Digital Twin) - математичної моделі, яка дозволить розглянути можливі сценарії розвитку ситуації і

ухвалити найкращий варіант управлінського рішення, аби не ризикувати наявними ресурсами.

У порту Антверпен (Бельгія) використовують цифрову 3D-карту порту, яка містить інформацію в режимі реального часу [2, с. 89].

Компанія IBM готує цікавий проєкт щодо перетворення порту Роттердам (Нідерланди) на інтелектуальний порт. Вся територія порту від міста Роттердам до Північного моря буде покрита системою інтернету речей (IoT) та IBM Cloud. Планується відтворити точну цифрову копію поточних операцій за допомогою даних з датчиків, встановлених на причалах, якірних причалах, фарватерах, шляхах та ін., які відображатимуть всі ресурси порту Роттердам, відстежувати рух суден, інфраструктуру, погоду, географічні і погодні дані зі 100% вірогідністю [3].

Технологія інтелектуальних портів дозволить спростити судноплавство – крім оптимізації і прискорення багатьох портових процесів, вона позитивно позначиться на екології та безпеці суден. Так, система збору гідро- та метеоданих підкаже найкращий час для входу судна в порт або виходу з нього тощо [3].

У порту Гамбург (Німеччина) у 2018 р. проведено випробування підводного дрона iXblue для впровадження системи автоматичного лоцмана.

Порт Сінгапур розвиває безекіпажний портофлот (буксири, лоцманські катери, швартувальні судна, невеликі поромі) [2, с. 91], а також планує впровадження системи управління безпілотними літальними апаратами для доставки вантажів (документації, запасних частин та ін.) з берега на судна, що знаходяться на якірній стоянці. Система дозволить знизити витрати до 90% та усунути ризики доставки іншими шляхами [5].

Висновки. Проведений автором аналіз світового досвіду щодо впровадження цифрових технологій у діяльність провідних портів підтверджують необхідність та нагальність інноваційного розвитку портової індустрії України.

Поширенню цифровізації у морських портах сприятимуть Інтернет речей (IoT), автоматизація, роботизація, штучний інтелект, безпілотні транспортні засоби та обладнання, блокчейн-технологія, а також розробки у галузі кібербезпеки, 3D-моделювання та 3D-друк та ін. Впровадження вищезазначених інновацій дозволить крім традиційної обробки суден оптимізувати рух та обслуговування суден і вантажів, прискорювати і автоматизувати процеси завдяки більшій прозорості, зменшувати рівень корупції та кількість людських помилок і, таким чином, підвищувати ефективність діяльності морських портів.

Варто додати, що більшість морських портів в Україні знаходиться у середмісті, що через існуючий тренд щодо зростання лінійних розмірів суден (переважно контейнеровозів та круїзних лайнерів) обмежує збільшення території сухого порту для забезпечення швидкої обробки транспортних засобів. Тут може бути доречним досвід порту Циндао, який запровадив систему **Skyrail** – електричну підвісну залізничну систему для надземного транспортування контейнерів з вантажного майданчику на вантажівки. **Портовики Циндао вважають, що система Skyrail дозволить розвантажити автомобільні під'їзні шляхи в порту на 30% і вирішити проблему щодо заторів через відсутність можливості збільшити територію сухого порту [6].**

Безумовно очевидно, що одразу зазначені напрямки впровадити неможливо через брак необхідних ресурсів. Тому для вибору пріоритетних стратегічних імператив для кожного порту доцільно використати метод аналізу ієрархій, який буде розглянуто у подальших дослідженнях.

Список використаних джерел

1. *Стовба Т.А.* Стратегічні аспекти трансформації управління підприємствами морегосподарського комплексу. *Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики* : монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. – К.: КНЕУ, 2021. – С. 71-97.

2. *Аляб'єва О.М.* Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку морських портів : дис. ... канд.. екон. наук: 08.00.04. – Київ, 2020. –209 с.
3. *Кумєков Р.* Мир готовится к внедрению интеллектуальных портов. *Судоходство* : веб-сайт. URL: <https://sudohodstvo.org/mir-gotovitsya-k-vnedreniyu-intellektualnyh-portov/> (дата звернення 18.08.2022).
4. *Стовба Т.А.* Стратегічні імперативи інноваційного розвитку морських портів України. *Наукові перспективи*. 2021. - №8(14). - С. 222–235.
5. Дроны в порту Сингапур. *Seanews* : веб-сайт. URL: <https://seanews.ru/2018/08/09/drony-v-portu-singapur/> (дата звернення 17.08.2022).
6. Порт Циндао будет транспортировать контейнеры над землей. *usm.media* : веб-сайт. URL: <https://usm.media/port-czindao-budet-transportirovat-kontejnery-nad-zemlej/> (дата звернення 04.10.2022).

Stovba T.A.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economics and
Maritime Law Department, Kherson State Maritime Academy
stovba.tetyana@ksma.ks.ua

TRENDS IN DIGITAL MANAGEMENT OF SEA PORTS

Summary. The world is working on creating intelligent seaports. The analysis of the activity of the ports of the world made it possible to generalize the following trends: digitization of logistics flows and data processing, robotization of ships and the use of drones, automation of the management process, which will contribute to increasing the competitiveness of domestic seaports.

Key words: sea port, intelligent port, digitalization, innovative development.

Щербина О.В.
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
olha.shcherbyna@kneu.edu.ua

Шкурєнко М.І.,
студентка 6 курсу, групи ЕМП-601
спеціальності «Менеджмент проєктів і консалтинг»
ф – ту економіки та управління
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
mari.shkurenko@gmail.com

HR – АНАЛІТИКА: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

Анотація. У статті розглянуто підґрунтя формування та розвитку HR – аналітики, її актуальність у сьогоденні, продемонстровано основні способи використання такого виду аналітики та визначено з якими завданнями має справитись HR – менеджер при впровадженні даного інструменту в діяльність компанії.

Ключові слова. HR – аналітика, кадрові рішення, людський капітал.

Актуальність. В період сьогодення робота з персоналом базується на різноманітних методиках впливу, які в свою чергу потребують використання інструментів збору об'єктивної інформації про кожного працівника. Питання правильності обробки отриманої інформації турбує спеціалістів з управління персоналом кожної компанії, оскільки невірні дані можуть стати тригером до зниження рівня продуктивності та ефективності діяльності всієї компанії. На допомогу вирішення цієї проблеми приходять поняття "HR – аналітика", яке вже заповнило простори інтернету та отримало статус "професії майбутнього". Які переваги дає використання даного інструменту?

- HR – аналітика допомагає налагодити будь-які процеси в компанії на основі чистих даних та об'єктивних висновків з них, а не тільки на інтуїції керівників.

- HR – аналітика – це статистичні дані, що використовуються на етапі підбору персоналу і допомагають рекрутерам відбирати найбільш релевантних кандидатів і приділяти більше часу на спілкування з ними, що дає можливість управляти витратами і ризиками підбору.
- Помилки в рішеннях, що стосуються людського капіталу дорого обходяться компанії, тож HR – аналітика дає можливість забезпечити основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо персоналу.
- HR – аналітика пов'язує рішення, що стосуються персоналу з бізнес – цілями та результатами компанії, що робить аналіз персоналу стратегічно важливим для сучасної діяльності.

При всій очевидній користі застосування HR – аналітики, її використання, на жаль, зіштовхується з низкою проблем, основними з яких є наступні:

- Логіка – неспроможність пояснити зв'язок між всіма причинно-наслідковими процесами та явищами на основі зібраних аналітичних даних - напевно, не можна сказати, що з чого безпосередньо впливає і що конкретно потрібно зробити.
- Аналітика – традиційно не вистачає глибини і точності аналітичних моделей, що спонукає керівників сучасних компаній звертатися до традиційних галузей, наприклад, ракетобудування, де вже методологічно розроблені структуровані моделі зі значною кількістю факторів.
- Метрики – це часто бази даних, які стосуються в основному поточної зайнятості, витрат на працівників і програм управління персоналом. У кращому випадку це оперативні звіти щодо минулих подій, які не дають можливості будувати стратегічні прогнози на майбутнє.
- Процес – представляє результати аналізу тим, хто приймає рішення і головний фактор успіху тут – своєчасність і ступінь візуальної привабливості представлених даних. Йдеться про отримання даних у реальному часі в доступній та зрозумілій формі для прийняття рішень, а такі рішення зазвичай дорого коштують, таж не всі компанії вважають доцільними такі інвестиції.

Не дивлячись на такі об'єктивні складнощі, пошук шляхів їх подолання для отримання безумовних переваг від HR – аналітики є гідним викликом.

Постановка завдання. Мета дослідження – підтвердити тенденцію розвитку актуальності впровадження HR – аналітики в сучасних компаніях, вказати особливості використання такого інструменту та намітити напрями вирішення проблем при її використанні.

Результати дослідження. Однією з важливих підсистем сфери управління персоналом є пошук та відбір кандидатів, адаптація нових співробітників до нового місця роботи, створення сприятливих умов для продуктивної праці задля досягнення стратегічних цілей компанії. Підбір та утримання кандидатів є основою динамічного розвитку та ефективної роботи, що забезпечує стабільність компанії. Одна з умов підтримки конкурентної переваги компанії – оновлення персоналу, за який роботодавці борються, щоб знайти та зберегти найкращих.

Проте нестабільна соціально-економічна ситуація викликає труднощі у прийнятті рішень щодо підбору персоналу. Сьогодні компанії стикаються з дефіцитом працівників у високотехнологічних галузях. Є галузі, де фахівці звільняються через скорочення витрат. Але є й інші галузі, де не вистачає компетентних людей, тому основним змістом роботи спеціалістів сфери управління персоналом є навчання та розвиток. Крім того, в умовах активної фази війни в Україні рішення, що стосуються персоналу, на довгостроковий період стають ще більш складними. В цій ситуації на допомогу вироблення зважених рішень, що обрховуватимуть майбутню ефективність працівника, приходять HR – аналітика.

HR – аналітика – це процес, який використовує методи збору та аналізу даних щодо конкретного працівника і їх співставлення з даними бізнес – аналітики щодо показників діяльності компанії. По суті HR – аналітика намагається співставити довгострокові інтереси компанії з талантами конкретної людини. Крім того, інтелектуальний аналіз даних у цьому контексті відноситься до практики вивчення баз даних з метою отримання нової інформації.

Такий вид аналітики допомагає створити список робочих місць, що потребують підвищеної уваги, та оцінити зусилля HR – спеціалістів на підбір відповідного персоналу на такі робочі місця. Використовуючи автоматизовані інструменти HR – аналітики можливо розрахувати різноманітні показники, які націлені на покращення процесів, що тісно пов'язані з людським капіталом в компанії.

По суті HR – аналітика дає можливість оминати недоліки кадрових рішень, що часто приймаються на основі професійної інтуїції. Наприклад, підбір персоналу часто залежить від особистого контакту, який рекрутер встановив або зміг встановити з кандидатом. Проблема з інтуїцією полягає в тому, що вона може нормалізувати погані практики і непорядність на роботі може залишитися непоміченою.

Також яскравим прикладом неявних проблем є гендерна різниця в оплаті праці. Компанії можуть думати, що платять однаково, якщо не перевіряють факти. Застосування глибоко аналізу і співставлення фактичних даних дає можливість перевірити цей факт.

HR – аналітика також може допомогти підвищити продуктивність і передбачити найуспішніші моделі поведінки. Це виключає велику частку людських помилок у прийнятті рішень. Наприклад, покращення управління робочим навантаженням може бути більш ефективним, якщо дані показують, які відділи чи групи вже перевантажені, а які можуть дозволити собі взяти на себе більше відповідальності.

За даними Training Zone використання HR – аналітики в процесі найму довело, що традиційні ключові показники – освіта та рекомендації – не мали великого впливу на продуктивність кандидата у продажах. Фактично, ключовими виявилися такі показники, як досвід продажу на великі суми та здатність працювати в стресових ситуаціях, які справді сприяли підвищенню ефективності продажів. Коли компанія впровадила ці кадрові аналітичні дані у процедуру рекрутингу персоналу на постійній основі, продажі компанії зросли на 4 мільйони доларів наступного року. [2]

В інших дослідженнях були зроблені аналогічні висновки щодо важливості HR – аналітики для загальної ефективності компанії. Дослідження, проведене MIT та IBM, показало, що більш високий рівень використання HR – аналітики міг би дати:

- збільшення продажів на 8%;
- збільшення чистого операційного доходу на 24%;
- на 58% вищий обсяг продажів на одного співробітника. [2]

Ефективність впровадження HR – аналітики в процесі рекрутингу відобразиться в динаміці на наступних показниках компанії:

- Рівень плинності кадрів для різних груп персоналу – аналітика допоможе визначити аспекти, які підвищують залученість співробітників, ідентифікувати організаційні прогалини, що можуть проявлятися у деяких відділах, які можуть мати більш кваліфікованих співробітників, ніж інші, що може порушити баланс і в спричинити відтік персоналу.
- Час найму та коефіцієнт звільнення – аналітика може відповісти на запитання щодо пошуку ідеальних кандидатів для бізнесу. Наприклад, дані можна використовувати для визначення характеристик кандидатів, які працюють краще. Можна порівняти дані про інших кандидатів у компанії та знайти спільні знаменники між ними.

- Дохід працівника та рівень продажів – HR – аналітика допоможе розібратися в деталях збільшення продажів. Можна виявити, що певні таланти допомагають співробітникам працювати краще або, що певні навчальні програми негайно окупаються з точки зору продажів.

Завдяки такому способу роботи, HR зможе зробити аналіз своєї діяльності до та після впровадження інструменту у свою діяльність й показати кількісні та якісні покращення, які впливають не тільки на сферу рекрутингу, а й на діяльність компанії загалом.

Сучасні інформаційні технології дозволяють здійснювати аналіз великих масивів інформації і формувати моделі розвитку ситуації. Від того наскільки велика увага приділяється HR – аналітиці в організації і на скільки ефективно вона проводиться виділяють наступні рівні HR – аналітики за моделю Д. Берзіна:

1. Оперативна звітність у відповідності до запиту
2. Проактивний HR за ключовими показниками ефективності HR – системи
3. Стратегічний аналіз
4. Прогнозний аналіз. [3]

При впровадженні HR – аналітики в компанії важливо знайти шляхи вирішення наступних п'яти завдань. [2]

1. Потік даних. Чим більше інформації збирає компанія, тим важче її використовувати за потреби. Велика кількість даних не призводить автоматично до хороших результатів. Щоб досягти успіху, потрібно вміти застосовувати відповідні аналітичні методи. Наприклад, усі зібрані показники мають бути належним чином визначені та класифіковані. Необхідно визначити питання, які спрямовані на вирішення ваших даних, а не просто на їх збір.
2. Якість даних. Потік даних може швидко призвести до низької якості даних, оскільки не створюються значущі зв'язки між різними наборами даних. Важливо забезпечити якість даних, зосередившись на цілісності та безпеці даних.
3. Низькі аналітичні навички в більшості відділів кадрів. Щоб аналітик з кадрів був успішним, команда, яка стоїть за ним, повинна володіти як кадровими знаннями, так і знаннями даних. Однак може бути важко знайти керівників відділу кадрів, які б також були компетентними в галузі даних.
4. Часта відсутність підтримки HR-аналітики з боку керівництва. Для того, щоб цей процес запрацював в інтересах бізнесу, HR-спеціалісти мають переконливо продемонструвати топ – менеджменту всі переваги роботи з базами даних та професійним їх аналізом, довести економічну доцільність інвестицій в HR – аналітику в тому числі.
5. HR – аналітика дорога, а окупність інвестицій часто непомітна. Підтримка топ – менеджменту важлива, оскільки HR – аналітика потребує доступу до інформаційних ресурсів компанії та автоматизації процесів збору та обробки інформації, а значить її впровадження потребує фінансових інвестицій. Зрештою, компанії повинні бути свідомими щодо витрат.

Висновки: Отже, підсумовуючи зауважимо, що HR – аналітика є невід'ємною частиною управління даними, і її використання може принести позитивні результати будь – якій компанії. Однак, як згадувалося вище, керувати даними, аналізувати та інтерпретувати їх нелегко, тому компанії повинні виконувати покроковий алгоритм роботи з даними.

Ключ до ефективного аналізу людського капіталу полягає в розумінні того, що результат залежить не від кількості вимірних даних, а скоріше від впливу даних на прийняття рішень в компанії. HR – аналітику слід розглядати не як щось, що потрібно лише службі управління персоналом, а як щось, що може створити цінність для всієї компанії.

Інформаційні технології, які активно розвиваються у теперішні дні, є основним інструментом для раціонального управління персоналом у майбутньому. Використання HR – аналітики дозволяє на базі аналізу певного масиву даних про персонал робити обґрунтовані управлінські рішення, що стануть підґрунтям для ефективної діяльності компанії.

Список використаних джерел:

1. Семь HR – трендов 2022 года. URL: <https://neohr.ru/hr-trendy>
2. Руководство по HR – аналитике для начинающих. URL: <https://www.talent-management.com.ua/3443-rukovodstvo-po-hr-analitike-dlya-nachinayushhih>
3. Андрій Коцур. Суть та значення HR – аналітики в стратегічному управлінні персоналом URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38641/1/91.pdf>

Shcherbyna O.V.

Doctor of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
olha.shcherbyna@kneu.edu.ua

Shkurenko M.I.,

6th year student, EMP-601 group
"Project Manager and Consulting" specialty
faculty of Economics and Management
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman
mari.shkurenko@gmail.com

HR – ANALYTICS: ADVANTAGES AND CHALLENGES

Summary. The article examines the basis of the formation and development of the HR – analytics system, its relevance today, demonstrates the main methods of using this type of analytics, and determines what tasks the HR – manager can cope with when implementing this tool in the company's activities.

Keywords. HR – analytics, personnel decisions, human capital.

SECTION 3. MODERN PARADIGM OF STRATEGIZING / СЕКЦІЯ 3. СУЧАСНА ПАРАДИГМА СТРАТЕГУВАННЯ

Lekashvili E.R.,

PhD., Associate Professor of Economic Policy Department
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
eka.lekashvili@tsu.ge

Gaprindashvili G.J.,

PhD., Associate Professor of Economic Policy Department
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
giorgi.gaprindashvili@tsu.ge

ACTUALIZAGTION OF COORDINATED INDUSTRIAL POLICY ISSUES: EUROPEAN UNION EXPERIENCE FOR GEORGIA

Abstract. *Against the background of increasing economic and financial, ecological crises in contemporary period, as well as the economic downturn caused by the Covid pandemic, research issues of developing new economic model have become very important, which should ensure sustainable and secure, inclusive development of world and national economies. In this regard, the most important focus is on the new industrial policy, on the basis of which it is possible to overcome crisis, backwardness and rapid development, as foreign experience shows. Solving these problems is the most important strategic goal for Georgia in the process of integration into the European Union. Consequently, the need to develop an industrial policy coordinated with the EU needs to be updated and its feasibility substantiated. Given scientific paper is dedicated to justifying this issue.*

Key words: *European Union, Georgia, Industrial Policy*

Introduction. The dominance of the financial sector has led to the deindustrialization of developed countries and made their economies vulnerable to destructive financial bubbles. Increased number of financial crises has also affected the Eurozone, especially in its periphery. In order to overcome market failures, to protect local industries and to stimulate regional development, as well as to create new industries related to the development of digital industry, it became necessary to pursue policies that support the long-term goals of society. The solution was considered to be a new industrial policy, the strategic level of which can be successfully implemented on the basis of coordination of various policies (competition, technology and innovation, education, trade, investment, etc.), which requires increasing the role of the state in the economy.

European re-industrialization policy has been documented in the relevant documents (Lisbon Strategy 2000; European Strategy 2020) (13; 14; 15). Strategy support programs have been developed that address industry competitiveness, sustainable and inclusive industry, digital industry promotion, investment in technology and innovation, and other topical issues. At the same time, there is a growing sense in the EU that EU industrial policy needs to be reconsidered: instead of investment solutions that promote economic growth based on traditional concepts, investment flows should be directed to industries that promote sustainable prosperity, reduce climate impact and create jobs. Only those who are committed to respecting climate care and creating good jobs, including in the digital sector, should benefit from public investment. Digitization of industry and related "good jobs", prioritization of innovative and technological approaches through the development of "smart industry", implementation of a policy in favor of decarbonisation should become a priority of the comprehensive European industrial strategy (15). At the same time, better coordination of industrial and social policies needs to be identified, as evidenced by the challenges posed by the Covid 19 pandemic.

Industrial policy is receiving a great deal of attention from scientists and politicians due to the progress of China and other fast-growing economies. Industrial policy is reflected in productivity, economic growth, competition, employment, and social needs. That's why interest in him has grown even more in the wake of the Covid 19 pandemic.

Purpose. The aim of the study is to analyse the opportunities for the formation and implementation of an industrial policy in Georgia in coordination with EU requirements.

As for the current situation in terms of the structure of the Georgian economy, and especially in terms of export-import complexity, it is characterized by an undiversified economy, a growing dependence on industrial imports and a high share of minerals and agricultural products in exports⁴. In addition, the list of problems can be solved by industrial policy. At the same time, if we take into account the stage of preparation of Georgia for the application for EU integration, it is important to intensify the process of developing industrial policy in accordance with the requirements of the EU.

It is clear from the Evaluation Document of the Implementation of the Association Agreement between Georgia and the European Union (European Commission, 2020, p. 64) that the technical production standards and part of the regulation (3.3.3) include approximation with EU legislation for industrial products. Stakeholders consider the adoption of European-standard trade technical barriers (TBTs) as a profitable measure in the long run and believe that a long-term industrial policy is needed in this area, which requires cooperation, public and private funding, relevant infrastructure, research and, above all, sufficient human resources.

In addition, Article 313 of Chapter 5 of the Association Agreement (Industrial and Enterprise Policy and Mining) defines cooperation between the Parties in the field of production and industrial policy, which should contribute to the improvement of the business environment for all economic players, with particular emphasis on small and medium enterprises. This is enshrined in the relevant EU and Georgian legislation.

Results. To this end, the industrial policy developers and conductors shall work together to develop small and medium-sized enterprise development policies, improve competitiveness, create better framework conditions for the exchange of information and good practice, simplify and rationalize regulation and regulatory practices, promote innovative policy development, research and commercialize information; Increasing contacts between the EU and Georgian government and business representatives, promoting exports between the economic players modernizing and restructuring the industrial sectors, developing and strengthening cooperation in the mining industry, taking into account the principles of sustainable development.

The actuality of the research problem stems from the ninth goal of sustainable development (Sustainable Development Goals Report, 2020) (30), which obliges Georgia to create a sustainable infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and develop innovation.

The following issues should be scientifically addressed when examining the issue of the formation of an industrial policy coordinated with the requirements of Georgia's integration into the European Union:

1. How did industrial policy develop in the EU?
2. What are the challenges facing EU industrial policy at the present stage?
3. What should be taken into account when developing an industrial policy coordinated with EU requirements?
4. What opportunities are there for Georgia to pursue an industrial policy coordinated with the European Union?

Thus, today Georgia needs a rational industrial policy, the existing potential for development in this area and the possibilities of approximation to the requirements of the EU are less studied. Even from the point of view of scientific research, the issue is almost unexplored.

Conclusions. There is a need to develop a state strategy for industrial policy, for which it is advisable to solve the following tasks:

- Analysis of scientific literature on industrial policy issues;

⁴ <https://atlas.cid.harvard.edu/countries/188/export-basket> (accessed 8.01.22)

- To study the general directions and modern challenges of the evolution of industrial policy in the EU;
- Analyze the successful and failure experience of developing, coordinating and implementing the industrial policies of EU member, candidate and potential candidate countries;
- To study the current state of formation and implementation of industrial policy in Georgia, coordinated with EU requirements;
- Develop recommendations for the formulation and implementation of an industrial policy coordinated with the requirements of EU integration.

References

1. Guide to the Georgia-EU Association Agreement;
2. Association Agreement between the European Union and the European Atomic Energy Union, on the one hand, and their Member States, on the other, and Georgia. Consolidated version. (https://www.asocireba.ge/show_article.php?id=30&id=30#kari6tavi5 Access. 7.01.2021)
3. *Lekashvili, E.* (2019). New Industrial Policy Theoretical-methodological Approaches Systematization. II National Scientific Conference - Economic Politics: Economics And Policy Interaction Modern Challenges, labor Collection, Tbilisi.
4. Economic Policy Research Center - EU Deep and Comprehensive Free Trade Agreement and Georgia. Tbilisi, 2014. 21 pages. (http://www.osgf.ge/files/2014/publications/EU_Geo_WEB.pdf);
5. Are we getting closer to Europe? Economic and social policy in Georgia, Armenia and Azerbaijan. Tbilisi. (2010). 396 pages.(in Georgian)
6. *Zurabashvili, T.*(2017). Georgia’s path to EU membership. Policy Paper, GRASS REFORMANDA.
7. *Gvelesiani, R.*(2019). Problems of relations between economic policy makers and interest groups. Economics and Business. Volume VIII, # 1, p. 9-18, ISSN 1987-5789.
8. Georgia and the European Union. In the footsteps of development and reform. 2016. Center for Development and Democracy. 164 pages.
9. Georgia and the EU: A Deep and Comprehensive Free Trade Area. 2017. Georgian Strategy and International Relations Research Foundation.98 pages.
10. *Sikharulidze, D.* (2018). Industrial and production policy. Civil Society Development Initiative. Georgian Center for Strategic Research and Development.. 53 pages.
11. Competing in the Next Economy. A New Innovation Age Calls for a New Innovation Game (2021). USA. Council of Competitiveness. 114 pages;
12. *Ernest L.* Industrial Policies in Production Networks. *The Quarterly Journal of Economics* (2019), 1883–1948. doi: 10.1093 / qje / qjz024. Oxford University Press.
13. EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth / * COM / 2010/2020 final / Brussels, 3.3.2010;
14. European Commission (2010, 2011, 2012) OECD (2012);
15. General Principles of EU Industrial Policy. Article 173 of the Treaty on the Functioning of the European Union. Fact Sheets in the European Union - 2021. www.europarl.europa.eu/factsheets/en
16. *Ferraz, J. C., Kupfr, D., and Marques, F.* (2014). Industrial policy as an effective development tool: Lessons from Brazil. In book: Transforming Economies: Making Industrial Policy Work for Growth, Jobs and Development Publisher: ILO. pp.291-305;
17. *Johnson, C.* MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, (1982). Stanford University Press. Stanford, CA. pp. 1925–1975.
18. *Xiriachs, J. M. S., Nubler I., Kozul R. W.* (2014). Transforming Economies. Making industrial policy work for growth, jobs and development. International Labor Office. Geneva.
19. *Kharel, K. R.,* Assessing the Impact of Industrial Policies on Economic Development in Nepal. Economic Journal of Development Issues Vol.17 & 18 no.1-2 (2014) Combined Issue. pp 40-75;
20. *Kim, L, and Nelson, RR.* Technology, Learning and Innovation: Experiences of Newly Industrializing Economies. (2000). Cambridge University Press. Cambridge, UK.
21. *Lee, K.* *Industrial policies for upper-middle-income countries.* E15Initiative. International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and World Economic Forum. Geneva. (2015). Available at: <http://e15initiative.org/publications/industrial-policies-for-upper-middle-income-countries/>

22. *Lekashvili, E. Current issues of new economic policy. International Scientific and Practical Internet Conference Business Strategy: Futurological Challenges, November 20-22, 2019, Kyiv, pp.19-24. KHEY, 2019. 495. ISBN 978-966-926-310-0; УДК 005.21:001.18]:004.773.7. <https://www.bsfucon.org/>*
23. *Schlogl, L., & Kim, K. (2021) After authoritarian technocracy: the space for industrial policy-making in democratic developing countries, Third World Quarterly, DOI: [10.1080 / 01436597.2021.1984876](https://doi.org/10.1080/01436597.2021.1984876) nt? How should industrial policies be monitored and evaluated?*
24. *Memedovic, O. Industry 4.0: Manufacturing Digital Transformation and Best Practice, UNIDO.*
25. *Putting the EU Industrial Strategy into action. KPIs for tracking progress and benchmarking competitiveness.*
26. *Rodrik, D. Industrial policy for the twenty-first century. CEPR Discussion Paper 4767. (2004). Center for Economic Policy Research. London.*
27. *Taxonomy of Industrial Policy. Inclusive and Sustainable Industrial Development Working aper Series WP 08/2015. Research, Statistics and Industrial Policy Branch. 4 6 pages.*
28. *Transform 2020.Resilience in the Age of Covid-19 - An Update to the 2007 Report.*
29. *UNCTAD. Least Developed Countries Report 2009: The State and Development Governance . United Nations. Geneva and New York.*
30. *Voluntary National Review Georgia 2020. Report on Implementation of the 2030 Agenda on Sustainable Development. Secretariat of the SDGs Interagency Council of Georgia. Administration of the Government of Georgia.*
31. *Wade, R. _ After the Crisis: Industrial Policy and the Developmental State in Low-Income Countries, London School of Economics and Political Science. Global Policy. (2010) . pp.150-156 .*
32. *Warwick, K. Beyond industrial policy: Emerging issues and new trends. OECD Science, Technology and Industry Policy Paper No. 2. Organization for Economic Cooperation and Development. (2013). Paris.*
33. *Widati, E. Resolving the Strategy Paradox Applying the Strategic Flexibility: A Case Study of PT BNI Life Insurance. International Research Journal of Business Studies. Vol. 5, No. 2 (2012), pp. 145 - 163.*
34. *William, F. M., & Gaura, v Nr. Industrial Policy, Information and Government Capacity. World Bank Group. Equitable Growth, Finance and Institutions Global Practice Group. May 2017. Policy Research Working Paper 8056.*

Oksana Ostrohliad,

Assistant of the Department of Management and Public Administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine
Oksana.Ostrohliad@kname.edu.ua

ANALYTICAL ACTIVITY IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY

Summary. *It is considered that in the presence of information and analytical support of the enterprise security system, one should take into account some features of the development of this field of activity, especially in the formation of information resources, which are the basis for analytical research.*

Key words: *information and analytical activities, system analysis, management decisions*

Relevance. An important component of information and analytical support is analytical activity, which today has become a professional activity, meeting the requirements of almost all spheres of public life. Analytics has deep historical roots, starting with Socrates, Stagirite, Aristotle, etc.

Problem statement (goal). In recent years, the techniques and technologies of analytical activity have been rapidly developing, responding to changes in life and society, difficulties and diversity, constant risk, and the accumulation of new knowledge and information. If earlier the term "analytics" was used as an independent one, today in the information society, the word "information" is increasingly added and the new term "information and analytical activity" is

already being used. All this forces the use of analytical activities to assess the real situation, which becomes the basis for decision-making.

Results. The modern structure of analytics, which today is a branched and complex system of knowledge, for use in analytical activities includes such components as logic, computer science, heuristics and methodology. These main components of analytical activity develop according to their own laws, rules and methods.

Scholars evaluate analytic activity differently. One group of researchers identifies analytical activity with scientific activity [1, p. 31], while the second one, which is much larger, does not classify analytical studies as scientific [1, p. 61].

Analysis of literary sources [2, 3, 4] makes it possible to conclude that in the field of analytical activity there is no unity in understanding the essence of this field of activity. In this regard, analytical activity requires research to eliminate white spots in the technologization and algorithmization of methods and procedures in this area of activity, especially under the condition of information and analytical support for the security system of a business entity, especially enterprises in the construction industry, where competition today is quite powerful and often destructive. Conducting research on methodological and methodological problems with the use of information technologies opens up new opportunities for their use at the level of the state and society in reform and management. Customers-managers need modern analytical support, which should be carried out according to the rules and requirements of science, methodology, engineering and technology of both information and analytical activities. The innovative path of the country's development, the development of market reforms require the use of special knowledge and skills related to analytical activities, with analytical thinking. Today, there is a significant need for this knowledge; in other words, a social order for analytical activity has matured in society, which stimulates the creation of new legal analytical structures, centers of analytical services, etc. This situation stimulates the development of scientific research in this field of activity, expands the practice of using analysis, raises the problem of training analysts, etc.

Unfortunately, today we feel the underdevelopment of the analytical culture, the lack of methodological support for analytical activities. Sometimes analysts act intuitively, not consciously, and sometimes not even knowing about the existence of an already created methodological base. Therefore, analytical activity now needs to be promoted, supplemented with research, and the latest modern technologies for analytical activity should be developed in order to create a new, very valuable and necessary intellectual product.

Practical actions in analytical support are based on two directions, namely: the choice of an analysis method and the application of technologies and algorithms, ways of cognitive activity include certain rules, approaches, and principles, techniques, which are formulated by human experience and knowledge in a clear implementation system [5]. Information analysts choose the method of analysis depending on the analytical order, taking into account its features and ultimate goal. Several methods can be used simultaneously, but they are aimed at generating a new result, new knowledge about a particular problem.

The second stage of practical actions of analysts is the stage of application of analysis technologies. Technologies can be different depending on the task or order. Previously, these narrow technologies had an individual character and were valid for the duration of the analyst's work. Today there are many such technologies, and they are characterized by diversity and originality. Nevertheless, at the same time, they also have common blocks of operations.

System analysis is now widespread and constantly in the center of attention of analysts. This scientific direction is rapidly developing, and its popularity is growing not only among analysts, but also in government structures. System analysis is of great importance and is an effective tool for studying processes in making serious decisions, reforming, managing, etc.

At the same time, it should be noted that when it comes to system analysis technologies, there are serious difficulties and unresolved problems associated with the lack of modern

information and intellectual technologies that can be used in the practice of system analysis. Scientists have a wealth of experience in applying a systematic approach, and the methodology and technologies for its application still require development and generalization to this day. This is due to the complexity of the object itself in the methodological support of analytical research. Today, a lot of research is being done to develop methodological support for system analytics.

Quantitative and qualitative analysts operate on data of various kinds. The quantitative analyst works with measurements that give numerical values, while the qualitative assessor works with descriptive summaries of conversations, interviews, observations, responses from field researchers, preliminary hypotheses, concept papers, etc.

Quantitative analysts deal primarily with numbers. They have already done most of the work they need to do in the analysis phase by collecting data, identifying changes of interest and how to measure them. Then comes the time to reveal the connections between them. By applying statistical methods, they determine the likelihood that relationships exist in reality, and not just random fluctuations.

Despite the differences in these two approaches, they also have common features. Quantitators enter numbers into a computer after additional analysis of the results obtained from processing these numbers. Specialists who perform qualitative analysis also very critically analyze and correlate them again. Both those and others are supporters of a systematic and objective analysis.

Conclusions. Summing up, we can conclude that the type of analysis determines its content, purpose, tools, and the parameters to be analyzed determine its subject. There are still a number of unresolved issues in this area of scientific research, and today much depends on the qualifications of the analyst or the team performing the order.

Reference list

7. Кринецький І.І. Основи научних досліджень. – К. – Одеса: Вища школа, 1981. – 208 с.
8. Carol H. Weiss *Evaluation. Methods for studying programs and policies.* – 2000. – 671 p.
9. Браун М. Посібник з аналізу державної політики: Пер. з англ. – К.: Основи, 2002. – 243 с.
10. Веймер Д. Л., Вайтінг Е. Р. Аналіз політики: концепція і практика: Пер. з англ. – К.: Основи, 1988. – 654 с.
11. Сурмін Ю.П. Аналітична діяльність: Посібник для аналітика неприбуткової організації. – К.: Центр інновацій і розвитку, 2002. – 96 с.

Барабаш Л., к.е.н., доцент

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Уманський національний університет садівництва

lbarabash1705@ukr.net

РЕФОРМА ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Пошук нових джерел надходжень до бюджету у воєнний час переважно концентрується навколо податкової реформи. Наявний досвід США засвідчив дієвість реформи підвищення податкового тиску. Однак в Україні обрали шлях реформи податкового стимулювання, дерегулювання та контролю ціноутворення.

Ключові слова: податок, податкова реформа, податковий тиск, воєнний час, податкове стимулювання.

Актуальність. Умови війни, що триває в Україні, вимагають пошуку нових шляхів і прийняття концептуальних рішень у фінансово-економічному та соціальному секторах, зумовлених раптовим переходом від економіки ринкового типу до економіки кризи. І серед ключових фінансових інструментів найвагоміших переінакшень зазнають податки.

Постановка задачі. Наразі в Україні вже зроблено перші кроки на шляху реалізації реформи оподаткування. Однак трансформаційні аспекти у зазначеній сфері є індивідуальними для кожної країни, виходячи з економічної ситуації довоєнного часу. А відтак цікавим є вивчення наявного досвіду подолання воєнних криз і кроки України в даному напрямку.

Результати дослідження. Воєнні дії для залученої у конфлікт держави завжди мали наслідком надвитрати. І не лише у сфері війська й оборони, а, насамперед, бюджетно-економічні. Саме тому особливої ваги набуває питання пошуку нових джерел фінансування – як самих воєнних дій, так і бюджету зокрема.

Досвід Сполучених Штатів Америки, отриманий у часи Громадянської, Першої і Другої світових воєн, засвідчив: оподаткування у період активних бюджетних витрат, що пов'язані з внутрішнім протистоянням чи зовнішньою військовою агресією, на тлі запроваджених соціальних обов'язків і потреб не може бути лояльним. «У суперечливій політиці кожної надзвичайної ситуації військового часу архітектори національної мобілізації працювали, щоб переконати американців прийняти нові податки як необхідну форму жертви. ... федеральні лідери розробили нові податкові програми як для впровадження нових податків, так і для того, щоб переконати масу платників податків, що вони були справедливими. У цьому процесі нові податкові системи символічно виражали цілі американського суспільства» [1].

Так, після Громадянської війни у податковій системі США з'явилися тимчасові акцизи та податки на майно. У 1916 р. було введено широке прогресивне оподаткування доходів і прийнято концепцію оподаткування надприбутків корпорацій, ціллю яких стали заможні верстви населення. Однак під час Другої світової війни прибуткове оподаткування зазнало скорочення пільг і набуло ширшого спрямування, що забезпечило доволі вагомий приріст доходів бюджету [2].

З висвітлених фактів практики оподаткування у воєнний і повоєнний час бачимо, що покриття фінансових витрат здійснювалося за рахунок посилення податкового тиску спочатку – на платників, які володіли значними активами й отримували вищі за середні доходи, а згодом – на осіб з доходами нижче середнього рівня.

Відтак цілком очевидним і логічним було б припустити, що для покриття бюджетних запитів, зокрема, у сфері оборони, Україні потрібно шукати напрями збільшення джерел доходів. Й оскільки саме податкові надходження формували значну частку ресурсної частини бюджету, реформування, а фактично – посилення, має стосуватися наймасовіших і найстабільніших податків – на доходи фізичних осіб, на нерухомість (у частині плати за землю), а також непрямих – акцизного та податку на додану вартість.

Однак 15 березня Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану», у якому визначено категорії платників, податки й окремі об'єкти оподаткування, що зазнають змін у зв'язку з воєнною агресією на території України. Сфера дії даного нормативну документу охоплює низку податків і податкових платежів щодо операцій, що є об'єктами оподаткування і важливою складовою військових дій.

Зокрема, у частині податку на доходи фізичних осіб це:

– виключення зі складу загального місячного оподатковуваного доходу благодійної допомоги, виплаченої благодійниками протягом дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану на користь: учасників бойових дій, військовослужбовців (резервістів, військовозобов'язаних), працівників Збройних Сил України, Національної гвардії України; працівників підприємств, установ, організацій, сил цивільного захисту, які залучаються (залучалися) та беруть (брали) безпосередню участь у здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони та фізичних осіб, які мешкають (мешкали) на території

населених пунктів, де проводяться (проводилися) бойові дії, та/або які вимушено покинули місце проживання у зв'язку з проведенням бойових дій у таких населених пунктах;

– виключення зі складу податкової знижки за результатами 2022 року суми коштів або вартості майна, перерахованих (переданих) платником податку у вигляді пожертвувань або благодійних внесків неприбутковими організаціями у розмірі, що не перевищує 16 % (у довоєнний час – 4%) суми його загального оподаткованого доходу такого звітного року.

Окремо розділом XX «Перехідні положення» передбачається цільове послаблення податкового тиску для суб'єктів господарювання та благодійних організацій, що спрямовують фінансові зусилля на підтримку військових формувань і постраждалих вій воєнної агресії.

Ідентичне спрямування носить і трансформація у сфері непрямого оподаткування. Так, в частині акцизного податку тимчасово, до припинення або скасування воєнного стану на території України, встановлено 0-ву ставку на бензини моторні, важкі дистилляти, скраплений газ й інші нафтопродукти. Зазначені товари також отримали знижену ставку ПДВ – 7%, що в результаті мало наслідком зниження ціни палива.

Окремо звільняється від оподаткування передача пального через примусове відчуження чи вилучення майна для потреб держави, передача Збройним силам України, а також надання пального як гуманітарної допомоги [3].

Особливу увагу у прийнятих поправках приділено стимулюванню бізнесу. Серед запропонованих послаблень для малого бізнесу, який є платниками єдиного податку 1 і 2 груп – добровільна сплата єдиного податку зі скасування звітності на період, коли податок не сплачувався, та така ж сплата єдиного соціального внеску для самого платника єдиного податку (на найманих працівників дана норма не поширюється).

Ще більше пільг пропонується середньому бізнесу. Це, зокрема, можливість переходу на єдиний податок 3 групи, ліміти оборотів по якій збільшено до 10 млрд грн, знято обмеження щодо кількості найманих працівників і видів діяльності (крім підакцизних товарів і грального бізнесу), а ставку податку знижено до 2 відсотків [4].

Дані послаблення покликані створити стимули для функціонування та розвитку бізнесу на територіях, не охоплених воєнними діями, а також до ширшого залучення найманих працівників до праці.

Відбулися зміни і в частині непрямих податків. Зокрема, знижено ставку до 0% по акцизному податку і до 7% в частині ПДВ на паливо та до 0% ПДВ на моторне паливо, метою чого є зниження цін на даний вид товарів. Також скасовується ПДВ за товари, передані на потреби оборони, а підтверджені документально суми ПДВ можуть бути включені до складу податкового кредиту без реєстрації податкової накладної, з подальшим її внесенням до реєстру протягом 6 місяців після закінчення воєнного стану.

У частині плати за землю й екологічного податку послаблення призначені лише для тих платників, землі яких знаходяться на територіях, на яких ведуться бойові дії.

Водночас 2 квітня у I читанні було прийнято законопроект № 723 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оподаткування суб'єктів господарювання, пов'язаних економічними зв'язками з державою-агресором», відповідно до якого до таких компаній має застосовувати підвищене оподаткування в частині податку на прибуток підприємств, екологічного податку, рентної плати та податку на майно.

Окремо було прийнято заходи з дерегуляції бізнесу та відміни перевірок. і хоча фактичні перевірки все ж проводитимуться, їхньою метою буде виявлення фактів порушення ціноутворення.

Висновки. Складні економічні часи спонукають до прийняття швидких, інколи непростих, однак зважених рішень. Розглянутий досвід США засвідчує, у період воєнних дій і після них було обрано шлях посилення податкового тиску. Проте на даний час в Україні податкова реформа спрямована на вагоме податкове послаблення для суб'єктів

активного бізнесу, цінове регулювання та максимальне сприяння економічному розвитку. Зазначений крок ґрунтується на умовах функціонування вітчизняного економічного та бізнес-середовища, а також має на меті формування нової моделі податкової системи держави.

Список використаних джерел

1. Public Financing and Budgeting for War. The Oxford Companion to American Military History. Encyclopedia.com. 28 Mar. 2022. URL: <https://www.encyclopedia.com/history/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/public-financing-and-budgeting-war>. (дата звернення 01.04.2022)

2. Financing, World War II. Americans at War. Encyclopedia.com. 28 Mar. 2022. URL: <https://www.encyclopedia.com/defense/energy-government-and-defense-magazines/financing-world-war-ii> (дата звернення 01.04.2022)

3. Кирильчук М. Податкові послаблення на час воєнного стану: що передбачає прийнятий Закон. Актуальні матеріали від експертів ЛІГА: ЗАКОН. URL: https://buh.ligazakon.net/news/209993_podatkov-poslablennya-na-chas-vonnogo-stanu-shcho-peredbacha-priynyaty-zakon (дата звернення 03.04.2022)

4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: закон України № 2120 від 15.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення 03.04.2022).

Barabash Lesia, Ph.D.

*Associate Professor of Finance, Banking and Insurance
Uman National University of Horticulture
lbarabash1705@ukr.net*

TAX REFORM IN UKRAINE UNDER MARTIAL STATUS

Abstract. The search for new sources of budget revenue in wartime is mainly focused on tax reform. The current experience of the United States has shown the effectiveness of the reform of increasing tax pressure. However, Ukraine has chosen the path of reform of tax incentives, deregulation and control of pricing.

Key words: tax, tax reform, tax pressure, wartime, tax incentives.

Батенко Л.П.,

*к.е.н, професор кафедри менеджменту,
Степанець А. А., студентка 6 курсу
Факультету економіки та управління,*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
nastiastepanec14@gmail.com*

СУЧАСНІ ЗАСОБИ СТРАТЕГУВАННЯ В КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ

Анотація. Досліджено сутність поняття стратегування та аспекти його застосування. Визначено значення та рівень впливу стратегування на ефективність діяльності корпоративного сектору. Охарактеризовано засоби застосування стратегування в корпоративному секторі та окреслено подальші перспективи розвитку стратегування. Наведено власне бачення стратегування як економічної категорії.

Ключові слова: стратегування, корпоративна стратегія, стратегічне планування, корпоративний сектор.

Актуальність. Питання стратегування є актуальним для будь-якого підприємства, адже саме його ефективність впливає на макроекономічний добробут корпоративного сектору. Підвищення якості процесів стратегування та стратегічного планування веде до більш результативної діяльності підприємств. Актуальність теми дослідження також зумовлено кризовими явищами в Україні внаслідок російсько-української війни, що створює необхідність пошуку оптимальних та раціональних рішень стратегування в корпоративному секторі.

Постановка задачі. Питання стратегування передбачає широкий спектр аспектів стратегічної діяльності підприємства. Саме на засадах планування та реалізації корпоративної стратегії, використання сучасних засобів планування необхідно сформулювати сутність стратегування та шляхів позиціонування компанії на ринку. Стратегічне бачення складає головний фактор подальшої діяльності фірми. Метою роботи є аналіз поняття стратегування, його складових та особливостей його застосування в корпоративному секторі.

Результати. На сьогоднішній день, питання стратегування відіграє ключову роль у розвитку корпоративного сектору та національної економіки, як наслідку ефективного функціонування підприємств. Саме завдяки сучасним засобам стратегування можна визначити актуальні інструменти управління організацією, її просування на ринку, оптимального розподілу фінансових та управлінських ресурсів.

Стратегування включає всі практичні дії, які виконуються для розробки довгострокових цілей (місії, бачення), планів (стратегій), та оптимізації діяльності (процеси, структури). Розробка стратегії дуже поширена в економіці, бізнесі, військових діях, політиці та діяльності уряду. Розробка стратегії тісно пов'язана зі стратегічним мисленням. Менеджери повинні мати стратегічне бачення щодо всіх важливих сфер діяльності компанії та її розвитку для досягнення своїх довгострокових цілей.

Стратегічне бачення складається з короткого планування, яке описує майбутнє компанії, зосереджене на базових принципах діяльності та повинно містити такі елементи:

- опис сприйнятого навколишнього середовища бізнесу;
- стратегічна область діяльності;
- опис ключових компетенцій.

Стратегування залишається в тісному зв'язку з прийняттям рішень щодо процесу діяльності на ринку. Цей зв'язок виникає вже на етапі формулювання цілей компанії, прийняття різних стратегій і, нарешті, при моніторингу їх реалізації.

Розглянемо підходи різних фахівців до визначення змісту поняття стратегування (табл.1).

Таблиця 1 - Сутнісні характеристики поняття «стратегування»

Зміст поняття	Ключова характеристика	Автор
Стратегування – це інтелектуальний та соціальний процес, який забезпечує формування консенсусу щодо сприйняття, цілей та ролей, а також створює раціоналізацію для підтримки стратегічних дій. [6]	Інтелектуальна основа процесу	Starbuck W.H.
Стратегування – процес складного вибору дій в умовах невизначеності реальної ситуації; забезпечення «розумного» поведіння в невизначених ситуаціях шляхом знаходження унікального рішення. [7]	Вибірковий акцент в умовах невизначеності	Spender J-C.
Стратегування – процеси прийняття стратегічних рішень та стратегічних змін як центральних питань стратегії та організаційних досліджень . [6]	Ідентифікація змісту стратегічних змін	Whittington R.
Стратегування – механізм, набір правил, що мотивує обмін інформацією / знаннями, груповому мисленню та досягнення спільного розуміння складних і неструктурованих проблем. [6]	Належне інформаційне забезпечення	Nickerson J., Argyres N.

**Джерело: складено автором на основі [6-7]*

З огляду вищенаведеної таблиці, на мою думку, найбільш вдалим є визначення Starbuck W.H., оскільки воно найбільш влучно та повно характеризує стратегування з точки зору забезпечення ефективності діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Розробка стратегії має бути невід'ємною частиною управління компанією та має враховувати обмеження, що накладаються: конфліктними інтересами, фінансовими бар'єрами, ресурсообмеженням, відсутністю інформації, стратегічним потенціалом, рівнем конкурентноздатності тощо.

Стратегічне планування — це процес, у якому лідери організації визначають своє бачення майбутнього, цілі та завдання своєї організації. Процес включає встановлення послідовності, в якій ці цілі мають бути реалізовані, щоб організація могла досягти свого заявленого бачення [4].

Крім того, корпоративні рішення, такі як злиття та поглинання, альянси та відчуження, можуть створити або знижити вартість для акціонерів, суттєво вплинути на ефективність діяльності в кращий чи гірший бік, а також призвести до серйозних організаційних наслідків для компаній. Таким чином, такі рішення часто є ключовими питаннями для обговорення на зустрічах вищого керівництва та в корпоративних залах засідань [2].

Корпоративна структура є особливо важливою з огляду на незмінно сильну та зростаючу репрезентацію корпоративної стратегії, оскільки стратегія такого підприємства повинна охоплювати всі складові економічної, фінансової та маркетингової діяльності. По-перше стратегування може надати ряд ключових переваг над іншою фірмою.

По-друге, стратегування надає змогу покращити фінансову та маркетингову діяльність підприємства, а також впливає на ефективність прийняття управлінських рішень.

По-третє, з вищенаведеного дослідження випливає, що діяльність кожного підприємства може створювати ефективні інструменти посилення макроекономічної безпеки, через якісне функціонування підприємства на мікроекономічному рівні. Таким чином, стратегування у корпоративному секторі впливає на розвиток не тільки окремого підприємства чи організації, але й на національну економіку загалом, забезпечуючи соціально-економічне зростання країни.

Велике значення корпоративної стратегії як для дослідників, так і для практиків відображається в поширеності варіативності їх прийняття.

Відмінності діяльності багатопрофільної фірми важливі для корпоративної стратегії, оскільки вони закладаються в рішення, які керівник фірми приймає у відповідь на вищезазначені виклики, що призводить до отримання компанією кращих показників, ніж її конкурентами. Але, зрештою, головною метою дослідження корпоративної стратегії є відповідь на питання про те, як менеджери встановлюють і контролюють масштаби діяльності своїх фірм. Цікаво, що незважаючи на численні дослідження, які намагалися знайти відповідь на це питання, а також множинність теорій, які були використані для концептуалізації цих відповідей, ще не існує однозначних підходів науковців в цій галузі [1].

З внутрішньоорганізаційної точки зору дослідження корпоративної стратегії можуть продовжувати вирішувати питання про те, як менеджери можуть приймати та реалізовувати рішення, щоб найкращим чином використовувати ресурси та можливості в межах своїх портфелів [2].

Подальше дослідження подібних питань, можливо, з оглядом на більш чітке пов'язування досліджень стратегії поведінки з традиційними дослідженнями змісту корпоративної стратегії, має потенціал пролити світло на те, як компанії можуть розвивати та розгортати цінні динамічні можливості в контексті зміни сфери діяльності.

З міжорганізаційної точки зору, розуміння того, що можливими є відносини між фірмами (на відміну від ресурсів і можливостей, які існують у центральній фірмі) також відкриває кілька потенційних можливостей для майбутніх досліджень. Одним із них може бути розгляд того, як фірми можуть накопичувати та використовувати досвід прийняття корпоративних стратегічних рішень.

З точки зору практиків, дослідження корпоративної стратегії можуть досягти значних успіхів у проведенні більш широкомасштабного, ретельного емпіричного

дослідження того, як трансакції корпоративної стратегії фактично виконуються на практиці.

Вибір стратегії підприємства впливає на те, чи воно «виграє» чи «програє» в конкурентних умовах.

Очевидно, що завдання стратегічного управління вимагає від підприємств визначити свою основну клієнтуру, яку вигоду вони отримують від своїх стосунків з контрагентами і чи отримуватимуть вигоду в майбутньому. Вигоди можуть бути як економічними (фінансовими), так і неекономічними (соціальний добробут і, можливо, гуманітарні блага). Отже, стратегія впливає на багатьох зацікавлених сторін [3].

Корпоративний сектор функціонує у жорстко регульованих галузевих контекстах, де конкуренція обмежена. Прикладами є такі комунальні послуги, як постачання газу, електроенергії та води, повітряний та залізничний транспорт, телебачення, фінансові послуги та фармацевтика. Стратегічні рішення щодо капіталовкладень, маркетингу та практики ціноутворення можуть твердо керуватися або диктуватися зовнішніми галузевими регуляторами, охороною здоров'я та безпекою, іншими урядовими установами. В інших галузях – наприклад, франчайзинговий продаж та обслуговування автомобілів – підприємства повинні діяти в рамках суворих умов своїх контрактів. Таким чином, їхнє завдання полягає в тому, щоб створити унікальні ресурси та вигідні позиції не лише по відношенню до своїх клієнтів, але й щодо своїх постачальників.

Висновки. Таким чином, можна зробити висновок, що сучасні засоби стратегування в корпоративному секторі відіграють значну роль, адже засоби що ґрунтуються на використанні сучасних інструментів корпоративної політики та управління капіталом, можуть значно покращити якість функціонування підприємства. Саме за такими ознаками можна впроваджувати найбільш доцільні форми використання стратегування в діяльності підприємства в різних відділах та етапах. Дослідження потребує подальшої уваги, адже стартегування визначає якість прийняття управлінських рішень та має прямі наслідки для зростання національної економіки та макроекономічної стабілізації країни.

Список використаної літератури

1. Горбулін В.П. Національна безпека як пріоритет сучасного державотворення. *Вісник Національної академії наук України*. 2017. № 1. С. 25-29.
2. Касич А.О. Модернізація економіки України в умовах глобалізаційних викликів: монографія. Кременчук: Кременчуцька міська друкарня, 2018. 240 с.
3. Касич А.О., Харченко Т.О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери. *Економіка та держава*. 2017. №2. С. 16-18.
4. Офіційний сайт Української ради бізнесу. [Електроний ресурс] Режим доступу: <https://urb.org.ua/biznes-zaklika%D1%94-vklyuchiti-doktrinu-ekonomichno%D1%97-bezpekiukra%D1%97ni-do-elementiv-planuvannya-u-sferah-nacjonalno%D1%97-bezpeki-i-oboroni>.
5. Bryson, J. M., F. S. Berry, and K. Yang. 2010. "The State of Public Strategic Management Research: A Selective Review and Set of Future Directions." *The American Review of Public Administration* 40: 495-521.
6. Starbuck W.H. *Strategizing Realistically in Competitive Environments* [Електроний ресурс] Режим доступу: <http://pages.stern.nyu.edu/~wstarbuc/mob/strategizg.pdf>.
7. Spender, J-C. *Strategizing*. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Second Edition*, 2015, 522–526 [Електроний ресурс] Режим доступу: <https://www.academia.edu/12085470/Strategizing>. Williamson O. *Strategizing, economizing, and economic*.

L.P. Batenko, PhD in Economics, Professor of the Department of Management,
Stepanets A. A. 6th year student, Faculty of Economics and Management,
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman
nastiastepanec14@gmail.com

MODERN MEANS OF STRATEGIZING IN THE CORPORATE SECTOR

Summary. The essence of the concept of strategizing and aspects of its application have been studied. The importance and level of impact of strategizing on the efficiency of the corporate sector is determined. The means of applying strategizing in the corporate sector are characterized and further prospects for the development of strategizing are outlined. The own vision of strategizing as an economic category is presented.

Keywords: strategizing, corporate strategy, strategic planning, corporate sector.

Біловодська О. А., д.е.н., проф.,
професор кафедри міжнародної економіки та маркетингу
Київського національного університету імені Траса Шевченка
o.bilovodska@knu.ua

МЕТОДИ ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ ІННОВАЦІЙ ЗА ФОРМАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. Автором викладено підхід щодо систематизації методів генерування ідей інновацій за груповою та індивідуальною формами організації творчої діяльності і виконано їх порівняльний аналіз

Ключові слова: генерування ідей, творчість, метод, інновація

Актуальність. Спроможність розроблення принципово нових товарів чи модифікації існуючих товарів та інших видів інновацій потребує безперервного систематичного пошуку для цього можливостей і в нинішніх умовах господарювання є значною конкурентною перевагою для підприємств усіх форм власності. Необхідність такої діяльності обумовлюється змінами науково-технічного прогресу, мінливого зовнішнього середовища та диктується вимогами споживачів і насиченою ринковою конкуренцією.

Постановка задачі (мета). Метою даного дослідження є систематизація методів генерування ідей інновацій за формами організації творчої діяльності та їх порівняльний аналіз.

Результати. Відомо, що генерування ідей є результатом розумового процесу, творчих здібностей людини. У табл. 1 подано результати порівняльного аналізу методів генерування ідей інновацій за формами організації творчої діяльності.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз методів генерування ідей інновацій за формою організації діяльності (систематизовано і доповнено автором на основі [1-11])

Назва і сутність методу	Галузь застосування, особливості	Основні переваги	Основні недоліки
1	2	3	4
Методи колективної творчості			
<i>Мозкова атака (модифікації методу: класичний, анонімний, дидактичний, конференція ідей, деструктивно-конструктивний, техніка творчої співпраці, метод "Дельфі")</i> : генерування групою осіб ідей вирішення поставленої проблеми (при забороні на критику ідей) з наступною їх оцінкою	Швидке генерування якнайбільшої кількості ідей вирішення сформульованої проблеми	Швидкість; збільшення шансів знайти прийнятне рішення; багатоаспектний аналіз проблеми, багатоцільова придатність	Якість ідеї практично не залежить від часу її пошуку; отримані результати вимагають подальших досліджень

1	2	3	4
Метод колективного блокнота поєднує індивідуальне висування ідеї з її колективним оцінюванням	Кожен учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Упродовж певного періоду часу (зазвичай два тижні) кожен учасник групи записує до блокнота власні ідеї щодо вирішення цієї проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації	Творча дискусія всієї групи та обговорення систематизованого матеріалу, забезпечує стимулювання і розширення можливостей	Є засобом для творчості, а не творчістю людини
Синектика: орієнтація спонтанної діяльності інтелекту групи фахівців (за допомогою різних видів аналогій) на дослідження і вирішення поставленої проблеми	Знаходження загального (принципового) вирішення поставленої проблеми	Дозволяє перебороти відсталість думки розроблювачів і вирішувати проблеми, які не мають традиційних рішень	Вимагає досвідченого і сильного керівника, ретельного підбору фахівців і їх попереднього навчання
Методи індивідуальної творчості			
Метод аналогій: використання схожого відомого рішення для появи ідеї	Застосовуються інструменти: репродукція, пристосування, копіювання, реінтеграція, псевдоморфізація, біоніка, біомеханіка, біокібернетика, конструктивна подібність (принцип матриці)	Не потребують складної творчості	Обмеженість використання, бо не завжди є існуючий досвід
Метод інверсії: пошук ідей у нових напрямках, найчастіше протилежних загальновизнаним для аналогічних об'єктів	Базується на закономірності і відповідному принципі дуалізму, діалектичної єдності і оптимального використання протилежних (прямих і зворотних) процедур творчого мислення. Інверсії піддаються функції товару, матеріали із яких виробляється товар, форма, властивості, складові елементи та зв'язки між ними, геометричні параметри тощо. Наприклад, печиво у вигляді літер абетки; паперовий та пластиковий посуд тощо	Розвиває діалектику мислення; дає вихід із безнадійних ситуацій; продукує оригінальні несподівані рішення	Вимагає високого рівня творчості; потребує базисних знань, умінь і досвіду

1	2	3	4
Метод поліпшення прототипу полягає у виявленні недоліків прототипу (найкращого на ринку зразка) і пошук шляхів його поліпшення	Відбувається удосконалення існуючих товарів: поліпшення їх конструкції, функціональних властивостей, економічних характеристик	Відносна простота наслідування відомого споживачам товару (якщо прототип користується попитом, то і модифікація також)	Товар не завжди піддається вдосконаленню, незначні вдосконалення можуть призвести до втрати конкурентоспроможності
Метод ідеалізації базується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на усвідомлення певної нової ідеї	Ідеальна форма, розміри, колір, розташування, зв'язки тощо, можуть бути тими показниками, які прийняті за ідеал нового об'єкту. Наприклад, ідеальний вигляд штучної новорічної ялинки, навіть з приємним живим запахом	Припущення дають можливість ефективно досліджувати реальні об'єкти та явища для усвідомлення нової ідеї	Потребує багатоступеневе абстрагування шляхом переходу від реального вирішення проблеми до ідеального, а потім від ідеальних об'єктів до інших; має певні межі, які визначаються практикою
Метод спроб і помилок передбачає перерахування всіх можливих варіантів вирішення проблеми (генерування ідеї) без спроби впорядкувати або строго організувати цей процес	Пов'язаний з високим рівнем новизни проблеми, можливий при невеликому досвіді роботи, відсутності знань експертних методів розроблення та прийняття управлінських рішень	Можна використовувати за умов повної відсутності інформації про прототипи майбутнього (нового) товару; не вимагає спеціальної організації	Малопродуктивний, вимагає значних витрат часу
Метод фокальних об'єктів: перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що потребує вдосконалення	Дає хороші результати щодо пошуку нових модифікацій відомих технологічних ідей	Дозволяє знайти оригінальні рішення, щоправда, не завжди реалізовані	Не підходить для вирішення складних завдань

Важливо пам'ятати, що ідея нового об'єкту (товару, послуги, терміну, назви, логотипу тощо) може виникнути як результат цілеспрямованого пошуку чи зовсім випадково (завдяки осяянню). Крім того, слід зазначити кожен метод генерування інноваційних ідей передбачає використання того чи іншого інструменту (алгоритму послідовності дій, перелік питань, правил та обмежень, систему оцінок, математичні формули, графіки тощо).

Висновки. Отже, автором систематизовано методи генерування ідей інновацій за груповою та індивідуальною формами організації творчої діяльності і виконано їх

порівняльний аналіз. Слід відзначити, що окремого дослідження потребує систематизація методів активізації творчого мислення.

Список використаних джерел

1. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми: Університетська книга, 2007. 281 с.
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
3. Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О. К. Товарна інноваційна політика : підручник / В. Я. Кардаш, К. : КНЕУ, 2002. 266 с.
4. Ковалев М. Моделирование рыночных ситуаций и стратегий// Маркетинг.-2014.-№1.-с.75-78.
5. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2012. 245 с.
6. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: підручник. Львів: Інтелект, 2002. 243 с.
7. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Товарна інноваційна політика: навч. посіб. К.: Хай Тек Прес, 2010. 368 с.
8. Трудід О. М. Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки : підручник / О. М. Трудід, Г. М. Азаренкова, К. В. Орехова та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Трудіда ; канд. екон. наук, доц. К. В. Орехової. К. : УБС НБУ, 2015. 815с.
9. Armstrong G., Kotler Ph. Marketing: An Introduction. 13th Ed. Pearson, 2016. 642 p.
10. Kerin R., Hartley S. Marketing. 14th Ed. McGraw-Hill Education. 2018. 784 p.
11. William D. Perreault, Joseph P. Cannon, E. Jerome McCarthy. Basic Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach. McGraw-Hill Irwin. 2013. 832 p.

Bilovodska O. A., DSc, Professor,
Professor of the Department of International Economics and Marketing,
Taras Shevchenko University of Kyiv,
o.bilovodska@knu.ua

METHODS OF GENERATING INNOVATION IDEAS BY ORGANIZATION ACTIVITIES FORMS

Summary. The author outlined an approach to the systematization of ideas generation methods according to group and individual forms of creative activity organization and performed their comparative analysis.

Key words: generation of ideas, creativity, method of innovation

Галушка З.І., д.е.н., проф.,
завідувач кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
z.halushka@chnu.edu.ua

СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Анотація. Дається характеристика стейкхолдерського підходу до управління як засобу досягнення спільних інтересів організації з інтересами інших заінтересованих сторін. Зазначено, що стейкхолдер-менеджмент має забезпечувати перетворення інтересів усіх заінтересованих сторін у цілі організації, що дозволяє їй мінімізувати ризики нереалізації стратегічних завдань.

Ключові слова: Стейкхолдер-менеджмент, заінтересовані сторони, принципи взаємодії стейкхолдерів

Актуальність. Підходи до управління організаціями в умовах, що постійно змінюються, мають вдосконалюватися, забезпечуючи ефективні способи розв'язання першочергових завдань та рух до реалізації довгострокових стратегій. Оскільки середовище, в якому розвивається організація, наразі, набуває глобального масштабу, у світовому менеджменті складаються стандарти ведення бізнесу, одним з яких є

міжнародний стандарт щодо залучення до бізнесу стейкхолдерів - AA1000 Stakeholder Engagement Standard. Стандарт було започатковано ще у 1999 р., у 2003 та 2005 роках він перевидавався. У 2015 році його було ще більше конкретизовано, зокрема, виділено такі головні принципи взаємодії зі стейкхолдерами: «взаємодія зі стейкхолдерами для розуміння їхніх очікувань щодо управління, політики, стратегій, практики та ефективності; чіткий облік стейкхолдерів щодо результативності та важливих для них питань; розробка інноваційних відповідей на питання, які мають важливе значення в даний час і в майбутньому» [1].

Стейкхолдерський підхід до управління зародився з теорії зацікавлених сторін Е.Фрімана, який у праці «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» (1984) запропонував модель ведення бізнесу, що ґрунтується на створенні цінності для всіх стейкхолдерів. Теорія зацікавлених сторін знайшла своє продовження у працях таких дослідників: Дж. Савідж, Т. Нікс, Дж. Невбоулд і Дж. Луффман, М. Геммані, Ф. Додс, Дж. Енайті, Дж. Тернер, В. Крістрофер, Д. Волкер, К. Хампсон (докладніше: [2]).

В Україні такі дослідження проводять Л.В. Гаценко, А.І. Єрмолова, Н.С. Краснокутська, Е.В. Камишнікова, Л.А. Нохріна, Н.Л. Савицька, Д.І. Черненко, І.В. Чумаченко та ін. Вони зосереджують увагу на аналізі ролі стейкхолдерів у різних сферах господарської діяльності.

Постановка задачі. Більшість дослідників зайняті виявленням всіх зацікавлених сторін для того, щоб зрозуміти їх важливість та силу впливу на розвиток бізнесу. Однак, з погляду сучасного менеджменту, важливо також показати значення врахування інтересів усіх заінтересованих сторін для досягнення ефективності бізнесу.

Результати. Щоб зрозуміти витoki стейкхолдерського підходу до управління, необхідно починати з теоретичних основ соціальної відповідальності бізнесу. Це декілька течій, до яких належать такі: «ділової етики», «бізнес і суспільство», «управління соціальними питаннями». Їх представники часто ототожнюють соціальну відповідальність бізнесу з відносинами стейкхолдерів. Дійсно, соціальна відповідальність спрямовується на задоволення потреб споживачів, постачальників, місцевої влади, співробітників у напрямі дотримання етичних принципів ведення бізнесу. Однак теорія зацікавлених сторін – це інший зріз взаємовідносин. Він стосується узгодження інтересів стейкхолдерів для забезпечення спільного синергетичного ефекту від бізнесу та взаємних відносин. Такі відносини мають будуватися на системі принципів, до якої входять: системність побудови відносин, стратегічна орієнтація стейкхолдер-менеджменту, взаємовигідність розвитку відносин, балансування інтересів учасників взаємовідносин, проактивність управління, дотримання принципів сталого розвитку, відкритість інформації для заінтересованих осіб.

На даний час стейкхолдерський підхід набуває все більшого поширення. Однак, позиції, з яких розглядається керування стейкхолдерами, дещо відрізняються. Зокрема, управління стейкхолдерами може розглядатися з точки зору корпоративного управління як засіб досягнення поставлених цілей; з позиції корпоративної соціальної відповідальності як спосіб розв'язання соціальних проблем організації; з позиції ризик-менеджменту як можливості звести до мінімуму негативні наслідки бізнесу; стратегічного менеджменту як засобу досягнення цілей організації; теорії «соціального блага» - безоплатної діяльності для задоволення суспільних потреб, концепції створення цінностей - як «системи принципів і методів роботи, які «...посилюють конкурентоспроможність компанії, одночасно покращуючи економічні і соціальні умови тих спільнот, в яких вона працює» [3, с. 313].

Різні стейкхолдери у своїх взаємовідносинах по-різному проявляють свої інтереси щодо співпраці і взаємодії. Тому їх можна розрізнити за ступенем впливу і ступенем інтересу. З одними з них треба тісно взаємодіяти та вибудовувати партнерські відносини, а з іншими просто підтримувати комунікацію та вивчати їх інтереси.

У стейкхолдер-менеджменті існують свої підходи до взаємодії, до яких відносяться: постійний моніторинг можливих стейкхолдерів; спілкування щодо участі та розподілу ризиків стейкхолдерів; врахування інтересів, вимог та можливостей стейкхолдерів; справедливість у розподілі спільної діяльності та привілеїв; забезпечення мінімізації загроз та усунення шкоди від спільної діяльності; відмова від утиску людських прав; усунення протиріч в управлінні. Механізм управління стейкхолдерами передбачає виконання таких функцій: розробка цілей взаємодії зі стейкхолдерів; планування взаємодії в залежності від поставлених цілей та бажаних результатів; організація на основі використання єдиної методології, інструментарію та принципів взаємодії; регулювання встановлення механізму взаємоузгодження інтересів та визначення пріоритетності стейкхолдерів при задоволенні їх інтересів; дотримання балансу інтересів.

Існує багато класифікацій стейкхолдерів з огляду на предмет взаємодії з ними. Найпоширенішою класифікацією є поділ їх на ключових зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів (Рис. 1).



Рис. 1. - Ключові внутрішні та зовнішні стейкхолдери організації

Джерело: складено автором

Сучасні організації складають для себе карти заінтересованих сторін. За методологією С. Фурти та Т. Саламатіної [4], у таких картах виділяють три області - відповідальності, прямого впливу та опосередкованого впливу.

Стратегічна спрямованість стейкхолдер-менеджменту може бути представлена стратегіями впливу, узгодження та прихильності до інтересів стейкхолдерів (Рис.2):

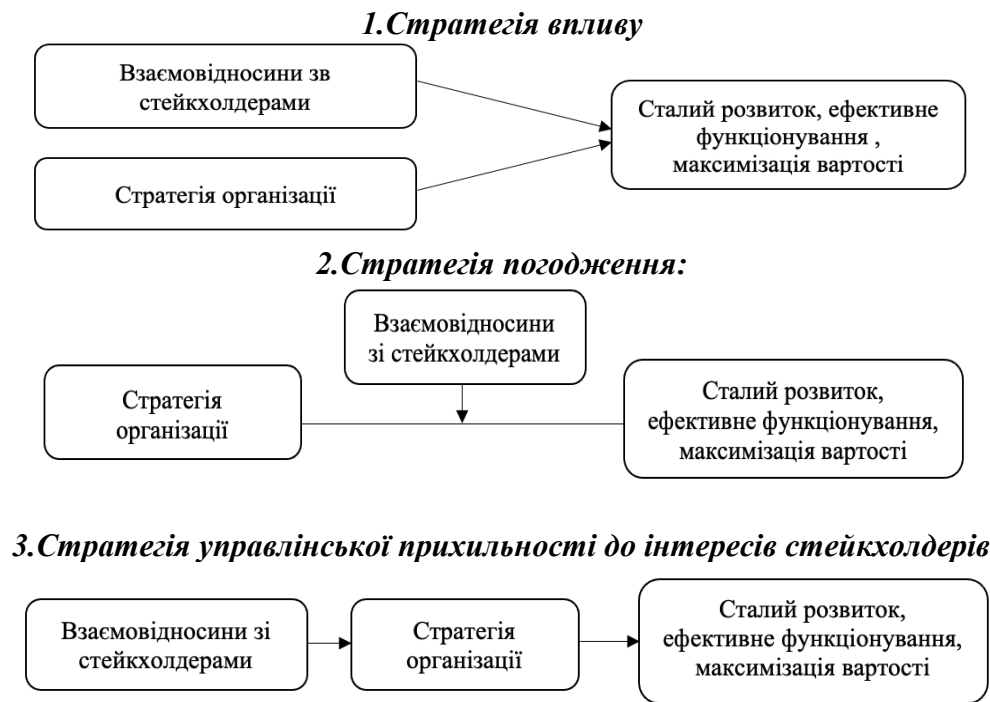


Рис.2. Види стратегій управління стейкхолдерами

Джерело: складено автором

Стратегія впливу орієнтована на економічну ефективність, фінансові результати, сталий розвиток організації за рахунок взаємовідносин зі стейкхолдерами. Стратегія погодження означає, що стратегії усіх зацікавлених сторін мають узгоджуватися між собою. Стратегія управлінської прихильності показує взаємозалежність інтересів стейкхолдерів та фінансових результатів організації.

Висновки. Стейкхолдерський підхід до управління означає пошук спільних інтересів організації із заінтересованими сторонами. Отже, має бути організований добре обґрунтований процес, що забезпечує перетворення інтересів усіх заінтересованих сторін у цілі організації. Не правильно думати, що стейкхолдер-менеджмент - це керування стейкхолдерами. У ньому важливі взаємини з ключовими стейкхолдерами. Якщо організація надає достатню увагу вирішенню проблем заінтересованих сторін, це сприяє тому, що мінімізуються майбутні негативні реакції з боку стейкхолдерів і тим знижуються ризики нереалізації стратегічних завдань самої організації. З погляду стратегічного управління стейкхолдер-менеджмент є засобом досягнення поставлених цілей організації.

Список використаних джерел

1. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. 2015. 40 p. URL: https://www.accountability.org/wpcontent/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf
2. Галушка З.І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. *Науковий вісник Чернівецького університету* : Економіка: Випуск 829. Економіка: 2020. С.52-58. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/issue/view/12> DOI: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2020-829-1>
3. Михайлишин Н.П., Романів С.Р. Концепція створення спільної цінності: новий погляд на формування цінностей компанії. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С.312-317. https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/56.pdf
4. Фурта С.Д., Соломатина, Т.Б. Карта заинтересованных сторон - инструмент анализа окружения бизнеса. *Всероссийский научный и общественно-просветительский журнал "Инициативы XXI века"*. 2010. No1. С. 22–27.

Данилевич Н.С., к.т.н., доц.,
доцент кафедри сіоекономіки та управління персоналом,
danylevych.nataliia@kneu.edu.ua

Рудакова С.Г., к.т.н., доц.,
доцент кафедри сіоекономіки та управління персоналом,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
svetlana.rudakova.home@gmail.com

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ВІДДАЛЕНІЙ РОБОТІ

Анотація. В умовах нової глобальної екосистеми набирає популярність віддалена або дистанційна робота. Особлива увага в організації приділяється створенню системи навчання та згуртованості персоналу, що потребує більш детального аналізу організації віддаленої роботи з точки зору компетентностей персоналу для її ефективної реалізації.

Ключові слова: віддалена робота, компетентності персоналу, дистанційна форма зайнятості, мотивація, залученість персоналу.

Актуальність. В останні роки в усьому світі, Україна в цьому сенсі не є винятком, як серед роботодавців, так і серед персоналу, набирає популярність віддалена або дистанційна робота. Усе частіше на спеціалізованих сайтах із пошуку роботи з'являються вакансії та резюме, пов'язані з цією формою організації праці. Отже, актуальним завданням сьогодення у цьому контексті є пошук нових підходів до побудови моделі віддаленої зайнятості персоналу, яка б, з одного боку, не суперечила ринковим принципам її регулювання, а, з іншого – враховувала б належну участь держави в забезпеченні ефективного функціонування ринку праці. Тому постає актуальним питання аналізу організації віддаленої роботи з точки зору компетентностей персоналу для її ефективної реалізації.

Постановка задачі (мета). Більшість працівників схвалює, як дистанційну або віддалену форму роботи, оскільки вона дає змогу оптимізувати процес праці, особливо в умовах сьогодення, коли немає змоги працювати в звичайному режимі роботи в офісі чи будь-якому іншому приміщенні роботодавця у зв'язку зі встановленими обмеженнями. Існують вагомі комерційні підстави для використання технологій віддаленої роботи в бізнесі. Метою дослідження є аналіз необхідних компетентностей персоналу при віддаленій роботі.

Результати. Віддалена або дистанційна робота відкриває нові можливості для залучення й утримання кращих фахівців. Ця форма організації праці змусила роботодавців переосмислити методи роботи та визначитись з очікуваним результатом. Із аналізу різноманітних досліджень з приводу переваг та недоліків дистанційної роботи можливо зробити висновок, що працівники та роботодавці по-різному ставляться до такого режиму роботи. Безумовно, необхідним наразі є удосконалення українського законодавства та низки питань що регулюють таку роботу.

Проте, прийняття законопроекту №4051 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи» стане необхідним підґрунтям для ефективного розвитку та використання дистанційної роботи як виду трудової зайнятості [1]. На нашу думку, першим кроком щодо розвитку роботи з віддаленим доступом до ринку праці України є запровадження правового регулювання з урахуванням досвіду європейських країн та державна підтримка розбудови інструментарію інформаційно-технічного спрямування.

Останні законодавчі зміни щодо унормування дистанційної зайнятості можна охарактеризувати як такі, що закріпили ситуацію з дистанційною роботою, що вже фактично склалася на багатьох вітчизняних підприємствах і в організаціях після

оголошення у березні 2020 р. загальнонаціонального карантину у зв'язку з поширенням COVID-19. Водночас проактивна політика держави щодо поширення дистанційної зайнятості може виступити важливою передумовою для підвищення загальної економічної стійкості держави в умовах нестабільної ситуації та загроз, які виникли.

Впровадження та розвиток дистанційних форм роботи поступово набирає оберти та популяризується в Україні, але існує значна кількість перепон, проте динаміка змін і в правовому полі і на ринку праці є позитивною.

Залучення дистанційних працівників є економічно вигідним для підприємств, адже суттєво зменшуються витрати на офісні приміщення та технічне забезпечення працівників, з'являється можливість залучення працівників із різних точок світу, що надає можливість оптимізувати рівень оплати праці та сприяє розвитку виробництва.

Використовувати дистанційну форму зайнятості можуть підприємства усіх галузей, оскільки в штаті кожної організації є частина працівників, які мають можливість виконувати свою роботу дистанційно.

Слід зауважити, що при встановленні дистанційного режиму роботи право вибору місця для виконання роботи надається працівнику. При встановленні дистанційного режиму роботи на підприємствах банківської або фінансової сфери виникає низка проблем щодо захисту конфіденційної інформації, порядку розподілу завдань на відстані, контролю роботи працівників з боку роботодавців тощо. Ці питання потребують врегулювання з метою уникнення у подальшому непорозумінь з приводу результатів виконаної роботи.

Дистанційна робота передбачає модернізацію процесу організації праці в напрямі обліку робочого часу, технічного оснащення певних видів робіт та персоналу. Цей вид зайнятості дозволяє одночасно досягти необхідного балансу між вимогами до гнучкості бізнесу та очікуваннями працівників стосовно безпеки, підвищення якості робочих місць і сприяння доступу певних груп працівників до формального ринку праці.

Віддалена або дистанційна робота була необхідною для впровадження при настанні пандемії COVID-19. Але необхідно зауважити, що ця тенденція набирала обертів протягом останнього десятиліття завдяки прогресу технологій та діджиталізації всіх напрямів економіки. Її популярність і ефективність підкреслюються такими фактами: 68% компаній Великобританії пропонують політику гнучкого робочого простору, 99% співробітників хочуть можливість працювати віддалено [2].

Під час організації дистанційної роботи роботодавець повинен підсилювати почуття згуртованості персоналу. Необхідно зауважити, що приналежність співробітників є важливою, особливо під час віддаленої роботи: співробітники з хорошими зв'язками та стосунками між собою та організацією, швидше за все, будуть задоволені роботою, довірятимуть своїй організації та залишатимуться в ній довше. Персонал також набагато більше буде залучений до своєї роботи.

Незважаючи на те, що підприємства, організації та бізнес-структури змогли організувати віддалений режим роботи, застосували відповідні матеріальні ресурси, навички співробітників ще не набули достатнього рівня. Безсумнівно, кожна професія та посада вимагає різних навичок і компетентностей. Однак є навички, які організації повинні розвивати в кожному співробітнику, щоб зробити свою віддалену робочу силу ефективною та результативною.

З огляду на такий високий попит на віддалену роботу, досвід співробітників залишався незмінним, навіть коли співробітники працюють віддалено.

Навички працівників, які зосереджуються на незалежності в роботі, прояву ініціативи та володінні власним баченням, потребують заохочення. Необхідно відійти від мікроменеджменту, коли менеджери покладають на працівників більшу відповідальність. Керівництво повинно підштовхнути працівників до розвитку незалежності.

У звичайних умовах є кілька способів зберегти мотивацію та залученість співробітників. Однак у віддаленій роботі самомотивація та вміння організувати себе стають важливими навичками співробітника. Одним із найефективніших способів виховання самомотивації є забезпечення відповідності ролі. Це означає, що замість простого розподілу роботи можна скласти карту очікувань співробітників і делегувати обов'язки та повноваження на основі карти кар'єрного зростання. Коли співробітники бачать свій професійний ріст, їхня самомотивація зростатиме.

Комунікація, як усна, так і письмова, є ключем до ефективної віддаленої роботи. Однак вміння насичено спілкуватись в навичках співробітника може мати значення. Керівництво може інвестувати в цифрове навчання, щоб покращити навички спілкування співробітників, особливо для віддаленої роботи. Крім того, інвестування в інструменти командної співпраці може сприяти кращому спілкуванню. Оскільки дистанційна робота стає нормою, не менш важливо розвивати навички співробітників, які можуть підвищити відданість під час віддаленої роботи.

Одна з ключових навичок співробітника, щоб досягти успіху в дистанційній роботі, полягає в тому, щоб працівники розуміли та вміли використовувати інструменти та платформи, в які інвестує організація. Будь то інструменти підвищення продуктивності чи програмне забезпечення для відображення прогресу, інвестиції в навчання співробітників для їх ефективного використання однаково важливо. Крім того, кожен працівник матиме різний рівень розуміння та досвіду. Тому навчання та розвиток повинні мати комплексні та персоналізовані модулі замість стандартного навчання.

Нездатність дотримуватись дедлайнів і робота не на належному рівні – це те, що турбує керівництво під час віддаленої роботи. Хоча найчастіше вони безпідставні. Необхідно зосередитись на результатах, а не на годинах, витрачених співробітниками. Крім того, дуже важливо чітко встановити очікування та регулярно контролювати прогрес. Нарешті, менеджери повинні запропонувати вичерпний зворотний зв'язок, щоб забезпечити якісну роботу в обумовлений час.

Висновки. Можна констатувати, що питанням розвитку компетентностей персоналу в дистанційному режимі роботи не приділяється достатньо уваги. Реальність така, що інтерес до віддаленої роботи серед організацій і персоналу зростає і вона стане ще більш поширеною найближчим часом, особливо з ростом швидко мінливих технологій дистанційного зв'язку. Отже, варто очікувати зростання кількості віддалених робочих місць у різних сферах економіки, що потребує розвитку компетентностей персоналу для ефективної дистанційної зайнятості.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text>.

2. Employee Experience in remote work. URL: <https://www.superbeings.ai/blog/employee-experience-in-remote-work>.

Danylevych N.S., PhD.,

Associate Professor of Socioeconomics and Personnel Management Department,
danylevych.nataliia@kneu.edu.ua

Rudakova S.G., PhD.,

Associate Professor of Socioeconomics and Personnel Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
svetlana.rudakova.home@gmail.com

DIRECTIONS OF THE PERSONNEL COMPETENCE DEVELOPMENT DURING REMOTE WORK

Summary. In the conditions of the new global ecosystem, telework and remote work are gaining popularity. The organizations pay special attention to the development of a training system and team building, which requires a more detailed analysis of the organization of remote work from the point of view of staff competencies for its effective implementation. Key words: remote work, staff competencies, remote form of employment, motivation, staff involvement.

Key words: remote work, staff competencies, remote form of employment, motivation, staff involvement.

Ємельяненко Л. М., д.е.н., доцент,
професор кафедри національної економіки та публічного управління,
lora-lara@ukr.net

Дмітрієва О. В.
аспірант кафедри національної економіки та публічного управління
1978oksana258@ukr.net

Дмітрієва Д. С.
студент кафедри регіоналістики і туризму
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
diana258_dm@ukr.net

ФОРСАЙТ-ПІДХІД ДО СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. В публікації розглянуто можливості стратегування економічного розвитку країни в умовах невизначеності. Визначено глобальний характер загроз, сучасні тренди трансформації та особливості розвитку національної економіки. Висвітлено специфіку інструментарію форсайту в системі стратегічного управління економічним розвитком держави. Обґрунтовано доцільність запровадження технології форсайту як інноваційного механізму проєктування майбутнього, інституалізації та стратегічної координації зусиль влади, бізнесу та громадськості.

Ключові слова: економічний розвиток, стратегування, форсайт, управління, інституалізація.

Актуальність. В умовах сучасної нестабільності нові виклики сьогодення створюють військові загрози, кіберзагрози, штучний голод, ядерний шантаж, нещодавня присутність повсюдної пандемії, наразі швидкий розвиток військових дій проти України показали нищивні наслідки щодо економічного розвитку по всьому світу, в якому європейські та глобальні порядки безпеки зазнають постійної руйнації та вимагають змін у глобальному управлінні, пошуку принципово нових інтелектуальних підходів щодо стратегування.

Постановка задачі (мета). Публікація присвячена проблемним питанням узгодження наявної в Україні системи державного управління зі всіма сферами суспільного життя та обґрунтування інструментів забезпечення стратегічного процесу відновлення національної економіки.

Результати. Високий рівень невизначеності як можливостей, так і загроз майбутнього суттєво ускладнюють його прогнозування, а отже відкритим залишається питання щодо дій, ресурсів, інститутів, політик, які необхідно застосувати для нейтралізації/зменшення майбутніх ймовірних/очікуваних ризиків та забезпечення зростання у довгостроковій перспективі. Усе це ставить перед урядом країн світу необхідність стратегічного мислення та підвищення гнучкості державного стратегічного планування подальшого розвитку суспільства – знати рушійні сили майбутнього означає отримати можливість не тільки розвивати ті перспективні напрями, які можуть дати найбільший ефект, але й впливати на формування нових тенденцій.

Сучасні процеси трансформації суспільного розвитку відбуваються в умовах невизначеності, збільшення кількості та масштабів політичних і соціо-еколого-економічних конфліктів, зростання рівня тінізації національної економіки, поширення масових невдоволень, протестних дій та публічних страйків, що обумовлює нагальну необхідність зміни ідеології публічного управління щодо визначення інструментарію формування та реалізації соціально-економічної політики в Україні. Глобальний контекст суспільного розвитку змушує національний уряд вирішувати рівняння з кількома невідомими: досягати високої конкурентоспроможності та економічного зростання, одночасно забезпечуючи соціальну стабільність і сталий розвиток. Наукове усвідомлення природи сучасних трансформаційних викликів для прийняття ефективних управлінських рішень щодо формування державної політики є дуже важливим, оскільки подібні до теперішніх «поворотні пункти», «точки біфуркації», «загальні кризи» соціально-економічного розвитку можна спостерігати в історії багатьох країн. Актуальним питанням економічної науки і практики в даний час є пошук і застосування нових ефективних інструментів державного управління в контексті стратегічного передбачення.

Проте «стратегічне управління як процес в Україні знаходиться в стані становлення, інститут стратегування ще не сформовано. Чинні стратегії на національному, регіональному та місцевому рівні, як правило, не виконуються» [1, с. 33], що свідчить про недоліки та низький рівень операційної ефективності процесу стратегування.

На наш погляд, важливо розглядати стратегування як елітний спосіб багатомірного (багатофокусного) самостійного управління розвитком, коли враховують довгострокові стратегії різних зовнішніх стратегічних гравців і на противагу їм розробляють та впроваджують свої стратегії. Стратегія виступає результатом (продуктом) багатомірного рефлексивного мислення, що не доступне широкому загалу.

Сучасний форсайт пропонує ефективні інструменти для пошуку відповідей на складні питання трансформаційних перетворень. Форсайт розглядається в якості інструментарію, що дозволяє в умовах високої невизначеності і комплексності злободенних суспільних проблем, швидкої зміни технологічних парадигм визначити перспективні сфери діяльності та ринки з позиції виявлення національних науково-технологічних пріоритетів і формування на цій основі стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку.

Теорія та практика форсайта широко представлена в зарубіжних і вітчизняних дослідженнях. Визнаними зарубіжними авторитетами у сфері форсайту є П. Беккер, Дж. Ворос, Т. Куоса, Е. Лей, Е. Хортон, Е. Хидег, Б. Хабеггер та ін. Методи та результати форсайтів описані в дослідженнях А. Андерсена та П. Андерсена, О. Берзце, Л. Георгіу, Б. Мартіна, І. Майлза, М. Кінана, Л. Нійрі, Р. Поппера, І. Херауд та ін. Серед сучасних вітчизняних доробків відомими є праці, які присвячені розробці та дослідженню форсайтів таких вчених, як М. Згуровський, Т. Кваша, С. Квітка, І. Кірнос, І. Клопов, М. Кизима, Т. Кравченко, Ю. Мельник, Н. Прямухіна, В. Рибінцева, А. Савченко, К. Степанова, Л. Шевченко, Л. Федулова та ін. Проте українські автори недостатньо уваги приділяють практиці застосування форсайту в політичному процесі стратегічного передбачення при обґрунтуванні рішень в умовах невизначеності.

Сучасні західні і вітчизняні науковці та професіонали-економісти констатують, що у широкому контексті «стратегічного, мислення», форсайт не є чимось екзотичним чи новим, а являє собою природну характеристику діяльності, пов'язаної зі стратегічним плануванням і розробкою політики, яка зазвичай здійснюється структурами влади або корпораціями.

Більшість теоретиків та практиків форсайта розглядають його як своєрідну комбінацію «продукту» (прогнози, сценарії, пріоритети) і «процесу» (встановлення зв'язків між усіма зацікавленими сторонами), що сприяє не тільки дослідженню майбутнього, але й досягненню консенсусу у суспільстві на базі планомірного діалогу між політиками,

громадськістю, експертами, бізнесменами [4, с. 7]. Тобто, форсайт розглядається як процес, метою якого є визначення можливого майбутнього, створення його бажаного образу та визначення стратегій його досягнення.

На нашу думку, зміст форсайту найкраще розкривається при протиставленні (vs) з іншими способами передбачення [2, с. 32]:

- формування сценаріїв майбутнього vs визначення трендів, закладених у минулому;
- стратегічне (на довгий період) планування подій vs перманентне реагування на поточні (у близькому майбутньому) події;
- усвідомлення пріоритетів розвитку vs оцінювання результатів критичних ситуацій, що вже сталися;
- інноваційні рішення, орієнтовані на віддалені наслідки, vs традиційні рішення, орієнтовані на близькі наслідки;
- випередження (запобігання) подіям vs реагування після подій (перебування в їхньому фарватері).

Отже, форсайт слід вважати таким інструментом моделювання майбутнього, який забезпечує розвиток за певним сценарієм, формування стратегій на підставі усвідомлення пріоритетів, інноваційність управлінських рішень, які дозволяють випереджати (запобігати) події. Форсайт являє собою системний інструмент формування майбутнього, що дозволяє врахувати думки представників різних інститутів з питань можливих змін у всіх сферах суспільної діяльності, і, як наслідок, підвищує ефективність процесу прийняття суспільно значимих управлінських рішень.

Поділяємо думку сучасних дослідників, які вважають, що усвідомлення концепцій та принципів форсайт-досліджень можуть допомогти державним установам щодо проектування майбутнього України. Очевидно, що наша країна має драматичний історичний досвід, який безумовно є стримуючим фактором планування майбутнього до використання “закритих” стратегій, а усвідомлення важливості “відкритої” стратегія визначає шанс вийти із замкнутого кола та віднайти нові можливості для розвитку, до ендогенізації економічного зростання, досягти культурних та історичних національних переваг за блоками майбутнього. Доцільно слідувати важливому принципу форсайту щодо спрямованості на розширення потенціалу зацікавлених сторін: держави, науки, індивідів (населення) та суспільства [3, с. 19-20].

В Україні потужний потенціал технології форсайту як інноваційного механізму проектування майбутнього та стратегічної координації зусиль влади, бізнесу та громадськості тільки починає використовуватись.

Доцільність впровадження форсайт-досліджень в Україні у рамках стратегічного планування обґрунтовується наступними положеннями. На теперішній час Україна є однією з держав, які й до цього часу не мають науково обґрунтованих прогнозів й стратегічних орієнтирів для майбутнього. На відміну від більшості країн, які розпочинають планування свого розвитку з постановки цілей і визначення соціально-економічних пріоритетів, в Україні діє механізм коротко- та середньострокового прогнозування і нормативного планування. Проте існуючі засоби управлінського впливу підмінюють цілі, інструментальні задачі превалюють над змістовними, відсутня чітка і зрозуміла стратегія розвитку економіки, на практиці домінує кон’юнктурна дія короткострокових комерційних інтересів домінуючих груп впливу. Отже, «технологія прогнозування соціально-економічного розвитку в Україні повинна бути кардинально змінена: екстраполяція минулих тенденцій не повинна домінувати при формуванні планів майбутнього; задача полягає в переломі сформованих тенденцій, подоланні рецесії й ініціюванні економічного зростання; у сформованих умовах прогноз повинний визначатися поєднанням наявних можливостей і бажаних результатів – для цього він повинен починатися з формулювання чітких цілей соціально-економічного розвитку країни на задану перспективу й

інвентаризації існуючих ресурсів, що можуть бути задіяні завдяки створенню відповідних макроекономічних умов і заходів державного регулювання [5, с. 42].

На наше переконання, потенціал запровадження у практику державного стратегічного планування в Україні сучасної технології форсайту є досить високим. Це обумовлюється наступними положеннями:

– достатньо кваліфікованих кадрів, розгалужена інфраструктура наукових центрів та інститутів в рамках НАН України, широке коло незалежних аналітичних центрів, які можуть бути задіяні у форсайт-дослідженнях як розробники й експерти;

– широке публічне обговорення сценаріїв бажаного майбутнього сприятиме активізації інститутів громадянського суспільства через залучення їх у процес спільного формування стратегії майбутнього розвитку держави;

– наявність значного зарубіжного досвіду, високий рівень напрацювань щодо методології (методів) із розробки та застосування форсайт-досліджень значно полегшує процес упровадження даної технології в Україні у рамках державного стратегічного планування.

Висновки. Форсайт доцільно запроваджувати в систему державного планування не тільки інструмент формування уявлень про майбутнє, а й технологію інституалізації визначення векторів довгострокових пріоритетів наукового, технологічного, соціального, економічного, інституційного розвитку на національному, наднаціональному, регіональному рівні, а також на рівні окремих компаній із розширенням горизонту бачення в інтервалі 10-30 і більше років. Форсайт повинен стати системно організованим та унормованим процесом для виявлення можливих варіантів змін, ймовірних ризиків та загроз для обґрунтування стратегій, програм, політик активної розбудови майбутнього за оптимальним сценарієм. За світовим досвідом проведення форсайт-досліджень встановлена важлива роль підвищення рівня інклюзивності експертів, яких доцільно залучати до визначення стратегічних пріоритетів суспільного розвитку. Системно організовані форсайт-дослідження в Україні повинні стати важливим елементом прийняття рішень для політиків і численних фахівців, оскільки дозволяють: підвищувати якість політичних рекомендацій; оцінювати потенціал і ресурсні обмеження у майбутньому, а також наслідки прийняття стратегічно важливих рішень.

Список використаних джерел

1. Вишневський О. С. Стратегічне управління в епоху «чорних лебедів». *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 2(19). С. 33-37.

2. Ємельяненко Л. М., Захарова К. Ф. Форсайт в публічному управлінні як інструмент регулювання за умов економічної невизначеності / *Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання: колективна монографія*. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2021. 287 с. С. 32.

3. Інституційно-організаційні основи проведення форсайтдослідження «Економіка України – 2050»: колективна монографія / за ред. д-р екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України М.І. Скрипниченко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2021. 485 с. С. 19-20.

4. Квітка С. А. Форсайт як технологія проектування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2016. №8. С. 5-15.

5. Федулова Л. І. Особливості стратегічного планування та прогнозування в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №3. С. 39-44.

СТРАТЕГУВАННЯ ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

***Анотація.** Розкрито нову парадигму стратегування як драйверу змін в організації для забезпечення її функціонування та подальшого розвитку в умовах нової нормальності. Процеси, події та явища, що відбуваються, зумовлюють необхідність переосмислення та нового уявлення реальності і реактивного реагування шляхом прийняття проактивних управлінських рішень щодо змін для освоєння виявлених або створених нових можливостей.*

***Ключові слова:** стратегія, стратегування, зміни, стратегема, нова нормальність.*

«Дуже креативний, мислить вільно і нестандартно» – так гласить заголовок інтернет-ресурсу, характеризуючи Героя нашого часу, Головнокомандувача Збройних сил України Валерія Залужного [1]. В умовах обмежених ресурсів, надзвичайно високого рівня небезпеки та ризику, саме грамотне управління і створення потужної команди, силами якої розробляються нестандартні і переможні стратегії, досягається перевага та створюються умови для просування ЗСУ і перемоги. Події 2022 року змусили згадати, що теоретична база стратегування та первинні знання зі стратегічного управління зародилися у військовій сфері. Наразі відбувається їх трансформація та розвиток відповідно до сучасних викликів, унаслідок чого вони набувають нових сенсів.

Необхідність підтримання функціонування держави у період війни, зумовила формування ще одного, не менш важливого фронту – економічного. Здавалося б бізнес почав відновлюватися після наслідків боротьби з пандемією, і вже нічого не зможе його зупинити. Але чергове потрясіння, яке стало ще більшим викликом показало розгубленість управлінців та власників бізнесів, втрату більшістю з них надій і відмову від боротьби. Якщо повна зупинка або призупинення функціонування суб'єктів господарювання на територіях, на яких ведуться військові дії, та тимчасово окупованих є зрозумілим і не потребує додаткових пояснень, то та складна ситуація, яка створилася на більш безпечних територіях, зумовлена шоком, повільністю реагування, низькою здатністю до прийняття адаптивних чи проактивних рішень і управління в критичних умовах.

Події 2019-2020, 2022 років засвідчили, що кризові потрясіння стають частішими, з важко прогнозованими наслідками щодо термінів та глибини їх впливу. І теза щодо питання наступного руйнівного і поки що безіменного спалаху, це не питання «чи» – чи буде він, а питання «коли» – коли він буде [2]. Динамічні та глибинні зміни стали атрибутом нової нормальності, і готовність до них є не необхідністю, а невід'ємною вимогою сучасного управління. Проте у вітчизняному реальному секторі економіки наслідки негативних подій сприймаються більшістю керівниками та власниками бізнесу як криза, крах, провал, а їх масштаби – як катастрофа, що неминуче призводить до несприятливих ситуацій. Така «сліпота» та страхи зумовлюють хаос, дестабілізують діяльність підприємств, нівелюють усі їх досягнення та результати. Очікування, що ситуація сама собою вирішиться і рішення тільки після цього відновлюватися, причому за старими принципами і технологіями, утворюють ще більшу прірву між спроможністю підприємства функціонувати і можливостями та умовами зовнішнього середовища. Важливо розуміти і бачити, що в кожній групі чинників макросередовища (політико-правових, економічних, соціально-демографічних, науково-технічних, культурних, природного характеру) мають місце асинхронні зміни і впливи, як позитивні, так і негативні. Тому управлінцям важливо чітко

усвідомлювати загрози, а ще більш важливо шукати і знаходити в змінах і наслідках нові можливості.

Військова агресія стала драйвером інтеграційних процесів України, свідченням цього є прискорення руху до активного включення в економічне середовище Євросоюзу і відкриття нових ринків для вітчизняних товаровиробників і надавачів послуг на основі цифрових технологій. Європейський бізнес та звичайні люди позитивно сприймають українські товари та послуги, готові купувати їх і тим самим сприяти підтримці у боротьбі за незалежність та суверенітет. Ураховуючи зазначене, в умовах суттєвого зменшення місткості вітчизняного споживчого ринку виникають нові можливості, пов'язані з переорієнтацією на експорт українських товарів та послуг.

Для допомоги вітчизняним підприємцям в експортній діяльності в межах проекту «Дія. Бізнес» окремо створено онлайн-платформу, яка об'єднує всю актуальну та необхідну інформацію щодо аналізу ринків світу, огляди індустрій, торговельні місії та міжнародні виставки, інструменти для пошуку партнерів. На платформі розміщено аналітику нахшталт «Експорт агрокультур у вересні 2022 року», довідкові матеріали - «Дотримання стандартів ЄС щодо енергоефективності», постійно оновлюються та публікуються «Дайджести запитів на партнерство для експортерів», які включають інформацію щодо тендерних можливостей в країнах ЄС в рамках Угоди про публічні закупівлі Світової організації торгівлі, а також про запити на партнерство від іноземних компаній. Крім інформаційних матеріалів онлайн-платформа містить навчальні матеріали (Гайд з використання маркетингових онлайн-інструментів для експортерів) та освітні онлайн-курси (Просування власного бренду на Amazon, ETSY, Shopify та eBay, Як відкрити магазин на Shopify за 15 хвилин)[3].

Прикладом успішного кейсу використання можливості масштабуватися шляхом освоєння ринків інших країн є Львівська SMM-агенція «Hmara agency» [4]. Їх історія успіху почалася з пошуку ідей щодо виживання в умовах не просто падіння, а відсутності попиту вітчизняних клієнтів на їх послуги з початку військової агресії. Після двотижневої зупинки командою працівників було проведено брейншторм для пошуку нових можливостей для SMM-агенції. У результаті було усвідомлено, що попит на їх послуги з боку вітчизняного, зокрема й локального бізнесу буде низьким. В командному обговоренні ситуації народилася ідея виходу на міжнародний ринок, використовуючи сучасні цифрові технології. Ураховуючи обмеження, пов'язані зі знанням іноземних мов, вирішили шукати клієнтів серед українців, які мають бізнес за кордоном. Обраний маркетинговий інструмент – таргетована реклама послуг SMM-агенції для українських діаспор за кордоном. Для реалізації ідеї розробили відповідний креатив та запустили рекламу в соціальних мережах; розмістили інформацію у чатах, на сайтах діаспор; організували та провели онлайн-зустрічі з українськими підприємцями. У результаті реалізації нової стратегії отримали замовлення на два проекти запуску соціальних мереж: перший – для будівельної кампанії в Японії, другий – для салону краси в Нью-Йорку. По мірі стабілізації ситуації вирішили відновлювати попит на послуги агенції в Україні. Для бізнесу із «гарячих точок» запропонували спеціальний пакет послуг зі знижками, намагалися далі приваблювати локальний бізнес. Поряд з цим запустили креативно-волонтерський проект, у межах якого розробляли та продавали патріотичні стікер-паки з популярними військовими мемами, весь дохід від реалізації яких відправляли у фонд «Повернись живим», що сприяло покращенню іміджу та збільшенню трафіку цільової аудиторії в соціальні мережі.

Іншим прикладом виходу із патової ситуації є кейс Хлібзаводу «Кулиничі», який разом з розвинутою фірмовою роздрібною мережею до війни був лідером регіонального ринку з виробництва та продажу хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів. По території, на якій був розташований завод у Харківській області, велися постійні обстріли, снаряди попадали і на територію підприємства, руйнуючи його цехи та обладнання. Для порятунку підприємства було прийнято рішення щодо передислокації його у більш

безпечний регіон на захід України. Хоча завод отримав значні втрати, але залишилося головне – ефективна бізнес-модель, конкурентоспроможні технології, лідерські амбіції та відданий і високопрофесійний персонал. Стартувало будівництво нового підприємства у Львівській області. За інформацією департаменту економічної політики Львівської облдержадміністрації на новому підприємстві, що будується, обов'язково будуть бомбосховища. На заводі працюватимуть 3 000 робітників, причому 500 з них переїдуть з Харківщини, інших 2500 набиратимуть з місцевих [5]. Відповідно до відпрацьованої бізнес-моделі планується відкрити близько 200 фірмових точок-пекарень "Кулиничі" з цілодобовим обслуговуванням в кожному населеному пункті Львівщини. Відповідно до офіційної інформації завод у Харкові працюватиме й надалі, незважаючи на будівництво у Львові", а фірмовий хліб і буде постачатися до харківської роздрібної мережі. Таким чином, для порятунку підприємства було знайдено і використано нову можливість освоєння іншого регіонального ринку з подальшою перспективою виходу на національний ринок, і каталізатором даної стратегії розвитку стала війна, що зумовила значні загрози та втрати.

Наведені кейси є прикладом ефективного стратегування в умовах критичної ситуації. Не усвідомлюючи того, але базуючись на інтуїції, професійному досвіді, особистих амбіціях лідерів цих компаній, драйву команди здійснено переорієнтацію на основі нового уявлення реальності, що дозволило знайти проривні стратегічні рішення. Отже стратегування в умовах нових викликів, перш за все, потребує адекватної оцінки і сміливого сприйняття ситуації, миттєвого реагування та прийняття конструктивних управлінських рішень, спрямованих на пошук нових перспектив і можливостей їх реалізації.

Хоча інформаційні шуми як про наближення пандемії коронавірусу та її швидкого поширення і карантинних заходах боротьби з нею, так і про підготовку до військового наступу на Україну, були постійними в інформаційному середовищі, людський фактор працював не на користь бізнесу. Люди не очікували, що їх безпосередньо торкнеться те чи інше лихо, сподівалися на щасливий випадок. Недооцінили ситуацію більшість управлінців та володарів бізнесу. І в 2020 році, і в 2022 ефект несподіванки спрацював як ступор, люди опинилися в іншій реальності, назву якій згодом дали нова нормальність. Перші, найскладніші тижні війни супроводжувалися тотальним потрясінням, яке охопило майже усіх людей в Україні, значна частка одразу втратили роботу та/або бізнес. Лише за два тижні почали оговтуватися та шукати вихід із ситуації, що склалася. Не маючи запасного варіанту, альтернативної стратегії, відновлення було дуже повільним, а значна частка підприємств й досі не працюють. Загалом за даними дослідження, проведеного Центром розвитку інновацій, разом з Офісом з розвитку підприємництва та експорту, у межах національного проекту Дія.Бізнес спільно з Advanter Group, на кінець червня 2022 р. 46,8% підприємств повністю або майже повністю припинили роботу з 24 лютого. При цьому лише 4,5% вказали на те, що знайшли можливість навіть збільшити обороти, порівнюючи з довоєнним періодом. Для забезпечення виживання або відновлення бізнесу 19% підприємств змушені були здійснити релокацію у більш безпечні регіони, 43,6% переорієнтувалися на розвиток експорту. Більше 50,5% бізнесу на момент дослідження знаходилися у процесі обдумування та інтуїтивного управління, ще 11,1% – не бачили сенсу в формуванні бізнес-стратегій, бізнес-планів розвитку з урахуванням нових реалій, у той же час 33,4% вже адаптувалися та мали стратегію дій [6]. Більшість представників бізнесу й зараз знаходяться на етапі інтуїтивного управління, що значно уповільнює їх інтеграцію у нове бізнес-середовище і загрожує втратою наявних можливостей, нахшталт посилення конкурентної позиції в умовах, коли слабкі конкуренти вийшли з ринку.

Умови нової нормальності потребують формування нового стратегічного мислення, яке на відміну від традиційного, пов'язаного з виявленням та аналізом загроз для визначення того, чого потрібно уникати і запобігати, полягає у пошуку можливостей і розуміння того, до чого потрібно прагнути, тобто переходу від опору, протидії викликам до

проактивності. Крім того, швидкість та складність процесів, що відбуваються, зумовлюють необхідність виконання більшої кількості управлінських операцій в одиницю часу та обмеженість часу на прийняття рішень, що потребує перегляду технологій розробки та прийняття управлінських рішень.

Подальші трансформаційні процеси будуть сприяти формуванню нового світогляду управлінців та актуалізації таких підприємницьких компетентностей як стратегічне мислення і здатність до стратегування. Безпрецедентні виклики зумовили наступний етап еволюції теорії стратегування, базисом якої становиться стратегема реактивного реагування на події та явища, усвідомлення нової реальності та ініціація змін у відповідь на нові безпрецедентні виклики. Наслідком цього буде вибудовування нових моделей організаційної поведінки, заснованих на пошуку та/або цілеспрямованому створенні, освоєнні нових можливостей. Відповідно до цього змінюється ідеологічний конструктив стратегування, що вимагає розвитку теоретичних засад нового концепту, що породжує принципово нові стратегіми, та прикладного інструментарію динамічного стратегічного мислення із здатністю проактивного бачення нових можливостей у майбутніх змінах та викликах.

Особливістю даного етапу еволюційного розвитку теорії стратегування є орієнтація на продукти глибинного критичного аналізу, здобуті нові знання з результатів досліджень реальних об'єктів, вивчення та накопичення досвіду суб'єктів господарювання в умовах нової нормальності та подальше їх втілення у прикладний інструментарій та практичні рекомендації для управлінців. На зміну довготривалих стратегій, які були спрямовані на вирішення впродовж довгих років переважно одних і тих самих проблем, приходять динамічне стратегування, у процесі якого реактивно мають осмислюватися нові виклики і проблеми, вирішення яких потребуватиме постановки і досягнення відповідних цілей переважно новим способом. У новому стратегуванні формуватиметься модель стратегічного мислення, описана філософом С. Дацюком, який визначає його як таке мислення, що у ставленні до світу виходить з уявного – з принципово нових знань, які ще не підтверджені жодною практикою, зі спроби освоїти нові вміння, започаткувати нові традиції, зі спроби використати ресурси, що стануть ресурсами тільки в принципово нових умовах, в нових середовищах, які зараз не дуже ще й можна виокремити, побачити, зрозуміти їх потенціал на майбутнє. Невід'ємною складовою стратегічного мислення науковцем визначено світоглядне мислення і чуттєвий світ в якості емоційного інтелекту [7]. Відповідно до нової парадигми стратегування в умовах нової нормальності базується на осмисленні подій, процесів, явищ, їх наслідків, формуванні на цій основі нового уявлення реальності, воно стає інструментом динамічних перетворень в організації шляхом пошуку нових можливостей та ініціації змін для перезавантаження і апгрейду (*upgrade*).

Список використаних джерел

1. Жданов: Залужний – уже натовський генерал. Він дуже креативний, мислить вільно і нестандартно. URL: <https://gordonua.com/ukr/news/war/zhdanov-zaluzhniy-vzhe-natovskij-general-vin-duzhe-kreativnij-mislit-vilno-ta-nestandardno-1629513.html>
2. Кошарна О., Шимків Д., Устинова О. Нова нормальність/KPMG Review Magazine #8. URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/KPMG-Review-Magazine-8-ukr.pdf>
3. Експортний напрям. Дія. Бізнес. URL: <https://business.dii.gov.ua/>
4. Як креативна агенція Hmara за допомогою критичного мислення вийшла з кризи. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/ak-kreativna-agencia-hmara-za-dopomogou-kriticnogo-mislenna-vijsla-z-krizi>
5. Хлібзавод "Кулиничі" переїжджає з Харкова. URL: <https://2day.kh.ua/ua/kharkow/khlibzavod-kulynychi-pereyizhdzhaye-z-kharkova>
6. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>

7. Популярно про стратегію та стратегування-10. Як можливе стратегування найвищого рівня? URL. <https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/474f1f47b0da4/>

Olena Zhegus, Dr. of economics sciences, prof.
Professor of the Department of marketing,
reputation and customer experience management
State Biotechnological University
elena.gegus@gmail.com

STRATEGY AS A DRIVER OF CHANGES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Abstract. *A new paradigm of strategizing as a driver of changes in the organization to ensure its functioning and further development in the conditions of the new normality has been revealed. The processes, events and phenomena that are taking place cause the need for rethinking and a new perception of reality and reactive response by making proactive management decisions regarding changes to develop new opportunities that have been discovered or created.*

Key words: *strategy, strategizing, changes, strategem, new normality.*

Карий О.І., д.е.н., проф.,
завідувач кафедри менеджменту організацій,
Національний університет "Львівська політехніка"
oleh.i.karyi@lpnu.ua

ТУРИЗМ І ВІЙНА: ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. *Представлено огляд літературних джерел на тему наслідків кризових ситуацій для туристичної індустрії та можливостей застосування антикризового менеджменту для вирішення проблем розвитку туризму в Україні у зв'язку з пандемією COVID-19 та військовою агресією проти країни.*

Ключові слова: *туризм, війна, антикризовий менеджмент*

Актуальність. Туристична індустрія в цілому світі дуже чутлива до зовнішніх, часто непередбачуваних потрясінь. Відповідно і туристичні оператори, і власники туристично привабливих об'єктів, і громади, на території яких ці об'єкти розташовані повинні вміти ефективно управляти під час кризи. Індустрія туризму в Україні проходить зтяжну кризу, викликану в 2020 році пандемією COVID-19 та посилену військовою агресією Російської Федерації у 2022 році. Вважати таку ситуацію винятковою не можна. Ще у 2014 р. Н. Боукас і В. Зіакас [1] доводили, що туристичні кризи можуть виникнути в будь-який момент, несподівано, одночасно, без будь-якого графіка та лінійності та з різними наслідками. Відповідно виникає потреба у визначенні управлінських підходів до виходу з кризових ситуацій.

Постановка задачі (мета). Визначити управлінські підходи до виходу з кризи туристичної індустрії в державі в умовах пандемії та воєнних дій.

Результати. Туристичні кризи зазвичай класифікують як природні (урагани, землетруси, епідемічні чи пандемічні захворювання, цунамі) або техногенні (фінансові та економічні кризи, війни, терористичні атаки, політична нестабільність, соціальні рухи, аварії на виробництві) [2, с. 474]. Зазвичай, коли ці кризи відбуваються в туристичній дестинації, вони впливають на туристичні операції та спричиняють руйнування привабливості туристичних принад. Тому існує нагальна потреба використовувати методи антикризового управління розвитком туризму в таких ситуаціях (зокрема щодо стратегічне управління, маркетингу) для збереження і відновлення іміджу безпечного місця [3].

Підприємство туристичної індустрії, місцева громада, країна – все це відкриті динамічні системи, які постійно взаємодіють з зовнішнім середовищем з метою досягнення динамічної стійкості. При цьому зміни чинників зовнішнього середовища змушують їх постійно адаптуватися до нових умов функціонування.

У науковій літературі [4; 5; 6] поширеною є думка про те, що активна адаптація до суттєво нових умов функціонування об'єкта управління є можливою з допомогою антикризового управління.

Як зазначає В. Костецький [7, с.208], "під антикризовим управлінням зазвичай розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки або при загрозі банкрутства. Воно також асоціюється з діяльністю антикризових керуючих у рамках судових процедур банкрутства". У даному випадку поняття можна розширити не лише на організації туристичної індустрії, але і на територіальні громади, фінансовий стан яких суттєво залежить від туризму.

Дж. Маер, Б. В. Рітчі та Г. Уолетрс [8] підкреслили необхідність швидкого та ефективного реагування на кризи, розвитку маркетингу відносин з лояльними клієнтами, а також швидкого відновлення іміджу туристичної дестинації. Ними запропоновані такі напрями дій у разі криз: маркетинг відносин, знання про переваги та недоліки знижок цін та важливість обміну знаннями і співпраці з усіма зацікавленими сторонами у розвитку туризму.

Позитивними для України можна вважати результати дослідження А. Лю та С. Пратта [9], які довели, що вплив тероризму різниться в різних туристичних місцях через різну політичну нестабільність, рівень доходів та інтенсивність туризму. Одночасно вони встановили, що тероризм не має негативного впливу на туристичний попит у довгостроковій перспективі.

Як зазначає К.М. Хол [10], криза може бути суттєвою проблемою для малих країн і країн, що розвиваються, які залежать від індустрії туризму. Однак кризові події також можна використовувати в позитивному діловому сенсі виходячи з принципу «будь-яка реклама є гарною рекламою».

Туризм, як правило, розглядається як явище, яке потребує миру, щоб процвітати. Однак туризм продовжував існувати як під час війни, так і в мирний час, і можна знайти місця, де туризм продовжував розвиватися під час війни при одночасному занепаді інших галузей економіки воюючої держави [11, с.1].

На момент написання даного матеріалу, Україна проводить оборонні бої на воєнному фронті. Проте, вважаю за правильне, одночасну активізацію зусиль держави щодо вступу в Європейський Союз. Аналогічно і суб'єктам туристичної індустрії необхідно починати формувати агресивні наступальні стратегії свого розвитку.

Майбутнє сприйняття України на туристичному ринку вже не буде таким як до пандемії та війни з Російською Федерацією. Тому суб'єктам туристичної індустрії України варто продумати нове позиціонування на ринку глобальних туристичних послуг, перейти від концепції стратегічного планування "від минулого до майбутнього" до концепції "від майбутнього до сьогодення".

Висновки. Криза завдала туристичним напрямкам багато втрат, зокрема різко скоротити кількість відвідувачів і, як наслідок, їхні витрати, може зашкодити загальній репутації та безпеці туристичного місця. З іншого боку, кризові події можуть створити певні можливості, оскільки вони підвищили глобальну увагу до туристичних місць України і створюють нові туристичні ландшафти.

Оскільки кожна криза унікальна, то вона вимагає індивідуальних відповідей. Суб'єкти туристичної індустрії в Україні повинні напрацювати свій унікальний набір методів та стратегій антикризового менеджменту.

Список використаних джерел

1. *Boukas N., Ziakas V.* A Chaos Theory Perspective of Destination Crisis and Sustainable Tourism Development in Islands: The Case of Cyprus / Boukas N., Ziakas V. // *Tourism Planning & Development*, 2014. - 11 (2). – P. 191-209.
2. *Jurdana D. S. Frleta D. S. Agbaba R.* (2020). Crisis Management in Tourism—Literature Review / Jurdana D. S. Frleta D. S. Agbaba R. // 51st International Scientific Conference on Economic and Social Development – Rabat, 26-27 March 2020: Book of Proceedings. – P.473-482.
3. *Abd El-Jalil S. G.* Crises effects management: A new policy to manage tourism crises in Egypt / Abd El-Jalil S. G. // *Tourism Review International*. – 2013. – 17. – P. 1–17.
4. *Гринько Т.* Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Гринько Т. // *Економіст*. – 2013. - №8. – С.51-53.
5. *Польова О. Л.* Вибір стратегії антикризового управління підприємством / О. Л. Польова // *ефективна економіка*. - 2015. – №11. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597>
6. *Литовченко О. Ю.* Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством / Литовченко О. Ю. // *БІЗНЕСІНФОРМ*. – 2012. - № 12. – С.308-312.
7. *Костецький В. В.* Формування стратегії антикризового управління підприємством / Костецький В. В. // *Економічний аналіз*. 2011. - Випуск 8. Частина 2. – С.208-211.
8. *Mair J., Ritchie B. W., Walters G.* Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: a narrative review / Mair J., Ritchie B. W., Walters G. // *Current Issues in Tourism*. – 2014. - 19 (1). – P.1–26.
9. *Liu A., Pratt S.* Tourism’s vulnerability and resilience to terrorism / Liu A., Pratt S. // *Tourism Management*. – 2017. – 60. – P.404–417.
10. *Hall C. M.* Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism / Hall C. M. // *Current Issues in Tourism*. – 2010. - 13 (5). P. 401–417.
11. *Butler R., Suntikul W.* (Eds.). *Tourism and war* / Butler R., Suntikul W.. - London: Routledge, 2013. – 305 p.

Karyi O.I., D.Sc.,

Head of Department of Management of Organizations,
Lviv Polytechnic National University
oleh.i.karyi@lpnu.ua

TOURISM AND WAR: TASKS FOR CRISIS MANAGEMENT

Summary. A literature review on the consequences of crisis situations for the tourism industry and the possibilities of using anti-crisis management to address problems of tourism development in Ukraine in connection with the COVID-19 pandemic and military aggression against the country is provided.

Key words: tourism, war, crisis management.

Лазаренко Ю.О.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
КНЕУ імені Вадима Гетьмана
yuliia.lazarenko@kneu.ua

Адаменко В.

Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
vadimadamenko333@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Розвиток підприємств у сучасних умовах економіки неможливий без ефективного використання ними виробничих та фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення запитів споживачів за рахунок підтримки відповідного асортименту продукції, що випускається. Досягненню такої мети сприяє ефективна асортиментна політика підприємства, яка має застосовуватись у рамках внутрішньофірмового планування. Насправді ж сьогодні далеко не всі вітчизняні підприємства мають достатню кількість внутрішніх ресурсів, та здатні адекватно і своєчасно відреагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі й відповідним чином оптимізувати продуктивний портфель. Саме тому дослідження

теоретичних основ та практичних засад управління продуктивним портфелем із урахуванням умов зовнішнього середовища діяльності компанії набуває все більшої актуальності.

Ключові слова: *продуктивний портфель, управління продуктивним портфелем, оптимізація продуктивного портфелю, критерії ефективності.*

Актуальність. У сучасних умовах господарювання, коли для підвищення організаційно-економічної стійкості часто необхідно диверсифікувати виробничі процеси, на перший план виходить проблема ефективного комплектування і управління портфелем продукції. Особливо актуально це питання постає для високотехнологічних виробництв, де диверсифікація і спеціалізація визначається на основі напрацьованих технологій і ноу-хау. В умовах виведення на ринок нових видів продукції істотно змінюється бізнес-портфель підприємства і дуже важливою стає оцінка конкурентоспроможності окремих номенклатурних позицій. На перший план висувається завдання підвищення ступеня задоволеності клієнтів. І завдання виробника у цьому випадку – домогтися відповідного рівня задоволення запитів конкретного ринку та конкретних споживачів за рахунок високого рівня конкурентоспроможності своєї продукції.

Найбільш успішні компанії частіше та систематичніше використовують цілі управління продуктивним портфелем та ключові показники ефективності для аналізу та коригування нової фази розробки продуктивного портфелю. Саме тому дослідження теоретичних та практичних засад управління продуктивним портфелем із урахуванням умов зовнішнього середовища діяльності компанії набуває все більшої актуальності.

Дослідженню проблематики управління продуктивним портфелем компанії присвячені роботи таких авторів: Безуглої Л.С., Білоус Т.В., Гарафонові О.І., Дячкова Д.В., Потапюк І.П., Яковенко І.О., Кузьменко А.В., Сафонова М.С., Петриківої О.С., Степури В.А. та багатьох інших. Проте деякі питання критеріїв ефективності продуктивного портфелю й напрямів його оптимізації потребують подальшого розгляду.

Постановка задачі. Метою дослідження є визначення критеріїв формування ефективного продуктивного портфелю у сучасних бізнес-організаціях та розробка на цій основі комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію управління продуктивним портфелем.

Результати. Продуктивний портфель підприємства – це набір товарів, який формується під впливом споживчого попиту та реалізується підприємством з урахуванням виробничих потужностей та наявних ресурсів. Продуктивний портфель має бути збалансований і включати продукти, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, з метою забезпечення прибутку та наступності виробничо-збутової діяльності організації [1]. Формування збалансованого продуктивного портфелю є основою конкурентної стратегії. Необхідність адаптації продуктивного портфелю пов'язана з різницею в життєвому циклі вироблених товарів та з наявною на сучасних ринках загальною тенденцією до його скорочення. Продуктивний портфель також можна розглядати як набір продуктів, що знаходяться на різних стадіях кривої життєвого циклу. Продуктивний портфель повинен обумовлюватися наявними ресурсами організації, враховувати її сильні та слабкі сторони, а також умови зовнішнього і внутрішнього середовища.

Варто зазначити, що проведення управлінського аналізу по формуванню або оптимізації товарного портфелю компанії здійснюється з позиції товарознавчого підходу, що викликано об'єктом і предметом управлінського аналізу. Об'єктом проведення управлінського аналізу є результати діяльності компанії, тобто прибуток і дохід, і можливості для їх подальшого поліпшення. У зв'язку з цим при управлінському аналізі формування та оптимізація асортименту розглядається з точки зору підвищення рентабельності організації та пошуку можливостей досягнення більш високих результатів діяльності в подальшому.

Проведення управлінського аналізу може бути здійснено як в рамках перспективного аналізу (аналіз за напрямом «витрати – обсяг випуску – прибуток»), так і факторного аналізу діяльності компанії або ретроспективного аналізу, а також з позиції формування оптимального товарного портфеля, націленого на найбільш ефективне використання ресурсів компанії.

У сучасних умовах багато компаній здійснюють господарську діяльність на ринках з високим рівнем конкуренції, що виражається в додатковому обмеженні можливостей реалізації продукції, що продається. В результаті компанії стикаються з ситуаціями, при яких реалізація продукції вище певного цінового рівня не має можливості через насиченість ринку пропозицією по продукції. Збільшити свою ефективність діяльності компаніям можливо не тільки за допомогою проведення оптимізації асортименту, але і при перегляді цінової політики. Таким чином, проблеми формування оптимального товарного портфеля і конкурентної цінової стратегії тісно взаємопов'язані.

Економічний аналіз в рамках ціннісного підходу досліджує взаємозв'язок в зміні цін, попиту і пропозиції на товари і формує відповідні рекомендації. Попит на продукцію визначається її ціною, споживчою цінністю, прибутковістю споживачів, цінами на інші товари та іншими факторами. Важливим фактором, який визначає величину попиту, є ціна реалізації, оскільки між ціною і попитом існує стійкий взаємозв'язок. Змінюючи ціну товару, можна істотно змінити обсяг попиту на даний товар. З цієї причини проведення аналізу взаємозв'язку ціни і попиту є необхідною умовою для визначення рівня ціни продажів [2].

Нові та існуючі продукти вимагають різних типів визначення мети й ключових показників ефективності. Згідно з новим дослідженням бенчмаркінгу розробки продуктів, існує кореляція між успішністю бізнес-результатів і систематичним використанням цілей управління продуктивним портфелем і ключових показників ефективності [3].

Основні напрями удосконалення продуктового портфеля можна узагальнити наступним чином: стратегічна відповідність продуктового портфеля; максимізація вартості; баланс продуктового портфеля. Розглянемо цілі управління продуктивним портфелем в розрізі ключових показників ефективності:

1) Ключові показники стратегічної придатності [4-5]:

- розробка продукту відповідно до бізнес-стратегії;
- ресурси, узгоджені з бізнес-стратегією;
- кількість ресурсів в розробці продукту;
- вартість стратегічних інвестицій для розвитку продукту.

2) Максимальне значення ключових показників ефективності:

- ринкова привабливість за продуктом: розмір ринку, зростання ринку і майбутній потенціал; маржа, отримана іншими учасниками цього ринку; конкурентоспроможність і конкуренція [6];
- комерційна перспектива, розмір фінансової можливості (очікуваний / фактичний);
- оборот продажів;
- собівартість продукції, собівартість реалізованих товарів;
- очікувана комерційна вартість (ECV), чиста приведена вартість (NPV);
- валовий прибуток, чиста маржа, рентабельність, чистий прибуток;
- внутрішня норма прибутку (IRR);
- кількість високоцінних і дохідних проектів.

3) Збалансований і правильний розмір ключових показників ефективності портфеля:

- баланс довгострокових / короткострокових продуктів або заходів з розвитку, цільових і фактичних;

- баланс високоризикових / низькоризикових продуктів або проектів розвитку, цільових і фактичних;
- баланс технології, цільової і фактичній;
- розмір портфеля: кількість продуктів, позицій продажів, компонентів, загальних модулів (кількість позицій на кожному рівні структури продукту) [2];
- наявність ресурсів від маркетингу і продажів, R&D, технічних, операційних, сервісних послуг для розвитку та підтримки портфеля.

Сьогодні компанії часто занадто зосереджені на управлінні окремими продуктами, замість того щоб управляти всім асортиментом продукції. Отже, компанії могли б отримати вигоду з розгляду декількох груп продуктів, а не окремо оптимізувати кожен продукт. Продуктивність може бути досягнута шляхом більш розумної роботи в відповідності зі стратегічними цілями компанії, а не просто збільшуючи обсяг роботи. Одним з аспектів, який часто ігнорується, є управління плануванням продуктів, що знаходяться на стадії розробок і продуктами на ринку протягом життєвого циклу продукту з точки зору наскрізного підходу.

Висновки. Таким чином, управління продуктовим портфелем може бути узагальнено наступними ключовими твердженнями: цільові показники діяльності компанії повинні бути описані в формі заяви про місію; ефективність діяльності компанії пов'язана з темпами інноваційного розвитку нових продуктів і технологій; ключовими областями ефективності управління продуктовим портфелем є стратегічне відповідність, максимізація вартості і збалансованість продуктового портфеля. Отже, оптимально підібраний продуктовий портфель організації прямо впливає на збутову діяльність, що дозволяє управляти часткою маржинального доходу і, отже, часткою чистого прибутку у виручці компанії.

Список використаних джерел

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. №1. С. 6–9.
2. Браницька І.І. Огляд сучасного ринку: стан асортименту та шляхи його оптимізації. Вісник України. 2018. № 1. С. 6–7.
3. Кузьменко А.В., Перець К.Г. Аналіз ефективності управління товарним асортиментом. Інфраструктура ринку. 2019. №31. С.295-300
4. Дамінов П.А. Огляд асортименту підприємств. Ділові новини. Вісник Сумської ТПП. 2017. № 4. С. 30–31.
5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг/Ж.-Ж. Ламбен. Європейська перспектива СПб.: Наука, 1996. 589 с.
6. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. – № 4. С.294-297.

Yuliia Lazarenko,
PhD, Associate Professor of Management Department
Adamenko Vadym
Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman
vadimadamenko333@gmail.com

SPECIFIC FEATURES OF FORMING AN EFFECTIVE PRODUCT PORTFOLIO OF A BUSINESS ORGANIZATION

Annotation. The development of enterprises in modern economic conditions is impossible without their effective use of production and financial resources aimed at meeting consumer demands by supporting the appropriate assortment of manufactured products. Achieving this goal is facilitated by the company's effective assortment policy, which should be applied within the framework of internal company planning. In fact, today not all domestic enterprises have a sufficient amount of internal resources and are able to adequately and timely respond to changes occurring in the external environment and optimize the product portfolio accordingly. That is why the

study of the theoretical foundations and practical principles of product portfolio management, taking into account the conditions of the company's external environment, is becoming more and more relevant.

Keywords: *product portfolio, product portfolio management, product portfolio optimization, efficiency criteria.*

Омельяненко Т.В.,

д.е.н., доцентка, професорка кафедри менеджменту,
omelianenko@kneu.edu.ua

Бакота Х.

здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент бізнес-організацій»
hustua.bakota@kneu.ua

Дротик І.

здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент бізнес-організацій»
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
iruna.drotik@kneu.ua

РЕЛОКАЦІЙНІ ТА ПРОДУКТОВІ СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ У СФЕРІ ОПЕРАЦІЙ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД-2022

Анотація. *Публікація актуалізує оцінку стану українського бізнесу та важливість наявності стратегічного планування в бізнес-організаціях. На прикладі вітчизняного досвіду проаналізовано, як підприємства можуть подолати кризу за допомогою прийнятих продуктових та релокаційних рішень у сфері операцій.*

Ключові слова. *Криза, стратегічні рішення у сфері операцій, продуктові рішення, релокація.*

Актуальність. Українські підприємці опинилися у скрутному становищі через економічно-політичну ситуацію, що склалася через введення правового режиму воєнного стану починаючи з лютого 2022 року. Така невизначеність породжує нестабільність, яка може призвести до ліквідації підприємства, і тому підвищує роль планування діяльності бізнес-організації та прийняття стратегічних рішень. Щоб не втратити своєї ефективності та результативності, підприємства шукають шляхи подолання кризи. Одним із таких шляхів є прийняття відповідних ситуації, коректних релокаційних і продуктових стратегічних рішень у сфері операцій.

Постановка завдань:

- оцінка нинішнього стану українського бізнесу та аналіз того, як мінливість зовнішнього середовища впливає на бізнес;
- узагальнення важливості стратегічного планування в бізнес-організації;
- характеризування на прикладі узагальнення досвіду українських підприємств впливу прийнятих продуктових та релокаційних рішень у сфері операцій на відновлення бізнесу;
- визначення того, як на законодавчому рівні держава сприяє відновленню українського бізнесу в кризових умовах.

Результати дослідження. У нинішніх умовах економічної кризи організаціям стало набагато важче функціонувати на ринку. Не всі бізнес-організації змогли адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У результаті виникає нестабільність, за якої підприємствам важко прогнозувати свою майбутню діяльність. Більшість проєктів, які були заплановані задля досягнення стратегічних цілей організації, втратили свою актуальність та ефективність на тлі більших проблем, які виникли й можуть призвести до ліквідації підприємств.

Тому сучасним бізнес-організаціям важливо бути адаптивними й гнучкими, щоб була можливість зреагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища, до яких відносяться ринкові вимоги, політична ситуація в країні та світі тощо. Тут велику роль грає саме стратегічне планування, яке націлене на довгострокове функціонування та визначає ключові напрямки розвитку бізнес-організації. Для цього в арсеналі підприємства існує багато різних інструментів, які допоможуть визначитися з напрямком його подальшої діяльності, й обрати правильну стратегію.

Наприклад, якщо компанія намагається знайти на ринку нішу для зростання, то варто звернути увагу на такий інструмент, як матриця Ансоффа, або ж як її ще називають – матриця «Продукт-ринок». Дана матриця візуально розділяє бізнес на дві частини: ринок, на який компанія планує вийти, та продукт, який буде продаватися. Ринок у свою чергу розділяється на наявний, на якому підприємство вже функціонує, та новий, на який, власне, це підприємство бажає вийти для розширення своїх можливостей. Так само і продукт, він розділяється на наявний, який вже існує і продається підприємством, та новий, яким підприємство планує або замінити наявний, або розширити асортимент з метою залучення нових клієнтів. Така стратегія проникнення на ринок допоможе зберегти й навіть збільшити ринкову частку компанії, збільшити продажі своїх продуктів чи послуг та отримати перевагу над конкурентами [1].

Тобто вчасно прийняті стратегічні рішення можуть запобігти виникненню ризикових ситуацій. Але більшість українських підприємств зіткнулися саме з такою ситуацією. Багато з них опинилися на межі ліквідації. Відомо, що життєвий цикл узагальнено має такі етапи як зародження, зростання, зрілість та занепад. Важливо мати уявлення про життєвий цикл організації, адже основними його цілями є [2, с. 63]:

- якомога триваліше підтримування стабільності функціонування операційної системи в нормативному режимі;
- розвиток операційної системи. Задля досягнення цих цілей залежно від характеру ситуації застосовуються методи антикризового, реактивного та проактивного управління.

У даному випадку в 2022 році українськими підприємствами було вжито заходів з антикризового управління операційною діяльністю. Тобто необхідно якомога швидко вийти з кризового стану та реорганізувати операційну систему з мінімальними затратами, щоб якомога швидко подолати кризу та відновити відносно стабільне функціонування підприємств.

Тому велику роль тут відіграють правильно прийняті стратегічні рішення. Адже на етапі занепаду у підприємства є два шляхи: або реорганізуватися та вийти на етап зростання, або ліквідувати підприємство. Тобто необхідно було розробити нову стратегію розвитку, яка вирішила б суперечності в організації, допомогла визначити нові стратегічні цілі, з метою підвищення ефективності, результативності та успішності організації у довгостроковій перспективі.

Пріоритетним для українських підприємств було прийняття стратегічних рішень саме у сфері операцій. Вони такі ж важливі, як й інші рішення, тобто націлені на довгостроковість і невідворотність наслідків, що виникають після їх реалізації [2, с. 315]. Але основне завдання, яке виконують виробничі стратегічні рішення, це те, що вони дають змогу отримати відповідь на запитання: як, коли і де саме виробляти.

Якщо більш розгорнуто, то стратегічні рішення у сфері операцій охоплюють прийняття рішень щодо ресурсів, швидкості оновлення продукції та технологій, рівня якості продукції, витрат на виробництво продукції чи надання послуги тощо. Проте найважливіші рішення, які сюди слід віднести – це продуктові, технологічні, організаційні рішення та рішення щодо місця розташування виробництва [2, с. 316-317].

У зв'язку з політично-економічною ситуацією, яка склалася в Україні, багато компаній постраждало через зруйновані виробництва та склади; продажі також

постраждали через зменшення купівельної спроможності населення та їх зміну пріоритетів щодо продуктів. Тому в підприємців постало, по-перше, питання щодо продукції, яку слід зараз виробляти, та які послуги надавати. По-друге, – це питання релокації підприємств. Тобто переміщення бізнесу, з усіма його працівниками (або ж найм нових на новому місці) з одного регіону в інший регіон, або з однієї країни в іншу.

Підприємство буде успішно функціонувати на ринку до того моменту, поки буде враховуватися думки та побажання споживачів. Тут у нагоді стануть вже вище загадані продуктові стратегії, які допоможуть врахувати особливості мінливого ринку, потреби та цінності споживача і сприятимуть зростанню компанії у довгостроковій перспективі.

Наприклад, бізнес-організація ТОВ «ТК Ардіс», – українська компанія з експорту та вироблення сирів, – зазначає, що через зменшення купівельної спроможності населення багато підприємців змушені були заморозити на свої складах витримані сири та переключити свою увагу на вироблення свіжих сирів та кисломолочних продуктів [3]. Також на продажі впливають порушені ланцюги постачання та пошкоджені склади й підприємства. Наразі компанія намагається вибудувати нові ланцюги постачання, а також зосередила увагу на виробленні власного сирного бренду ТМ Lel', зробивши фокус на українському виробництві.

Багато підприємств здійснили релокацію зі Східних регіонів України до Західних. За півроку 725 підприємств переїхали і 528 вже повністю відновили свою роботу. В основному релокацію здійснюють підприємства переробної промисловості, оптової та роздрібною торгівлі тощо [4].

Проте процес релокації трудомісткий і затратний по часу. Це пов'язано зі складнощами, що виникають при перевезенні обладнання, логістикою, також інфраструктура, яка є недостатньо індустріально розвиненою, як у Східних областях України, що створює додаткові труднощі для підприємців. Не менш важливим фактором є люди. Завдання полягає не лише у тому, щоб перевести та розмістити на новому місці все необхідне обладнання, а й створити належні умови для працівників.

Багато підприємств релокалізувались за кордоном у країнах ЄС. В основному це компанії сфери послуг, а саме маркетинг, дизайн та консалтинг, також ІТ-сфера, працівники якої й до цього працювали за мажами України, хоч і залишалися її платниками податків. Наразі більшість спеціалістів цієї сфери юридично залишаються робочою силою України.

Наприклад, одна з найбільших ІТ-компаній України SoftServe зазначає, що була вимушена здійснити релокацію більше 3000 співробітників разом з їх сім'ями, майже 2000 з яких виїхали за кордон. У компанії стверджують, що ІТ-сфера відчуває кризу через зменшення кількості замовлень в Україну на ІТ-послуги через кризу. Проте прогнозується стрімке зростання цієї сфери у майбутньому, тому важливо робити інвестиції на подальший розвиток ІТ-галузі [5].

При виборі країни, в яку перемістити бізнес, слід звернути увагу на економічно-політичну ситуацію в цій країні, доступність юрисдикції, логістику, банківську систему, кредитну та податкову політики, енергоносії (особливості підключення), преференції (наприклад, наявність промислово-технологічних парків) та робочу силу (кваліфікацію, заробітну плату) [4].

Слід зазначити, що механізм релокації є основною пропозицією від держави, яка вважає це найоптимальнішим способом відновити і зберегти бізнес. Цей процес підприємство може здійснювати самостійно або ж через урядову програму. Щоб отримати допомогу від уряду у цьому питанні, необхідно заповнити відповідну заявку, де вказуються спеціалізація підприємства, потреби у приміщенні та сировині, робочій силі. Натомість підприємство отримує пакет державної підтримки, який передбачає [6]:

- підбір місця розташування для потужностей підприємства;
- допомога з перевезенням на нову локацію;

- сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників;
- підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту.

Релокація підприємств здійснюється або самостійно, або силами АТ «Укрзалізниця» та АТ «Укрпошта». Також за потреби можуть залучатися й інші перевізники.

Юридично дана програма здійснюється на основі таких нормативно-правових актів [7]:

- Постанова Уряду №305 від 17.03.2022: регламентує безоплатне перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з переліком, який формується Міністерством економіки і передається до Міністерства інфраструктури.

- Розпорядженням Уряду №246-р від 25.03.2022: передбачає план невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання.

Також зазначається, що зі стабілізацією економічно-політичної ситуації в Україні, усі підприємства, що мусили здійснити релокаційні заходи, будуть повернені на їх початкові локації, і допомагатимуть відновлювати економіку регіону.

Висновки. Внаслідок економічної кризи в Україні, у бізнес-організаціях виникає багато проблем з оптимізацією своїх операційних процесів. Тому важливо приймати правильні стратегічні рішення, які допоможуть подолати етап занепаду, на якому опинилося багато українських підприємств, та відновити стабільне функціонування на ринку. За сприянням держави, здійснюються релокаційні та стратегічні рішення. Також компанії приймають продуктові стратегічні рішення у сфері операцій з метою опанування ринку на нових умовах, з урахуванням теперішніх потреб споживачів.

Список використаних джерел

1. Стратегічне планування, або як обрати вектор для зростання бізнесу під час кризи / Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/strategichne-planuvannya-abo-yak-obraty-vektor-dlya-zrostannya-biznesu-pid-chas-kryzy/>
2. Омеляненко Т.В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Т. В. Омеляненко. – К. : КНЕУ, 2009. – 478 с. URL: <http://193.110.163.202/bitstream/handle/2010/18789/OperaMen.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
3. Cheese industry of Ukraine: then and now / Dairy Industries. URL: <https://www.dairyindustries.com/news/40182/cheese-industry-of-ukraine-then-and-now/>
4. Релокація бізнесу в Україні та ЄС / LIGA ZAKON – українська продуктова ІТ-компанія: ligazakon.net. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/213880_relokatsiya-biznesu-v-ukran-ta-v-s
5. «Українське ІТ може зрости втричі». Тарас Кицмей про майбутнє ІТ-ринку, стратегію SoftServe та бум технологічної освіти / Портал Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/company/ukrainske-it-mozhe-zrosti-vtrichi-taras-kitsmey-pro-maybutne-it-rinku-strategiyu-softserve-ta-bum-tekhnologichnoi-osviti-12092022-8137>
6. Програма релокації підприємств / Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>
7. Програма Уряду щодо тимчасового переміщення підприємств з постраждалих під час війни регіонів / Офіційний портал Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/programa-uradu-sodo-timcasovogo-peremisenna-pidprimstv-z-postrazdalih-pid-cas-vijni-regioniv>

Omelianenko Tetiana

DSc, Associate Professor,

Professor of the Department of Management,

SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

omelianenko@kneu.edu.ua

Bakota Khrystyna

Bachelor's Degree in Higher Education, majoring in «Management of business-organizations»

SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

hurstua.bakota@kneu.ua

Drotik Iryna

Bachelor's Degree in Higher Education, majoring in «Management of business-organizations»

SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

iruna.drotik@kneu.ua

RELOCATION AND PRODUCT STRATEGIC SOLUTIONS IN THE SPHERE OF OPERATIONS: DOMESTIC EXPERIENCE-2022

Summary. Publication updates the evaluation of Ukrainian business conditions and the importance of Ukrainian strategic planning existence in business organizations. The example of domestic experience has been analyzed and it showed how the enterprise can overcome the crisis with the help of accepted product and relocation solutions in the field of operations.

Keywords. Crisis, strategic solutions in the operations field, product solutions, relocation.

Осокіна А.В., к.е.н., доцент.,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
osokina@kneu.edu.ua

Волошинівська Т., магістрант

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
tvoloshynivska@gmail.com

СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕВОЛЮЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАТЕГОРІЇ

Анотація. На основі узагальнення еволюційних підходів до поняття «стратегія», визначено теоретичні засади та розкрито методологічні підходи до розуміння категорії стратегії, розкрито базові складові, які є основними факторами її сутності, з'ясовано актуальне розуміння даного поняття з огляду на розвиток сучасних бізнес-систем.

Ключові слова: стратегія, стратегічна ідея, стратегічне управління.

Актуальність. У реаліях глобальних кризових явищ та надзвичайно інтенсивних зрушень у світовій економіці надважливе місце займає питання стабільного та ефективного функціонування бізнес-організацій. Задля ефективного функціонування бізнес-організацій у динамічному та мінливому середовищі у довгостроковій перспективі необхідністю є формування нових підходів до управління організаціями, зміні векторів руху, зміні парадигм загалом. Насамперед, інструментом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності бізнес-організацій виступає стратегічний менеджмент. Сутність поняття «стратегія» є досить неоднозначним з точки зору різних поглядів на дану категорію. Питання окреслення меж стратегії та формування її на практиці у реальній бізнес-організації є досить складним, зважаючи на різницю у трактуваннях даної категорії. У багатьох випадках для здійснення формування стратегії бізнес-організації найбільш доступним варіантом є формування власного підходу до поняття «стратегія» на базі вже існуючих трактувань даного поняття та виокремлення етапів формування.

Постановка задачі. Метою дослідження є ретроспективний аналіз підходів до поняття «стратегія бізнес-організації», виявлення змісту підходів до трансформації даного поняття та адаптація узагальненого трактування до сучасних реалій функціонування компаній.

Результати. Єдиного визначення поняття «стратегії» немає, адже воно є дуже багатогранним та складним. Підходи до трактування даного поняття концептуально різні, що свідчить про потребу формування індивідуального підходу до формування визначення категорії «стратегія». У класичному баченні стратегія розглядається, як кінцевий результат та взаємопов'язані рішення, які окреслюють вектори використання ресурсів та потужностей підприємства задля забезпечення реалізації місії бізнес-організації, конкурентних переваг.

Усі підходи до визначення стратегії можна поділити на 3 групи [1] :

1. Стратегія, як засіб досягнення цілей підприємства , план або модель його дій;
2. Стратегія, як набір правил прийняття рішень;
3. Стратегія, як програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі,

тобто програма взаємодії з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, реалізації інтересів власників, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

До першої групи можна віднести визначення Хедоури, Альберта, Мескон, які висвітлюють це поняття зі сторони комплексного плану, який існує задля здійснення мрій бізнес-організації та досягнення цілей. Прикладом другої групи є трактування визначення Чандлером, де фокусування спирається у бік визначення довгострокових цілей та завдань підприємства та коригування діяльності. Визначення стратегії за Віханським найбільш конкретно показує представників третьої групи. О. Віханський стверджував, що стратегія-це довгостроковий, якісно спрямований напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації у навколишньому середовищі, що приводять організацію до її цілей [2]. Л. Зайцев та М. Соколова визначали поняття стратегії як комбінацію запланованих дій та швидких рішень з адаптації організації до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і нових загроз послаблення її конкурентних позицій.

Г. Мінцберг виділяє п'ять концептуальних побудов стратегії підприємства, що дозволяє висловити судження, що сучасне розуміння стратегії спрямовує завдання управління на задоволення запитів споживачів, забезпечення якості продукції та послуг, ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Під стратегією Г. Мінцберг розуміє завдання, політику та плани, які разом визначають характер підприємства та його підхід до виживання і перемоги у конкурентній боротьбі [3]. У його дослідженнях можна спостерігати, як він наводить п'ять різних тлумачень слова «стратегія». Г. Мінцберг визначає «стратегію» через так звану комбінацію п'яти «П»: плану, прийому, паттерна, позиції і перспективи.

1. Стратегія як план – вид свідомо і навмисно розробленої послідовності дій, якої дотримується організація в конкретній ситуації. У стратегії є дві істотні характеристики: вона створюється заздалегідь, до початку дій; її розробляють свідомо і з певною метою.

2. Стратегія як прийом, який робить організація, щоб обіграти своїх конкурентів в конкретній ситуації або грі.

3. Стратегія як патерн (принцип поведінки, стійка схема дій), перш за все як патерн певної лінії дій. Стратегія – і заздалегідь продумана, і така, що вишикується по ходу розвитку подій – є якась послідовність в поведінці.

4. Стратегія як позиція. Стратегія стає опосередкованою силою, або "посередником" між організацією і зовнішнім середовищем.

5. Стратегія як перспектива. Стратегія є перспективою, і суть її визначається не тільки обраною позицією, а й укоріненим способом сприйняття світу.

Шершньова З. Є. та Оборська С. В. вважають, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська [4]. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація в своїй стратегічній діяльності. З цієї точки зору вони дають таке визначення стратегії: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу; шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи

стихийно[4]. Відповідно до іншої організаційно-управлінської концепції стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації [4].

В. Василенко та Т. Ткаченко вважають, що стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства, і є таким поєднанням ресурсів та навичок організації, з одного боку, можливостей і ризиків, що надходять з зовнішнього середовища, з іншого, діючих в сьогоденні і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети.

Сухорукова Т. В. висвітлює розвиток підприємства як якісну і спрямовану зміну структури, характеру бізнес-процесів підприємства, за якого досягається більш ефективне функціонування.

М. Портер визначає стратегію, як створення унікальної і цінної позиції, за допомогою різноманітних дій.

Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг [5] стверджують, що стратегію можна визначити як системний підхід до вирішення проблем її розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії.

О. Кукушкін [6] визначає наступні варіанти формулювання поняття «стратегія»: набір правил для прийняття рішень; дії, модель дій, програма дій; детальний всебічний комплексний план; комплекс прийнятих рішень; система установок і заходів; довгостроковий якісно визначений курс, напрямок розвитку організації; набір напрямків діяльності; функціональний засіб; координуючий фактор; система довгострокових цілей.

Д. Аакер, підкреслює те, що стратегія визначається чотирма елементами або напрямками: стратегія товарно-ринкового інвестування, пропозиція споживчої цінності (або цінності для покупця), активи і компетенції, функціональні стратегії та програми. Перший елемент визначає те, де повинна конкурувати організація, а решта три вказують на те, яким чином це слід робити, щоб домогтися перемоги [7].

Якщо узагальнити, то класичним розумінням стратегії прийнято вважати загальний вектор дій, які будуть визначати напрям розвитку бізнес-організації щодо забезпечення конкурентних переваг та ефективність функціонування.

Стратегія розглядається, як кінцевий результат та взаємопов'язанні рішення, які окреслюють вектори використання ресурсів та потужностей підприємства задля забезпечення реалізації місії бізнес-організації, конкурентних переваг.

Щодо сучасного трактування поняття «стратегія», то варто зазначити, передусім, про виявлення нової тенденції, а згодом і необхідності у екосистемності. Лідери бізнесу в усьому світі все частіше звертаються до екосистемної бізнес-моделі для досягнення ключових цілей: розвиток основного бізнесу, отримання доходів від нових продуктів і послуг, а також створення нових фінансових резервів. По суті, «екосистема» означає все, що обертається навколо створення та доставки цінності. Це включає в себе клієнтів, постачальників, логістів, фінансові установи, постачальників даних тощо. Однією з підстав цього тренду є активне поширення мережевої економіки — нового типу економічного середовища, що виникає внаслідок діджиталізації швидкозростаючих, багатосарових, високоінтерактивних зв'язків у реальному часі між людьми, пристроями та підприємствами [8]. Зважаючи на дану тенденцію, сучасний підхід до трактування поняття «стратегія» є більш широким та всеохоплюючим, об'ємним. Дане поняття можна визначити як сфокусовану, високоефективну поведінку системи в часі у створенні цінності для споживача, в так званій надсистемі, виграшу на ринку. Формування стратегії розкривається у стратегічній архітектурі, яка яка в собі стратегічну ідею, як «ДНК системи» та «технічну інфраструктуру». Під стратегічною ідеєю мається на увазі візія, цінності, місія, стратегічні пріоритети. Дані складові є надважливими, як передумова для формування технічної інфраструктури. Технічна інфраструктура має такі рівні : стратегія,

бізнес-модель, ключові процеси, ключові метрики успіху, стратегічні проекти, персональні цілі. Стратегією у технічній інфраструктурі називають способом реалізації стратегічної ідеї, тобто те, що допоможе реалізувати задум. Справжня стратегічна ідея із візією, місією та цінностями стає суперфокусом компанії і стоїть на чолі всієї стратегії бізнесу. Це і є ключовою різницею між сучасним еволюційним підходом до трактування поняття «стратегія» та класичним [9,10].

Висновки. Таким чином, дослідивши різні підходи до трактування поняття «стратегія», варто зазначити, що це є багатогранна, складна та різна з точки зору розуміння категорія. Якщо узагальнити усі розглянуті класичні підходи, то стратегією прийнято вважати загальний вектор дій, які будуть визначати напрям розвитку бізнес-організації щодо забезпечення конкурентних переваг та ефективність функціонування. Стратегія розглядається, як кінцевий результат та взаємопов'язані рішення, які окреслюють вектори використання ресурсів та потужностей підприємства задля забезпечення реалізації місії бізнес-організації, конкурентних переваг. Якщо розглядати еволюційний сучасний підхід до трактування поняття «стратегія», то його можна визначити як сфокусовану, високоефективну поведінку системи в часі у створенні цінності для споживача, в так званій надсистемі, виграшу на ринку.

Список використаних джерел

4. Фролова Л. *Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія* : дис. доктора економічних наук. Донецьк, 2005. 444 с.
5. Виханський О. *Стратегічне управління. Гардарика*, 1998. 296 с.
6. Mintzberg H. "Five Ps for Strategy", *California Management Review*, Fall 1978
7. Шериньова З.Є., Оборська С.В. *Стратегічне управління*. - Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.
8. *Основи маркетингу* / В. Вонг та ін. Вільямс, 2003. 1200 с
9. Кукушкін О. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2005. С. 220–227.
10. Аакер Д. *Стратегическое рыночное управление*. 7-ме вид. Питер, 2007. 494 с.
11. Нижник М. *Мережева економіка: підхід до стратегії власної компанії*. *Strategic*. 2022. URL: <https://strategic-ua.com/insights/merezheva-ekonomika-pidhid-do-strategiyi-vlasnovyi-kompaniyi-mykola-nyzhnyk-analityk>.
12. Макаренко М., Малець С. *Стратегія бізнесу. Презентаційні матеріали*. 2022.
13. Павелко В. *Стратегічне лідерство. Презентаційні матеріали*. 2022

Osokina Alla

*PhD, Associate professor of the department of management
osokina@kneu.edu.ua*

Voloshynivska Tetiana, graduate student,
*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
tvoloshynivska@gmail.com*

MAIN BUSINESS ORGANIZATION STRATEGY: EVOLUTIONARY TRANSFORMATION OF THE CATEGORY

Annotation. *Based on the generalization of evolutionary approaches to the concept of "strategy", the theoretical foundations are defined and methodological approaches to understanding the category of strategy are revealed, the basic components that are the main factors of its essence are revealed, the current understanding of this concept is clarified in view of the development of modern business systems..*

Keywords: *strategy, strategic idea, strategic management.*

П'ятницька Г.Т., д.е.н., проф.,
професор кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет
g.piatnytska@knute.edu.ua

Григоренко О.М., к.т.н., доц.,
доцент кафедри дизайну та інжинірингу,
Державний торговельно-економічний університет
o.m.hryhorenko@knute.edu.ua

СТРАТЕГІЧНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ЕВОЛЮЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ

***Анотація.** Визначено етапи еволюції стратегічного підходу до HR-менеджменту. Встановлено, що нині стратегічний HR-менеджмент перебуває у стадії поступального зростання. Порівняно традиційний і стратегічний підходи до HR-менеджменту. Охарактеризовано технології прийняття стратегічних рішень в системі HR-менеджменту під час війни.*

***Ключові слова:** HR-менеджмент, стратегія, технології прийняття стратегічних рішень, виклики війни.*

Актуальність. Сфера HR-менеджменту відіграє важливу роль в управлінні будь-якою компанією. Однак часто HR-менеджмент пов'язують виключно з щоденною операційною діяльністю компаній, яким необхідні для цього людські ресурси. Загострення конкуренції між компаніями за висококваліфіковані кадри, необхідність кадрових змін у результаті реалізації бізнес-стратегій стимулювали трансформації у системі HR-менеджменту в цілому та у підсистемі стратегічного управління персоналом компаній, зокрема. Виклики, спричинені війною, нині обумовили розвиток або адаптацію технологій прийняття стратегічних рішень в системі HR-менеджменту. Останнє актуалізує аспекти

Постановка задачі (мета). Перманентність розвитку HR-менеджменту в цілому та стратегічного підходу до нього – зокрема, а також необхідність змін у технологіях прийняття стратегічних рішень щодо загальної кадрової політики та управління різними категоріями персоналу компанії обумовили наступну постановку мети нашого дослідження: визначення етапів еволюції стратегічного підходу до HR-менеджменту та ідентифікація технологій HR, що виявилися результативними для компаній під час повномасштабної війни в Україні.

Результати. Стратегічний HR-менеджмент може мати кілька різних цілей або завдань залежно від конкретного бізнесу. Загалом, він спрямований на досягнення успішного результату діяльності компанії шляхом набору, розвитку та утримання найкращих талантів, щоб компанія отримала стійку конкурентну перевагу за рахунок ефективного управління персоналом у довгостроковому періоді. Його метою також є розвиток організаційної культури, яка є прогресивною та сприяє потребам бізнесу.

Проведений аналіз розвитку HR-менеджменту, починаючи від його появи і до тепер, дозволив ідентифікувати чотири основні етапи еволюції стратегічного підходу до HR-менеджменту (рис. 1). Починаючи з 2021 р. цей розвиток пов'язують з необхідністю проведення досліджень, що спрямовані на [1-5]:

- прийняття рішень щодо розміщення і переміщення операцій з метою більш ефективного використання витрат на оплату праці, талантів і зростання чисельності споживачів у країнах, що розвиваються;
- захист співробітників в епоху глобального тероризму, прояву ризиків, пов'язаних з пандемією або війною (зокрема, коли перед HR-працівниками постає питання, як забезпечити управління персоналом та створити умови для співробітників поза межами їх традиційного робочого місця, а також забезпечити безперебійну роботу компанії у режимі «home-office» або

офіс на виїзд) тощо;

- залучення співробітників з різних куточків світу з метою посилення мотивації та підвищення продуктивності праці;
- вивчення впливу управління персоналом на збільшення прибутку компанії, підвищення показників ефективності та результативності, налагодження бізнес-процесів в організації з урахуванням можливостей цифровізації HR-менеджменту.

		2000 – 2020 роки		2021 рік і до тепер
		90-і роки XX ст.	Стадія початкового зростання	Стадія поступального зростання
80-і роки XX ст.	Стадія народження			
Стадія ембріону	– Народження і формування теоретичного базису стратегічного управління персоналом;	– Поширення політик і практик стратегічного підходу до HR-менеджменту;	– Розвиток теорії та практики формування стійких конкурентних переваг за рахунок ефективного вибору і реалізації HR-стратегій з урахуванням імовірності високої невизначеності змін ринкового середовища;	– Нові стратегічні орієнтири у розвитку HR-менеджменту пов'язані з: міжкраїновим оф-лайн і он-лайн переміщенням операційної діяльності та кадрів; забезпеченням безпеки персоналу; підвищенням ефективності управління персоналом за рахунок використання можливостей цифровізації HR операцій та сервісу; забезпеченням правильного професійного позиціонування
– Опис використання кадрової політики у забезпеченні реалізації бізнес-стратегії;	– Зміщення акцентів з транзакційної природи людських ресурсів на пошук і розвиток талантів	– Розвиток різновидів HR-стратегій;		
– Визначення стратегічних перспектив діагностики та аудиту функції управління персоналом		– Обґрунтування 3-х основних конструкцій стратегічного підходу до HR-менеджменту;		
		– Розвиток конкурентних переваг у стратегічному управлінні компаніями за рахунок HR		

Рис. 1. Етапи еволюції стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту *

* Авторська розробка, джерело [5, с. 220].

Формування і подальший розвиток стратегічного підходу до HR-менеджменту відбувається внаслідок зміни у кадрових проблемах, що потрібно вирішувати HR-службам підприємств і компаній (рис. 2).

		З початку XX ст. і до тепер	
		90-і роки XX ст.	III етап розвитку HR-менеджменту (стадія зростання значущості стратегічного підходу до HR-менеджменту)
До 90-х років XX ст.	II етап розвитку HR-менеджменту (стадія народження стратегічного підходу до HR-менеджменту)		
I етап розвитку HR-менеджменту	Проблеми рекрутингу; забезпечення безпеки бізнесу від незадовільного кадрового вибору і недобросовісної поведінки кадрів; відсутності розвинених HR методик і технологій	Проблеми професійного позиціонування; чіткого визначення кола завдань і відповідальності; узгодження власних цінностей з завданнями бізнесу, що передбачає необхідність зміни статусу HR-підрозділу з сервісного на бізнес-партнерський	
Проблеми кадрового аудиту й обліку			

Рис. 2. Зміна проблем впродовж еволюції HR-менеджменту *

* Авторська розробка, джерело [5, с. 220].

Як тільки, виникла потреба у необхідності перетворення HR-служби у функцію бізнесу по відношенню до особливого ресурсу – людей, то з'явилася необхідність обґрунтування теоретичних і практичних засад виконання цієї функції як у коротко-, так і стратегічній перспективі. Названа функція фактично поєднує дві специфічні функції: постачальника (тобто постачання в організацію працівників потрібної кількості та якості) та технолога (тобто організатора належного догляду за працівниками, щоб вони добре працювали, не конфліктували, розвивалися і не йшли з компанії – технології мінімізації втрат внаслідок дисфункціональної поведінки та / або плинності кадрів).

Повномасштабна війна в Україні спричинила нові виклики для діяльності HR-служб компаній (як тих, що продовжили свою діяльність в країні, так і тих, які прийняли рішення про релокацію бізнесу за кордон). Встановлено, що стратегічні рішення та технології їх прийняття під час війни частково відрізняються від тих, які компанії приймають за умови відсутності ризиків, спричинених війною. Останнє стосується як загальних стратегічних рішень щодо управління компанією, так і HR-менеджменту.

Основна відмінність процесу прийняття стратегічних рішень під час війни полягає, по-перше, у суттєвому скороченні часу в межах якого має бути прийнято та реалізовано рішення, по-друге, гнучкому та за необхідності миттєвому реагуванні на прояв численних ризиків, що можуть мати довгострокові наслідки.

Одними з найбільш вдалих практик HR-менеджменту під час війни виявилися наступні [6]:

- навчання самостійного волонтерства;
- створення кімнат реабілітації та програм інформаційної гігієни;
- організація дитячого центру для дітей співробітників компанії;
- **гаряча лінія психологічної консультації персоналу;**
- **регулярне анкетування** за допомогою розсилки опитувальника Safety Check, що дозволяє відстежувати, чи в безпеці співробітники, чи не потрібна комусь допомога;
- налагодження системи роботи з **новими типами відсутності на робочому місці** (якщо, наприклад, член команди не може працювати через повітряну тривогу, військові дії або відсутність електрики або частина співробітників захищає країну).

Висновки. Еволюція стратегічного підходу до HR-менеджменту розпочалася ще у 80-і роки ХХ ст. і зараз перебуває на стадії поступального зростання, коли HR-підрозділи підприємств і компаній мають вирішувати проблеми професійного позиціонування; чіткого визначення кола завдань і відповідальності; узгодження власних цінностей з завданнями бізнесу, що передбачає необхідність зміни статусу HR-підрозділу з сервісного на бізнес-партнерський. З метою зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку та стратегічних дій на випередження конкурентів HR-підрозділ підприємства або компанії має завжди орієнтуватися на ймовірність швидкої зміни ринкових можливостей і загроз, які впливають як на бізнес, так і на ринок праці. Війна вносить суттєві корективи у роботу HR-служби компанії і вимагає застосування нових технологій прийняття стратегічних рішень.

Список використаних джерел

1. Jackson S., Jiang K., Schuler R. State of the Field of Strategic Human Resource Management. Oxford Bibliographies, 2020. DOI:10.1093/obo/9780199846740-0034.
2. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020. Вип. 12. С. 125-129.
3. Sparrow P. Strategic HRM and Employee Engagement. In Employee Engagement in Theory and Practice. Edited by Catherine Truss, Kerstin Alfes, Rick Delbridge, Amanda Shantz, and Emma Sloane. London: Routledge, 2014. P. 99-115.
4. Zhukovska V., Piatnytska G., Raksha N., Lukashova L., Salimon O. HR-manager: Prospects for Employment in the Labor Markets. SHS Web of Conferences, 2021. Vol. 111. 01011. DOI:10.1051/shsconf/202111101011.

5. П'ятницька Г. Еволюція стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. Вип. 61. С. 214-224.
6. Міроненко Т. **HR під час війни.** Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. Forbes. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikov-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>.

Piatnytska G.T.,

DSc, Professor, Professor of Management Department,
State University of Trade and Economics
g.piatnytska@knu.edu.ua

Hryhorenko O.M.,

PhD (Technical Sciences), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Design and Engineering,
State University of Trade and Economics
o.m.hryhorenko@knu.edu.ua

STRATEGIC HR-MANAGEMENT: EVOLUTION AND TECHNOLOGIES DURING WAR

Summary. The stages of the evolution of the strategic approach to HR-management are defined. It has been established that now strategic HRmanagement is in the stage of progressive growth. Traditional and strategic approaches to HR-management are compared. The technology of strategic decision-making in the HR-management system during the war is characterized.

Key words: HR-management, strategy, strategic decision-making technologies, challenges of war.

Пак Н.Т.,

канд. екон. наук., доцент ЛНУ імені Івана Франка
n.volfik@gmail.com

Байдалка С.О.,

студентка
baysolomiya@ukr.net

НОВА ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Публічне управління як наука сформувалося у 20 ст. У статті визначено публічне управління як багатоаспектне поняття, що охоплює публічне управління та місцеве самоврядування, і є цілісним науковим напрямом, у якому досліджені напрями включають: публічне управління (державна служба), державні програми та аналіз політики (стратегічне планування); , взаємодія бізнесу та громадян (управління генетичними ресурсами). Зважаючи на це, публічне управління – це система національних, місцевих, некомерційних структур, покликаних служити суспільним інтересам і вирішувати колективні проблеми. У роботі розроблено сучасну концепцію публічного адміністрування, складної та відкритої системи міжособистісних відносин, що реалізується органами державної влади за допомогою методів, механізмів, інструментів та інших складових з урахуванням принципів відкритості, прозорості в публічному управлінні та публічному управлінні.

Ключові слова: управління, публічне управління, завдання, сучасність, осмислення, теорія.

Актуальність. Основним напрямом адміністративної реформи України є становлення публічного управління нового типу. Соціальні, економічні та правові зміни, що відбуваються в Україні за останні роки, дають можливість по-новому розглянути характер впливу публічного управління на суспільні відносини. У зв'язку з цим змінюються

теоретичні основи адміністративного права. Відповідно, функціональний зміст публічного управління потребує нового теоретичного осмислення.

Постановка завдання. Визначити поняття публічного управління, дослідження основних завдань. Дізнатись суть публічного управління, його властивості.

Результати дослідження.

Національна свідомість людини, її духовні потреби, національна громадянська свідомість, переконання, матеріальний добробут є основою змісту процесу формування суспільного ладу країни.

Сучасні виклики вимагають розгляду взаємовідносин публічної влади та місцевого самоврядування. І аналізувати все це з точки зору процесу децентралізації, який відбувається в Україні. Одним із головних завдань, яке стоїть перед Україною, є зміцнення основ правової, демократичної та соціальної держави. Для виконання цього завдання необхідно зміцнити зв'язок «країна-регіон-територіальна громада». Відповідно до принципу поділу влади, кожній демократичній країні необхідно визначити повноваження органів державного управління.[1]

Сучасними рисами цивілізації є:

- Процес глобалізації;
- Економічна взаємозалежність різних країн;
- Проблема незбалансованого розвитку між країнами;
- Прискорення темпів розвитку та впровадження нових технологій;
- Наростання екологічної кризи;
- Перехід до сьомої технічної системи є визначальним.

І все це через загострення економічної конкуренції в розвинутих країнах, вирішальний вплив правлячої системи та транснаціональних корпорацій, загострення економічних і соціальних суперечностей в інших країнах, мас-медіа (тобто ЗМІ) середовище (тобто, пов'язані з екологічними проблемами) Військово-промисловий комплекс, совість Міжнародні наслідки війн, скупчення астероїдів.

Що стосується України, то основною внутрішньою проблемою сьогодні є різкий дисбаланс у розподілі та перерозподілі матеріальних благ, монополізація політичного та економічного життя вузькою фінансово-олігархічною верхівкою.

Наприкінці 20 – на початку 21 ст. Уряди багатьох країн світу запровадили кілька реформ, які допомогли покращити їхню діяльність у відповідь на потреби громадян, які не задоволені якістю адміністративних послуг. Низка політичних, соціально-економічних та інституційних факторів призвели до появи нової форми господарювання в державному секторі. Нова реальність потребує нового підходу до управління: такого, що орієнтований на надання якісних державних послуг, щоб замінити традиційні підходи, засновані на використанні влади та чітких бюрократичних процедурах.

Будь-яка наука (в даному випадку мова йде про науку «державне управління») має базуватися на чітких поняттях і категоріях, які пояснюють природу «публічного управління». Будь-яка наука (в даному випадку мова йде про науку «державне управління») має базуватися на чітких поняттях і категоріях, які пояснюють природу «публічного управління». Як і раніше, формування концепції та категоризації українського державного управління відбувалося під впливом трьох культурно-історичних традицій: польської, англосаксонської та російської, з певними коливаннями та «послабленнями», що свідчить про загальну невідповідність українського. «Словник іншомовних слів» поняття «публічний» визначає як (від лат. *PUBLICUS* - суспільний, народний) відкритий, гласний, суспільний.[2]

«Сучасний словник іншомовних слів» і «Великий тлумачний словник сучасної української мови» подають таке визначення слова «публічний» (лат. *publikus* – суспільний): той, що відбувається в присутності публіки, слухачів; прилюдний.

«Новий тлумачний словник української мови» «публічний» тлумачить 1. Який відбувається в присутності публіки, людей; прилюдний, привселюдний, гласний, відкритий. 2. Призначений для широкого відвідування, користування; громадський, загальний, загальнодоступний. 3. Стосується до публіки.[3]

У «Словнику синонімів української мови» слово «публічний» (у розумінні «який відбувається в присутності публіки, людей») має синонімічні відношення зі словами «прилюдний, привселюдний, гласний». У другому значенні до слова «публічний» синонімом є «громадський» (призначений для колективного користування, відвідування). У свою чергу, слово «громадський» має синоніми: «спільний» (який належить усім або багатьом), «суспільний» (пов'язаний із життям і стосунками людей у суспільстві), «товариський» (який любить і вміє спілкуватися з людьми).[4]

Управління є цілеспрямованим, організуючим і регулюючим впливом людей на власну суспільну, колективну і групову життєдіяльність, який здійснюється як безпосередньо (у формах самоуправління), так і за допомогою спеціально створених структур (держави, громадських об'єднань, партій, спілок, асоціацій, фірм тощо).

Особливі риси управління:

- цілепокладання;
- цілеспрямованість;
- пряме і практичне регулювання

На нашу думку, публічне управління—це пошук найкращого способу використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей суспільного розвитку, спільно організований урядом представницькою владою та громадянським суспільством

Зміст поняття «публічне управління» полягає в тому, що воно охоплює такі галузі знань як філологія, філософія, соціологія, право, економіка і політологія. За таких обставин теоретичні засади формуються з позицій розвитку ідеї «публічного», яка здебільшого висвітлена у працях Г. Арендт, С. Бенна, М. Вебера, Д. Ганна, Дж. С. Мілла, В. Парсонса, Ю. Хабермаса та ін. Різноманітні аспекти публічного управління є об'єктом уваги таких зарубіжних фахівців, як: К. Аллен, Дж. Бостон, Д. Вальдо, В. Вільсон, Г. Шмідт та інші. Серед наукових досліджень цього питання слід відзначити розробки таких вітчизняних науковців, як: В. Авер'янова, В. Бакуменка, В. Бодрова, О. Забужко, Ю. Ковбасюка, А. Колодій, В. Трощинського, Ю. Шарова, Л. Паращенко тощо.

У Міжнародній енциклопедії державної політики та адміністрування «публічне управління» за визначенням американського науковця Джея М. Шавріца—це галузь практики та теорії, яка є ключовою для публічного адміністрування та зосереджена на внутрішній діяльності державних установ, зокрема на вирішенні таких управлінських питань, як контроль, керівництво, планування, організаційне забезпечення, забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом, та оцінка ефективності.

Публічне управління складається з:

- 1) державного управління, де суб'єктом виступає держава в особі відповідних структур;
- 2) органи місцевого самоврядування;
- 3) громадського управління, де суб'єктами є недержавні утворення

В умовах адміністративної реформи і ринкових перетворень в економіці зростає активність недержавних формувань і структур, які беруть дедалі більшу участь в управлінні не тільки громадськими, а й державними справами, у розв'язанні політичних, господарських і соціально-культурних проблем. Державне і громадське управління у своїй діяльності не протистоять одне одному. Як різновиди публічного адміністрування вони мають багато спільного. Це зумовлено єдністю публічних інтересів, цілей і завдань.

Державне і громадське управління у своїй діяльності не протистоять одне одному. Як різновиди публічного адміністрування вони мають багато спільного. Це зумовлено єдністю публічних інтересів, цілей і завдань.

Висновки. Управління є цілеспрямованим, організуючим і регулюючим впливом людей на власну суспільну, колективну і групову життєдіяльність, який здійснюється як безпосередньо (у формах самоуправління), так і за допомогою спеціально створених структур (держави, громадських об'єднань, партій, спілок, асоціацій, фірм тощо).

Список використаних джерел

1. O'Flynn J. *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic change and managerial implications* *The Australian journal of public administration*. Sydney, 2007.
2. Державне управління : словн.- довід. / уклад. : В.Д. Бакуменко (кер.твор. кол.), Д.О. Безносенко, І.М. Варвар, В.М. Князєв; за заг. ред. В.М. Князєва, В.Д. Бакуменка. – К.: Вид-во УАДУ, 2002.
3. Оболенський О.Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти / Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. міжнарод. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. – К. : НАДУ, 2014.
4. Оболенський О. Ю. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни—Публічне управління : наукова розробка / О.Ю. Оболенський, С.О. Борисевич, С.М. Коник. – К.: НАДУ, 2011.

Nataliya Pak,
candidate economy Science, associate professor
n.volfik@gmail.com
Solomiia Baidalka,
student of Ivan Franko National University
baysolomiya@ukr.net

A NEW THEORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Public administration as a science was formed in the 20th century. The article defines public administration as a multifaceted concept that encompasses public administration and local self-government, and is a holistic scientific direction in which the researched areas include: public administration (civil service), government programs and policy analysis (strategic planning); , interaction of business and citizens (management of genetic resources). With this in mind, public administration is a system of national, local, non-profit structures designed to serve public interests and solve collective problems. The work developed a modern concept of public administration, a complex and open system of interpersonal relations, which is implemented by state authorities with the help of methods, mechanisms, tools and other components, taking into account the principles of openness, transparency in public administration and public administration.

Key words: management, public management, tasks, modernity, understanding, theory.

Прохорова Є.В.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
yeliena.prokhorova@kneu.ua
Кобринська А.
Студентка факультету економіки та управління,
Спеціальність менеджмент проектів та консалтинг,
ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана»
nastyia-kobrinska@ukr.net

ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЯВЛЕННЯ І ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація: У роботі досліджено основні теоретичні і методичні засади для вибору стратегічних альтернатив розвитку організації. Розглянуто основні теоретичні поняття і ознаки можливих альтернатив, а також описано методи їх виявлення. Досліджено основні методичні підходи до вибору

критеріїв порівнянь альтернатив та виділено основні методи вибору стратегічних альтернатив розвитку організації.

Ключові слова: *стратегічні альтернативи, методи вибору стратегічних альтернатив, ознаки стратегічних альтернатив.*

Актуальність. В сучасних ринкових умовах перед кожним підприємством постає проблема вибору стратегії розвитку. Ситуація на ринку постійно змінюється, а обрана стратегія може вже бути неактуальною, тому кожна організація ставить перед собою задачу вибору альтернативних стратегій розвитку підприємства. Проте, для цього необхідно мати певну інформацію, розуміти яка стратегія більш перспективна та цікава для організації, а для цього потрібно розібрати теоретичні й методичні засади виявлення і вибору стратегічних альтернатив розвитку організації.

Постановка завдання. Визначити теоретичні та методичні засади виявлення і вибору стратегічних альтернатив розвитку організації. Дослідити основні підходи до вибору критеріїв порівнянь альтернатив та виділити основні методи вибору стратегічних альтернатив розвитку організації.

Результати дослідження. Стратегічні альтернативи-це засоби досягнення поставленої цілі організації. Це комплекс обґрунтованих самостійних стратегій на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів. Стратегічна альтернатива характеризується цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції. Найчастіше використовується в добре розвинених галузях зі статичним, постійним зовнішнім середовищем. По суті вибір стратегічної альтернативи це вибір варіантів стратегічного розвитку організації що дозволяють досягти стратегічних цілей організації у всьому їх різноманітті. Іншими словами, це можливі стратегічні напрямки руху організації. Умовно стратегічні альтернативи можна поділити на три основні типи:

- Альтернативи поступового вдосконалення (корегування раніше прийнятих стратегій. Практично переважна більшість стратегій відноситься до цього типу);
- Альтернативи оновлення (істотна зміна існуючої стратегії на основі вже діючої поточної стратегії. Передбачає істотні зміни у масштабах, напрямках і цілях стратегії, критичне ставлення до домінуючих уявлень про ринок і існуючих способів ведення бізнесу);
- Інноваційні альтернативи (розуміють під собою кардинальні зміни в стратегії організації, нові продукти, нові методи конкурентної боротьби).

До основних ознак стратегічних альтернатив відносяться наступні: вони є найбільш впливовими для підприємства, вони формують положення підприємства на ринку, потребують багато часу на розробку та вибір альтернатив частіше всього характеризується певною невизначеністю. При цьому їх не можна ототожнювати з типами стратегій, оскільки стратегії розробляються для досягнення різних цілей, а стратегічні альтернативи для досягнення однієї цілі організації.

Існує декілька груп методів для виявлення стратегічних альтернатив організації. Перша група містить прості методи. У цю групу насамперед варто віднести рішення власника. Власники підприємств не зобов'язані звітувати менеджменту і давати пояснення про причини прийняття конкретного рішення. Такі підходи є надзвичайно ризикованими, оскільки вони не припускають наявності інших альтернатив, навіть якщо усі показники показують його неефективність. В такому випадку розробники альтернативи повинні підготувати дуже переконливі аргументи, щоб переконати власника йти таким ризикованим для організації шляхом. До цієї ж групи методів відноситься метод колективного вибору альтернативи, за допомогою корпоративної культури. З одного боку таким чином формуються ментальні моделі альтернатив, що підходять, з іншого сильно обмежується

роль управління, що може вплинути на ефективність альтернативи. Ще одним з простих методів є нав'язаний вибір під впливом чинників зовнішнього середовища. Друга група методів це матричні методи. Матричні методи не дають змоги прямо виявити стратегічні альтернативи, але сприяють спрощенню проблеми до простих ситуацій, що дають змогу приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку підприємства або товару. Це всім відомі SWOT-аналіз і PEST-аналіз, модель аналізу зацікавлених сторін, тощо. До третьої групи відносяться графічні та аналітичні моделі. На мою думку, це найбільш ефективні моделі, оскільки вони використовують вже конкретні наявні цифри та уявлення про ринок. До таких моделей нами віднесені: модель М. Портера типових стратегій, SWOT-аналіз, ресурсна модель Р. Гранта і SPACE-аналіз.

Одним з найскладніших моментів у процедурі аналізу та оцінювання стратегії є вибір критеріїв для оцінювання. Справа в тому, що критерії оцінювання залежать від виду діяльності підприємства, рівня конкуренції в галузі, розмірів підприємства та його конкурентної позиції на ринку. Виділяють такі основні критерії вибору стратегічної альтернативи:

- відповідність середовищу, при цьому необхідно врахувати сильні і слабкі сторони організації, конкурентні можливості та їх компетенції;
- забезпечення конкурентної переваги;
- ефективність альтернативи яка визначається прибутковістю організації та зміцненням її позиції на ринку;
- послідовність, тобто перелік цілей та програм;
- узгодженість, або адаптацію до зовнішнього середовища;
- здійснюваність.

До основних методів вибору стратегічних альтернатив відносяться: матриця Томпсона і Стрікленд (передбачає оцінку за параметрами зростання ринку і конкурентної позиції стратегічної зони господарювання (СЗГ). Залежно від поєднання характеристик виділяють 14 варіантів стратегії, які вибираються за інтенсивністю факторів); SPACE матриця (визначення параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища); ADL матриця (два основних виміра- зрілість галузі та ринкова позиція); матриця спрямованої політики Shell (визначення прибутковості та конкурентної позиції підприємства у галузі).

Висновки. Отже, для досягнення основної цілі підприємства необхідно чітко формулювати його стратегію та розробляти додатково альтернативні стратегії розвитку та досягнення цілі. Проте, проблема вибору та розробки альтернативних стратегій залишається актуальною для багатьох організацій через нестабільне зовнішнє середовище підприємства. На вибір альтернативної стратегії впливає дуже багато різних факторів, таких як конкурентне середовище, галузь в якій працює організація, місце та розмір організації в галузі. Тому в першу чергу під час вибору стратегічних альтернатив увагу приділяють аналізу ефективності роботи підприємства. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, переваг та недоліків, а також сильних і слабких сторін підприємства є основою для вибору стратегічних альтернатив розвитку організації.

Список використаних джерел

1. Стратегічні альтернативи: поняття та види. [Електронний ресурс] // Sci.House. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://sci.house/ekonomika-predpriyatij-scibook/strategichni-alternativi-ponyattya-74446.html>.
2. ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ [Електронний ресурс] // ni.biz.ua. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: http://ni.biz.ua/11/11_19/11_190142_ponyatie-i-tipi-strategicheskikh-alternativ.html.
3. Алексеев С. Б. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ НА ПІДСТАВІ ЇЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ / С. Б. Алексеев. // Ефективна економіка. – 2014.

4. Кобець, Дмитро Леонтійович. "Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства." (2017).
5. Balan, Valeriy. "Методичний підхід до вибору партнерів по стратегічному альянсу на основі нечіткої логіки." Вісник соціально-економічних досліджень 2 (73) (2020): 121-135.
6. Методи вибору стратегічних альтернатив [Електронний ресурс] // Pidru4niki. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/1514020554059/menedzhment/metodi_viboru_strategichnih_alternativ.

Prokhorova Yeliena

PhD, Associate Professor, Management department
Kyiv National Economic University named after V. Hetman
yeliena.prokhorova@kneu.ua

Kobrynska Anastasiia

Student of the Faculty of Economics and Management,
Specialization - project management and consulting,
nastyia-kobrinska@ukr.net

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF IDENTIFYING AND CHOOSING STRATEGIC ALTERNATIVES FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Abstract: The paper examines the main theoretical and methodological principles for choosing strategic alternatives for the organization's development. The main theoretical concepts and signs of possible alternatives are considered, as well as the methods of their detection are described. The main methodical approaches to the selection of criteria for comparing alternatives have been studied, and the main methods of choosing strategic alternatives for the development of the organization have been highlighted.

Keywords: strategic alternatives, methods of choosing strategic alternatives, signs of strategic alternatives.

Тізеу П.П.,

аспірант кафедри економіки і підприємництва
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
njkubiniy@gmail.com

КОМПОНЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

Анотація. Інноваційний потенціал виступає як екзистенціальна умова формування радикальних конкурентних переваг. Компонентами інноваційного потенціалу регіону виділені: інституційна складова, ціннісний субпотенціал, людська та організаційна компоненти, маркетингова та ринкова складова, фінансово-інвестиційний субпотенціал.

Ключові слова: конкурентоспроможність, регіон, інноваційний потенціал, склад інноваційного потенціалу.

Актуальність. Радикальними конкурентними перевагами регіональної економіки є інноваційна активність бізнесу, яка дозволяє регіону опанувати передовими позиціями у науковій сфері, технологічному лідерстві та людському інтелектуальному капіталі. Це означає, що умовою конкурентоспроможності є наявність інноваційного потенціалу. Інноваційний потенціал є результатом попередніх стратегічних дій регіональної адміністрації стосовно підтримки інноваційного підприємництва та одночасно виконує функцію рушійної сили майбутніх інноваційних досягнень. Інноваційний потенціал не є однорідним явищем, а складається з різних компонентів, які відіграють певну роль у формуванні конкурентних переваг та мають певне значення для успішного розвитку економічної системи. Дослідження сутності потенціалу в контексті його складових дозволяє визначити сфери, на які доцільно спрямувати управлінські рішення, увагу стратегічного менеджменту, щоб забезпечити досягнення довгострокової мети, що

закладена в стратегію регіонального розвитку. Все це обумовило актуальність теми дослідження.

Постановка задачі. Сучасна наукова думка залишає поза увагою структурно-змістовний контент інноваційного потенціалу регіону. Метою даного дослідження є на основі застосування методу дедукції виявити складові інноваційного потенціалу та показати їх значення в формуванні конкурентоспроможності регіональної економіки.

Результат. Потенціал як сукупність можливостей здійснення певних зусиль являє собою явище, яке є вкрай складним з точки зору його компонентної будови, а відповідно й управління його використанням та розвитком. Ця складність обумовлена рядом факторів тим, що крім явної його іпостасі є латентна, активізація якої має невизначені однозначно перспективи. Якщо явна частина потенціалу може бути оцінена та її використання прогнозоване, латентна частина потенціалу може мати як позитивне, так й негативне спрямування. Латентна та явна складові інноваційного потенціалу проявляється в його структурно-змістовному контенті. Інноваційний потенціал являє собою сукупність сил, які дозволяють активізувати генерування новацій, трансфер їх в практичну сферу та впровадження у вигляді інновацій. Сили, що формують потенціал, проявляються у таких компонентах:

1. Інституційна складова. Доведено, що «інституційним потенціалом суспільства виступають усталені сфери суспільних взаємодій з приводу виробництва та розповсюдження знань, які регулюються певними правилами на рівні наукової та інноваційної політики, яка втілена в законодавчій базі, програмах та доповідях, спрямованих на розвиток основних засад суспільства знань на міжнародному рівні ("Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства", програми ЮНЕСКО), Європейського Союзу (Рамкові програми) та України».[10] Трансформуючи дану тезу в лоно інноваційної теорії інституційною складовою інноваційного потенціалу виступають стійка взаємодія, усталені правила інноваційної активності, що відображені в нормативних актах та неформальних правилах наукової та ділової сфери.

2. Ціннісний потенціал. При тому, що даний вид потенціалу розглядається як частина інституційного, ми вважаємо це неправомірним. Навіть правила поведінки як частина інституційного потенціалу, можуть не мати морально-етичного або ціннісного звучання. Морально-етичний, ціннісний потенціал визначає напрями практики інноваційної активності, морально-етичне значення виробництва тих чи інших товарів, технологій. Саме по даній складовій інноваційного потенціалу відбуваються дискусії, наприклад, в області генної інженерії, «Ціннісний вимір є суб'єктивним рівнем, тому конкретизується на рівні основних суб'єктів суспільства знань, таких як інтелектуальна еліта, працівники системи знань та досліджень і масові соціальні групи». [10] доведено, що «в соціумі, розвиненому у всіх відносинах, наука автономна в тому сенсі, що межі її задані особливостями цілепокладання, ціннісних орієнтацій, професійних умінь людей, особливо організованих». [8] Ціннісний потенціал пов'язаний з намірами, що панують в регіональному соціумі, а це створює особливий ресурс, що задіяний в «інтенціональній економіці». [4] Морально-етичний потенціал в складі інноваційного безпосередньо пов'язана з оточуючим середовищем. Наприклад, велику проблему формують відходи, що утворюються внаслідок життєдіяльності регіонального соціуму та територіального бізнесу. Ціннісний потенціал в процесі інноваційної активності, що зачіпає екологію регіону, проявляється у таких іпостасях:

- сукупність моральних норм, які дотримуються в процесі інноваційної активності і забезпечують виробництво нових товарів, що не збільшують забруднення навколишнього оточення;

-інноваційний потенціал підприємців та регіону в цілому, спрямований на розробку та впровадження товарів та технологій, які сприяють ліквідації майбутніх потенційних загроз регіональному природному середовищу.

3. Людська компонента інноваційного потенціалу є різноманітною з точки зору її наповнення та використання. Доцільно відмітити, що одним з показників рівня людського потенціалу в країні або регіоні є продуктивність праці. Як доведено в аналітичній статті В.Мікловди та його однодумців, рівень продуктивності праці в Україні значно нижче, ніж в країнах Євросоюзу, з яким держава має кордони й «рейтинг конкурентоспроможності за критерієм ефективності праці» [5] не відповідає сучасним вимогам. Людина, а відповідно, велика кількість людей, що задіяні в інноваційній активності регіону, має багато характеристик, які можуть вплинути на стан інноваційної активності. В першу чергу це креативна складова людської компоненти інноваційного потенціалу, яка генерує ідеї та знаходить найбільш оптимальні шляхи її практичного впровадження. Важливим елементом людської компоненти є освіта та рівень професійної майстерності зайнятих на регіональному ринку праці, потрібні для реалізації інноваційних проектів. Виділимо в якості частини людської компоненти інноваційного потенціалу поведінкові характеристики, які підтримуються або гальмуються в регіональному соціумі і які включають вміння ризикувати, працювати в умовах мінливості оточення, постійних змін знарядді та предметів праці. Вказані вище інституційні норми та ціннісні ресурси інноваційного потенціалу проявляються в процесі формування та використання людського потенціалу, що показує значення останнього для адекватності прийняття стратегічних рішень. В людській компоненті також проявляється, реалізується мотиваційний потенціал інноваційного розвитку регіональної економіки, особливо в частині самомотиваційних механізмів та факторів. Людська компонента також є важливою внаслідок того, що забезпечує зниження ризиків в інноваціях енергетичної сфери [2] та забезпечення оцінки стану інноваційного потенціалу на рівні громад. [1]

4. Організаційна частина. Під організаційною частиною інноваційного потенціалу регіону розуміємо такий устрій, при якому регіональні органи влади забезпечують відповідні умови для здійснення інноваційного підприємництва. Сюди відноситься мережа регіональних моніторинг-аналітичних центрів, консалтингових хабів, закладів, що організують трансфер новачків в інновації та підтримку підприємців, які ризикують впроваджувати виробництво інноваційної продукції. Певною мірою до організаційного потенціалу віднесено наявність та здатність ефективно функціонувати регіональної інноваційної системи як процесно, так й структурно організованому плані. Останнім часом при дослідженні стартапів велику увагу приділяють екосистемі, яка являє собою мережу, «що об'єднує різних суб'єктів інноваційного процесу (університети, венчурні компанії, маркетологів, підприємців, аудиторські й консалтингові агентства та ін.), які взаємодіють між собою на основі формальних або неформальних домовленостей – «правил гри». [9] Екосистема пропонує мережу, яка є умовою ефективного функціонування початківців-новаторів. «Мережа важлива в кожній сфері життя та в кожній галузі. Для стартапів мережа означає багато різних речей. Підприємці мають довгий список пріоритетів, таких як забезпечення фінансування, з'ясування, як продати свій продукт, отримати поради від інших успішних підприємців та отримати натхнення через співпрацю». [3]

5. Маркетингова складова. Маркетинговий потенціал проявляється в здібності регіону маркетингового моніторингу ринку, знаходження способів просування інновацій на ринки і тим самим формування ринків інновацій та інноваційних продуктів. Маркетинговий потенціал надає можливість підприємцям, що залучені в інноваційну діяльність в регіоні, бути успішним. Іншими словами, регіональна система просування інноваційної продукції до споживача є однією з найбільш важливих для успішного процесу

6. Науковцями визначено, що «ринок інновацій має низку специфічних особливостей: – високий рівень науково-технічної новизни та прогресивності, що знижує рівень сприйнятливості споживачів; - Підвищений рівень невизначеності різних параметрів діяльності; - цільова орієнтація на досягнення щодо далеких за часом результатів; – об'єднання

висококваліфікованих спеціалістів із різних областей, унікальних матеріальних ресурсів; - Високий ступінь ймовірності отримання непередбачуваних, але мають самостійну цінність, проміжних результатів». [7] Маркетингова складова інноваційного потенціалу регіону – це здатність регіону в тому числі й підтримувати виведення інноваційних товарів малого бізнесу на регіональний або національний ринок.

7. Крім цього, інноваційний потенціал має ринкові складові: пропозицію та попит. Потенціал пропозиції інноваційного продукту має стратегічний характер. Саме нові вироби, технології, товари, послуги, які є продуктом інноваційного виробництва й запропоновані на ринок, забезпечують якісні зміни в суспільстві, формують новий стиль життя. Попит є категорією поточного управління, він відображає потреби окремих людей або суспільства на товари, які люди, групи або суспільство знають й потребують сьогодні.

8. Фінансово-інвестиційний потенціал. Інноваційна активність є високо витратним та одночасно ризикованим видом діяльності, тому для її успішного здійснення доцільно мати відповідні фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані в дану сферу. Для цього залучати «ангелів», платформи краудсорсингук, венчурних інвесторів. При цьому непотрібно обмежуватися інвестиційними можливостями регіону, а залучати до фінансових вкладень вітчизняних та закордонних інвесторів.

Унікальність інноваційного потенціалу полягає в тому, що стратегічний потенціал пропозиції знаходиться в єдності з поточним потенціалом попиту. «Потреби можуть мати ситуаційний характер, в цьому випадку вони викликають дію оперативного потенціалу. Крім цього, потреби можуть бути спрямовані у майбутнє, і внаслідок цього викликають появу саме стратегічного потенціалу». [6] Їх взаємодія надає імпульс для інтуїтивного визначення потреб, що виникнуть в майбутньому.

Висновки. Інноваційний потенціал регіонального розвитку є багатограним явищем, яке за роллю в процесі формування радикальних конкурентних переваг виступає екзистенціальною умовою. Компонентами інноваційного потенціалу виділені: інституційна складова (усталені форми суспільних відносин, що сприяють інноваційному підприємництву), ціннісний субпотенціал (визначає філософські аспекти інноваційної активності), людська (сукупність інтелектуальної, поведінської, мотиваційної, інших складових) та організаційна (наявність та ефективність функціонування регіональної інноваційної системи) компоненти, маркетингова (просування інновацій та інноваційної продукції до споживача) та ринкова складова (попит й пропозиція на інновації), фінансово-інвестиційний субпотенціал (бажання, наміри та можливості інвестувати в новації та інновації).

Список використаних джерел.

1. Honcharenko I., Dubinina M., Kubiniy, N., Honcharenko, O. (2021). EVALUATION OF THE REGIONAL PUBLIC AUTHORITIES ACTIVITIES. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 43(1), 90–99.
2. Kryshchanovych M., Akimova L., Akimov O., Kubiniy N., Marhitich V. Modeling the Process of Forming the Safety Potential of Engineering Enterprises. International Journal of Safety and Security Engineering. Vol. 11, No. 3, June, 2021, pp. 223-230.
3. More Than a Shoebox: The Importance of Ecosystems for Startups. Innovation depot. <https://innovationdepot.org/2021/08/more-than-a-shoebox-the-importance-of-ecosystems-for-startups/> Дата звернення: 10.02.2022.
4. Кубиний Н.Ю. Філософський бекграунд вероятності как категории интенціональної нано-економіки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2021. № 1(57) с.48-53.
5. Мікловда В.П., Кубиний Н.Ю., Мошак С.М. Рейтинг конкурентоспроможності України за критерієм ефективності праці. Демографія та соціальна економіка, 2015. С.199-208.
6. Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубиний Н.Ю., Мошак С.М., Шеверя М.Ю., Кубиний В.В. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації [Текст]: монографія. Ужгород, 2014. 420 с.
7. Пузыревская А., Ястремская П. Маркетинг инноваций : тексты лекций для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» заочной формы обучения. Минск, 2014. 118 с.

8. Слобьев В.П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетические эффекты инноваций). Киев: Феникс, 2006. 560с.

9. Федуллова Л. І. Марченко О. С. Інноваційні екосистеми: сутність та методологічні засади формування. Економічна теорія та право. 2015. № 2 (21). С. 21–33.

10. Шелестун К. ІНСТИТУЦІЙНО-ЦІННІСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА ЗНАНЬ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ. Соціологія. 2021. №2. С.101-114.

Шведкий В. А.,

аспірант кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

shvedkyu@gmail.com

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ-ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

Анотація. *Визначено основні напрями стратегічного розвитку постачальників на енергоринку України: конкурентоспроможність ціни; надійність та відкритість; якість сервісів, у тому числі цифрових; інтеграція продукту постачальників у клієнтські бізнес-процеси. Обґрунтовано принципи оцінки ефективності стратегічного розвитку.*

Ключові слова: *енергетичний ринок, підприємства-постачальники, стратегічний розвиток.*

Актуальність. Реформування українських ринків природного газу та електроенергії уможливило появу на ринку нових гравців – незалежних постачальників енергоресурсів, які активно та небезуспішно конкурують з монополістами, у тому числі державними. Також під впливом лібералізації поступово вирівнюється асиметрія у відносинах продавців і покупців. Покупці енергоресурсів, які набули право самостійно обирати та змінювати компанію-постачальника, посилили свою ринкову владу. Відповідно, має змінитися і економічна поведінка постачальників у напрямі від диктату умов продажу до пошуку шляхів залучення й утримання клієнтів. Оскільки загальний вектор реформування енергетичних ринків залишається незмінним – перехід до вільного ціноутворення, максимальна прозорість та відкритість, постачальники шукають нові стратегічні орієнтири розвитку.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є визначення основних напрямів стратегічного розвитку підприємств-постачальників на енергетичному ринку України, оцінка ефективності стратегічного розвитку.

Результати. Хоча конфігурація енергоринку змінилася не так давно, вже стає зрозумілим, що конкурентну боротьбу виграють постачальники, які спираються не на ресурсні переваги, а на принципи клієнтингу (створення зручних для клієнта продажних сервісів, особливих переваг – можливостей отримання додаткових доходів, спеціальних умов розвитку клієнтського бізнесу тощо [1]).

Намагання максимально проникнути у бізнес-процеси клієнта та стати ближче до нього стало головною стратегічною метою багатьох постачальників, які прагнуть працювати в обох сегментах ринку, як оптовому, так і роздрібному. Реалізація цієї мети зумовлює формування клієнтоорієнтованого організаційно-економічного механізму управління. Аналіз діяльності підприємств-постачальників свідчить про те, що у структурі цього механізму можна виділити спільні принципи побудови: ключові стратегічні ініціативи зосереджуються навкруги важливих для клієнта параметрів надання послуг, а саме:

- забезпечення конкурентоспроможності ціни (моніторинг ринку, участь у балансуючих групах, формування «портфеля» клієнтів для зменшення небалансів, толеранс, урізноманітнення комерційних пропозицій, формування «портфеля» закупівель енергоресурсів);

- надійність та відкритість постачальника (інформування споживача – оприлюднення інформації про роботу постачальника, у тому числі фінансової та управлінської звітності,

розбудова ефективних двосторонніх комунікацій з клієнтами – організація каналів зв'язку, дистанційна робота з контрактами);

- підвищення якості сервісу, у тому числі цифрового (діджиталізація сервісів, розробка нових продуктів, заснованих на комбінації продуктів – газ+електроенергія, бізнес+оселя, розвиток регіональних мереж продажу);

- можливості отримати додаткові переваги від співпраці з постачальником (формування партнерських мереж, запровадження реферальних програм – «Нафтогаз», запуск трейдингових платформ – Etg.ua, проєктів оптимізації клієнтського енергоспоживання – YASNO). Особливо важливими такі ініціативи є у сегменті B2B.

Відповідно, оцінювати ефективність управління стратегічним розвитком підприємств-енергопостачальників необхідно, виходячи з того, наскільки повно реалізовані у їх стратегічних ініціативах названі параметри. Якщо певні параметри проігноровані, споживач буде відчувати невдоволення та згодом може змінити постачальника, прагнучи розширити власні можливості. В своєму дослідженні ми зробили оцінку ефективності, виходячи з запропонованого підходу. Були досліджені показники діяльності всіх постачальників-універсалів, які оприлюднили свої цінові пропозиції у серпні-вересні 2022 р. Оцінка показала, що найбільш проблемною складовою стратегічного розвитку є інформаційна закритість та якість сервісу, зокрема відсутність зручних для клієнта моделей продажу і нерозвиненість регіональної мережі. Тому для забезпечення ефективного стратегічного розвитку можна рекомендувати такі заходи: оприлюднення важливої для клієнта інформації; подальший розвиток цифрових сервісів, зокрема створення мобільних застосунків та процедур онлайн роботи з контрактами клієнтів; розширення присутності у бізнес-процесах клієнта за рахунок консалтингу, формування партнерських мереж; впровадження зручних моделей продажу; урізноманітнення цінових пропозицій.

Висновки. Досвід роботи незалежних постачальників в умовах нової моделі енергоринку свідчить про те, що підприємства, які будують власний стратегічний розвиток на принципах клієнтингу та інтеграції своїх сервісів у бізнес-процеси споживача, можуть успішно конкурувати навіть з постачальниками-монополістами, в тому числі державними. Ефективність стратегічного розвитку залежить від того, наскільки постачальникам вдається зосередити стратегічні ініціативи навколо важливих для клієнта параметрів надання послуг: забезпечення конкурентоспроможності ціни, надійності та відкритості, якості сервісу, у тому числі цифрового, можливостей отримати додаткових переваг від співпраці з постачальником.

Список використаних джерел

1. Овсієнко О. В. Клієнтоорієнтовані бізнес-моделі на енергетичному ринку України / О. В. Овсієнко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-22.

Shvedkyi V.A,

Postgraduate, Department of Economic Cybernetics
and Economic Security Management
Kharkiv National University of Radio Electronics,
shvedkyi@gmail.com

STRATEGIC DEVELOPMENT OF SUPPLIER COMPANIES ON THE ENERGY MARKET OF UKRAINE

Summary. *The main areas of suppliers' strategic development on the Ukrainian energy market were defined: price competitiveness; reliability and openness; quality of services, including digital ones; integration of the supplier's product into the client's business processes. The principles of strategic development effectiveness evaluating are substantiated.*

Key words: *energy market, supplier enterprises, strategic development.*

SECTION 4. SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND BUSINESS MODELS CHANGES /СЕКЦІЯ 4. КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЗМІНИ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ

Almaraz Sofia De León

PhD, Assistant Professor, Department of Supply Chain Management
Corvinus University of Budapest, Hungary
de.sofia@uni-corvinus.hu

Sobolieva Tetiana

PhD, Associate Professor, Management Department,
SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”, Ukraine
tetiana.sobolieva@kneu.ua

Azzaro-Pantel Catherine

PhD, Professor - ENSIACET
Université de Toulouse, Laboratoire de Génie Chimique. Toulouse, France
catherine.azzaropantel@toulouse-inp.fr

ENERGY FUTURE: ARE HYDROGEN SUPPLY CHAINS A SUSTAINABLE OPTION?

Keywords: *Hydrogen, Sustainability, Supply Chain Management*

Introduction. The Sustainable Development Goal 7 (SDG7) aims to ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all¹. The Russian invasion of Ukraine has accelerated the energy transition. Europe is facing a critical energy security problem just after the COVID pandemic. European plans to achieve climate neutrality by 2050 have been stated in the European Green Deal and its “Fit for 55” package, and the “REPowerEU” plan was launched in May 2022 with the specific objective to reduce European dependence on Russian fossil fuels². The energy transition consists in reducing the use of fossil fuels and increasing the share of renewable sources in the energy mix. However, the transition is not easy for several reasons, one of them being the lack of infrastructure and investment costs for renewable energy sources (RES), another one is their intermittent nature which results in uncertainty about the power capacity to cover the electricity demand. To meet this challenge, hydrogen (H₂) represents a promising alternative to balance electricity generation and its consumption by recovering the electricity surplus creating greater flexibility in energy systems³. H₂ can be obtained from several energy sources, such as natural gas (grey H₂), coal (brown H₂), nuclear power (pink H₂), biomass, solar, wind, geothermal and hydro power (green H₂). If grey or brown H₂ processes are connected to carbon capture and storage (CCS), the final product is blue H₂. Each H₂ colour has a different cost and carbon footprint. Another advantage is the variety of the production processes (steam methane reforming, electrolysis, gasification) and the distribution options in a variety of forms using different technologies, gaseous hydrogen, liquefied hydrogen. Finally, it offers easy disposal of different H₂ products for industry or mobility applications (fuel cell electric vehicles). In industry, there is a big potential for hydrogen to be used in energy-intensive industry: iron-steel and cement sectors, partially motivated by more expensive CO₂ allowances⁴. In this sense, there is a need for the design and deployment of sustainable hydrogen supply chains (HSCs). Europe has been promoting the use of hydrogen technologies since the last two decades and in this paper, the approaches of Germany, France, UK, Hungary and Ukraine towards the implementation of HSCs, is analysed and discussed.

Purpose. The purpose of this research is to investigate if sustainability aspects are incorporated in the design of hydrogen supply chains in Europe. Specific goals are (a) to identify, the approaches and features of mathematical models used to optimise and design HSCs, (b) to describe the results of HSCs for different countries (centralisation level, type of technology, etc.),

and (c) to identify specific regional and economical characteristics that can impact the use of sustainability metrics into the calculations, for this purpose European countries for different regions are part of the analysis.

Methodology. This paper investigates how the use of supply chain management (SCM) and optimisation tools allow the efficient and sustainable integration of suppliers, manufacturers, and distributors so that hydrogen can be produced and distributed at the right quantities, to the right locations and, at the right time, in order to minimize the total cost of the system under the satisfaction of demand requirements while taking into account other constraints, such as environmental ones. The management of supply chains is a complex task mainly due to large size of the physical supply network and inherent uncertainties and decisions⁵. In this paper, at least one scientific paper is selected per country based on expert opinion in order to: (1) search for the main features of the HSC, (2) the sustainability criteria (if available), and (3) the outcomes related to the cost and CO₂ emission per 1 kg of H₂. A quick literature review is also performed to capture the volume of scientific publications in English for HSCs optimisation per country.

Results. Many countries have developed energy transition roadmaps where hydrogen is mentioned as a valuable energy carrier. Each country and city face different opportunities and challenges based on their available energy sources, the local energy transition strategy, and the economic situation. It may be expected that West and Eastern Europe countries will have a different level of implementation, however, one important feature of the hydrogen fuel for mobility applications is that the vehicles travelling across Europe will need to find hydrogen refuelling stations. The results of the analysis for Germany, France, UK, Hungary and Ukraine are given in Table 1. The majority of the selected papers use mathematical models to optimise the HSCs. These are labelled as “optimisation” papers. To study the level of centralisation, information linked to the actual number of refuelling stations and the level of transportation needed to move H₂ from production plants or storage units to the refuelling stations. R&D efforts can be aligned and connected among different countries. In this sense, some international agreements need to be implemented and information management regulated. Central and Eastern Europe countries have less mobility infrastructure installed but international efforts might accelerate the deployment of refuelling stations across the European corridors to fulfil hydrogen demand for buses and trucks by 2030. The implications of using hydrogen are not only linked to decrease on CO₂ emissions but also on the increase of electrification of several applications (e.g., mobility), and to decrease the energy dependency (for some countries). Today, electricity prices are highly dependent on natural gas prices, and this is a key issue because the surplus electricity generated from renewable sources might be used in a different manner in the future, and for this reason, the hydrogen transition needs to be carefully studied.

Conclusions. The consideration of sustainability metrics while designing hydrogen supply chains (e.g., multiobjective optimisation) is paramount. To succeed, hydrogen needs to be available at an affordable price, produced, stored, and distributed in a safe manner and have a positive impact for the environment. Today, the most used criterion is the cost optimisation, which can lead to unsustainable and non-resilient HSCs. The economic biased perspective can bring undesired effects for society but still is critical. In this sense, there is a need to include other environmental and social aspects into the picture when designing HSCs. Finally, it is recommended to have clear goals for the levelized cost of hydrogen, the maximum amount of carbon emissions, and the safety and quality standards. This will require implementation of policy and regulations for each country by considering international standards to make hydrogen a sustainable option.

Table 1. Comparison of hydrogen supply chains case studies – Germany, France, UK, Hungary, and Ukraine

Country	Germany	France	UK	Hungary	Ukraine
Number of H2 refuelling station 2021 ***	91	18	10	1	0
Number of scientific papers discussing HSC	more than 10	more than 10	more than 10	less than 3	less than 3
Reference papers	6	7	8,9	10	11–13
Market (mobility, industry, both)	Mobility	Mobility	Mobility	Mobility and industry	Mobility and industry
Type of paper	Optimisation	Optimisation	Optimisation	Optimisation	Calculation
Objective function for optimisation models	Cost, CO2	Cost, CO ₂ and risk	Cost	Cost, CO ₂ , risk and social cost-benefit	-
H₂ colour	Grey and green	Grey, green and pink	Grey	Green	Green
Production technology	SMR, biomass and coal gasification	SMR and electrolysis	SMR, biomass and coal gasification	Electrolysis	Electrolysis
Expected cost	3-4*	6.1*	4.8*	4.8*	2.5-6.8*
Expected CO₂ emissions	1.6-18.8*	4.7*	15.4**	3.1*	3.1**
Supply chain centralisation level	Centralised	Decentralised	Centralised	Decentralised	Not reported
Comments *** https://www.statista.com/statistics/1026719/number-of-hydrogen-fuel-stations-by-country/	*in 2030	*in 2030	*in 2006 updated to 2013 values ** in 2006	*Average for 2030-50	*According to “Energy Efficient Cities of Ukraine” (2021) ⁵ ** Assumption based on (De-León Almaraz <i>et al.</i> , 2022)

Source: formed by authors

References

1. United Nations. SDG Indicators — SDG Indicators. United Nations. Published 2020. Accessed September 8, 2021. <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>
2. European Commission. Communication From The Commission To The European Parliament, The European Council, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions. REPowerEU Plan. EUR-Lex. Published 2022. Accessed June 26, 2022. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2022%3A230%3AFIN&qid=1653033742483>
3. Azzaro-Pantel C. *Hydrogen Supply Chains: Design, Deployment and Operation*. Elsevier; 2018. doi:10.1016/C2016-0-00605-8
4. FCH JU2. Opportunities for Hydrogen Economy Technologies Considering the National Energy & Climate Plans (General). Published 2020. Accessed January 8, 2021. https://www.fch.europa.eu/sites/default/files/file_attach/Final Report Hydrogen in NECPs %28ID 9501746%29.pdf
5. Papageorgiou LG. Supply chain optimisation for the process industries: Advances and opportunities. *Comput Chem Eng*. 2009;33(12):1931-1938. doi:10.1016/j.compchemeng.2009.06.014
6. Almansoori A, Betancourt-Torcat A. Design of optimization model for a hydrogen supply chain under emission constraints - A case study of Germany. *Energy*. 2016;111:414-429. doi:10.1016/j.energy.2016.05.123
7. De-León Almaraz S, Azzaro-Pantel C, Montastruc L, Boix M. Deployment of a hydrogen supply chain by multi-objective/multi-period optimisation at regional and national scales. *Chem Eng Res Des*. 2015;104:11-

⁵ Energy Efficient Cities of Ukraine” (2021) Available at: <https://energy-cities.eu/members/eecu-energy-efficient-cities-of-ukraine/>

31. doi:10.1016/j.cherd.2015.07.005
8. Almansoori A, Shah N. Design and Operation of a Future Hydrogen Supply Chain. *Chem Eng Res Des.* 2006;84(6):423-438. doi:10.1205/cherd.05193
 9. De-León Almaraz S, Azzaro-Pantel C, Montastruc L, Pibouleau L, Senties OB. Assessment of mono and multi-objective optimization to design a hydrogen supply chain. *Int J Hydrogen Energy.* 2013;38(33):14121-14145. doi:10.1016/j.ijhydene.2013.07.059
 10. De-León Almaraz S, Rácz V, Azzaro-Pantel C, Szántó ZO. Multiobjective and social cost-benefit optimisation for a sustainable hydrogen supply chain: Application to Hungary. *Appl Energy.* 2022;325:119882. doi:10.1016/J.APENERGY.2022.119882
 11. Kovalenko N, Hutsol T, Kovalenko V, et al. Hydrogen Production Analysis: Prospects for Ukraine. *Agric Eng.* 2021;25(1):99-114. doi:10.2478/agriceng-2021-0008
 12. Hens L, Melnyk L, Matsenko O, Chygryn O, Gonzales CC. Transport Economics and Sustainable Development in Ukraine. *Mark Manag Innov.* 2019;(3):272-284. doi:10.21272/mmi.2019.3-21
 13. Balogh Á. Hydrogen Strategies. Implementation pathways and modelling results. REKK. Published 2021. Accessed October 2, 2022. www.energy-community.org/dam/jcr:737d594d-e541-4c0e-975b-b7fc937cfad1/EnC_Factsheet_122021.pdf

Charekishvili Lia,
Professor,
European University
Head of Division of GeoStat
Charekishvili.lia@eu.edu.ge

ICT AS DOMINANT IN MANAGEMENT

Abstract. *Education and literacy are very important to obtain ICT skills, which are necessary for modern management. Technology can make a difference in improving services and cutting costs, but it can do more than that. ICT makes a business more efficient, and effective and promptly responds to customers' needs.*

6.4 percent of enterprises introduced new or significantly improved goods on the market, while share of enterprises, that introduced new or significantly improved services. Innovations of goods and services in most cases were originally developed by the enterprises (accordingly 68.7 percent and 73.5 percent). In other cases, they received support from other enterprises or institutions. 60.6 percent of implemented innovations were new to enterprises, while 39.4 percent were new to the market.

As analyze shows Georgia has some experience to develop ICT as dominant role in management of enterprises.

Keywords (ICT, Education, Statistics)

Introduction

Education and literacy are very important to obtain ICT skills, which are necessary for modern management. Technology can make a difference in improving services and cutting costs, but it can do more than that. ICT makes a business more efficient, and effective and promptly responds to customers' needs. ICT can assist business activities including design, manufacturing, R&D, distribution, and sales and feedback⁶.

Georgia is a country of universities⁷, but we need more orientation to the modern program of Information technologies. Universities have been assigned a special role in the digital economy⁸. The increasing demand for ICT specialists stands an absolutely different situation for education

⁶ <https://www.bau.edu.lb/Research/Information-and-Communication-Technology-in-Business#:~:text=Therefore%2C%20ICT%20is%20concerned%20with,distribution%20and%20sales%20and%20feedback>

⁷ Lia Charekishvili, Higher education system in Georgia: Reforms and modern challenges, International Institute of Social and Economic Sciences, 2015.

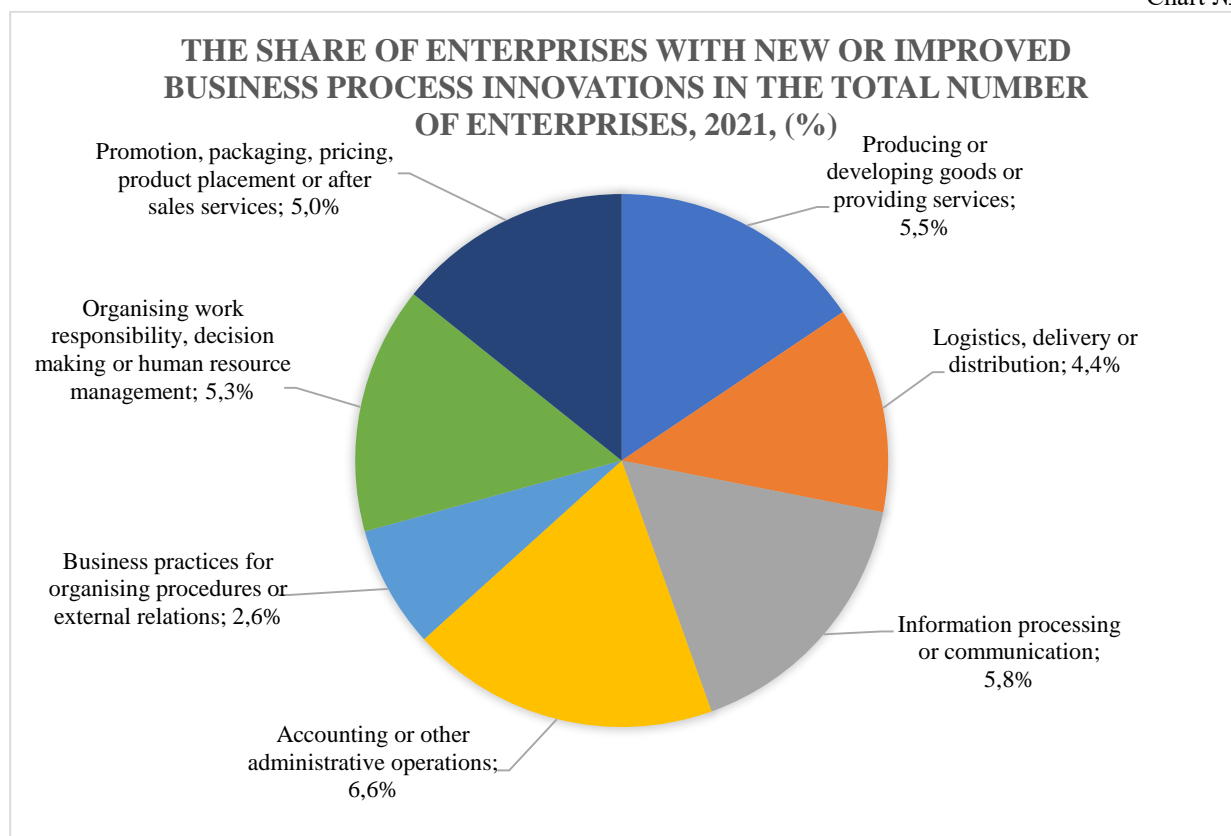
⁸ Dominici, G., and Gagnidze, I. (2021). 'Effectiveness of Entrepreneurial Universities: Experiences and Challenges in Digital Era (A Systemic Approach)', *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 19(1), pp. 13-30. <https://doi.org/10.7906/indecs.19.1.2>

systems⁹. In the modern world, knowledge focused on self-development is becoming more and more important¹⁰.

Discussion

According to survey results, in 2021, 6.4 percent of enterprises introduced new or significantly improved goods on the market, while share of enterprises, that introduced new or significantly improved services during this period, was 5.4 percent. Innovations of goods and services in most cases were originally developed by the enterprises (accordingly 68.7 percent and 73.5 percent). In other cases, they received support from other enterprises or institutions. 60.6 percent of implemented innovations were new to enterprises, while 39.4 percent were new to the market. The structural percentage distribution of innovations of new or significantly improved business processes introduced by enterprises is presented in the chart below:

Chart №1.



Innovations of business processes in most cases were originally developed by the enterprises, accordingly 79.7 percent. In other cases, 20.6 percent were developed with other enterprises or organizations, 18.9 percent were developed by enterprises by adapting or modifying processes originally developed by other enterprises or organisations and 17.6 percent by other enterprises or organizations.

According to economic activity strategies, focusing on high quality was rated as a high degree of importance by 43.0 percent of enterprises, while 32.3 percent of enterprises rated focusing on improving existing goods/services as a high degree of importance.

⁹ Lia Charekishvili, Using ICT by Enterprises as Indicator of Higher Education in Georgia, International Scientific and Practical Conference, ORGANIZATION'S STRATEGY VS REALITIES OF THE VUCA-WORLD, Kiev, Ukraine, November 10, 2021.

¹⁰ Giga Kikoria, Sima Gachechiladze, Salome Pataridze, Distance Education and E-learning in Georgia, ECONOMICS AND BUSINESS, 2019, No2, pp. 209-220

According to the business environment, the main challenge was price increases in goods and services, which leads to the loss of customers.

As survey results, 0.9 percent of enterprises purchased or licensed-in patents, of which 57.7 percent were purchased from private business enterprises or individuals.

According to consequences of climate change, increasing costs or input prices resulting from climate change was rated as a high degree of importance by 41.5 percent of enterprises.

The share of enterprises that used ERP type software¹¹ by January 1st of the 2022 year 6.9%¹².

Table 1.

CRM (Customer Relationship Management)¹³ Software use in enterprises, by the January 1st of the relevant year, %

	2021	2022
The collection, storing and making available information on customers to various business functions	52.6%	56.8%
The analysis of information on customers for marketing purposes (e.g. setting prices, sales promotion, choosing distribution channels, etc.)	47.4%	43.2%
Total	100.0%	100.0%

The share of enterprises that used CRM software for the collection, storing and making available information on customers to various business functions in 2022 – 3.4% instead 2.8 % in 2021; for the analysis of information on customers for marketing purposes (e.g. setting prices, sales promotion, choosing distribution channels, etc.) – 2.6 %.

The distribution of the use of artificial intelligence by the enterprises is different by technologies¹⁴: Technologies performing analysis of written language (text mining) – 23.7%, Technologies converting spoken language into machine-readable format (speech recognition) – 8.7%, Technologies generating written or spoken language (natural language generation) – 8.4%, Technologies identifying objects or persons based on images (image recognition, image processing) – 24.6%, Machine learning (e.g. deep learning) for data analysis – 11.7%, Technologies automating different workflows or assisting in decision making (Artificial Intelligence based software robotic process automation) – 11.6%, Technologies enabling physical movement of machines via autonomous decisions based on observation of surroundings (autonomous robots, self-driving vehicles, autonomous drones) – 11.3%.

The share of enterprises that used the following technologies of artificial intelligence: Technologies performing analysis of written language (text mining) – 35.8%, Technologies converting spoken language into machine-readable format (speech recognition) – 13.1%, Technologies generating written or spoken language (natural language generation) – 12.6%, Technologies identifying objects or persons based on images (image recognition, image processing) – 37.1 %, Machine learning (e.g. deep learning) for data analysis – 17.6%, Technologies automating different workflows or assisting in decision making (Artificial Intelligence based software robotic process automation) – 17.5%, Technologies enabling physical

¹¹ An ERP (Enterprise Resource Planning) is a software package used to manage resources by sharing information among different functional areas (e.g. accounting, planning, production, marketing, etc)

¹² The percentage is calculated only for those enterprises that had access to the Internet during the relevant period.

¹³ CRM (Customer Relationship Management) refers to any software application for managing information about customers.

¹⁴ Artificial intelligence systems can be purely software based, e.g.:

- Chat bots and business virtual assistants based on natural language processing;
- face recognition systems based on computer vision or speech recognition systems;
- machine translation software;
- data analysis based on machine learning, etc.;

or embedded in devices, e.g.:

- autonomous robots for warehouse automation or production assembly works;
- autonomous drones for production surveillance or parcel handling, etc.

movement of machines via autonomous decisions based on observation of surroundings (autonomous robots, self-driving vehicles, autonomous drones) – 17.0%.

The distribution of the use of artificial intelligence by purposes: For marketing or sales – 24.4%, For production processes – 13.8%, For organisation of business administration processes – 6.8%, For management of enterprises – 15.6%, For logistics – 5.9%, For ICT security – 18.0%, For human resources management or recruiting – 15.4%.

Conclusion

As analyze shows Georgia has some experience to develop ICT as dominant role in management of enterprises. It is very important process and hope in next year's analyzing will be more detailed as nowadays.

References

Lia Charekishvili, Using ICT by Enterprises as Indicator of Higher Education in Georgia, International Scientific and Practical Conference, ORGANIZATION'S STRATEGY VS REALITIES OF THE VUCA-WORLD, Kiev, Ukraine, November 10, 2021

Lia Charekishvili, Higher education system in Georgia: Reforms and modern challenges, International Institute of Social and Economic Sciences, 2015

Dominici, G., and Gagnidze, I. (2021). 'Effectiveness of Entrepreneurial Universities: Experiences and Challenges in Digital Era (A Systemic Approach)', *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 19(1), pp. 13-30. <https://doi.org/10.7906/indecs.19.1.2>

Giga Kikoria, Sima Gachechiladze, Salome Pataridze, Distance Education and E-learning in Georgia, *ECONOMICS AND BUSINESS*, 2019, No2, pp. 209-220
<https://www.bau.edu.lb/Research/Information-and-Communication-Technology-in-Business#:~:text=Therefore%2C%20ICT%20is%20concerned%20with,distribution%20and%20sales%20and%20feedback>.

National Statistics Office of Georgia, <https://www.geostat.ge/en/modules/categories/103/information-and-communication-technology-ict>

Gagnidze Ineza,

*Ph.D, Associate Professor, Faculty of Economics and Business
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
ineza.gagnidze@tsu.ge*

FROM INDUSTRY 4.0 TO INDUSTRY 5.0 -THE WAY FOR WELFARE OF SOCIETY 5.0

Abstract. *The concepts of Industrial Revolution 4.0 and Industrial Revolution 5.0 are discussed in the paper. As a result of Industry 5.0, the welfare of Society 5.0 is described by the model developed by the author. The model combines the approaches by H.R. Varian (2010) and by D. Begg, S. Fischer, and R. Dornbush (1991).*

Keywords: *Industry 4.0, Industry 5.0, Society 5.0*

The modern world faces many challenges. Among them are the Industrial Revolution 4.0 (Industry 4.0) and the Industrial Revolution 5.0 (Industry 5.0). The World Economic Forum has been publishing reports on the expected results of Industry 4.0 since 2016. These reports include predictable changes in the field of education (1), the future of jobs (2-3), the green economy (4), and other areas. Many publications have been devoted to the study of these issues by OECD, McKinsey Global Institute, and others (5-8). In addition to international organisations, many researchers discuss predictable changes in the world economy, and some countries, in the coming decades (9-14).

Many organisations and scholars anticipate these changes within the labour market, alongside the need to upgrade certain skills – the scale of which is quite impressive (15-20). For example, one study by McKinsey & Company suggests that by 2030, up to 375 million workers will need to switch occupational categories due to automation, and all workers will need to adapt in order to co-exist alongside increasingly capable machines. A 2017 McKinsey Global Institute survey reported that 62% of business executives

believe that more than a quarter of their staff will need to be retrained in part because of automation and digital technologies.” (7, 2). According to another study, “14% of existing jobs could disappear as a result of automation in the next 15-20 years, and another 32% are likely to change radically as individual tasks are automated.” (8,3).

The discussion about Industrial Revolution 5.0 has recently started and has already become an active debate. Muller (2020) argues that “several of the ideas of Industry 4.0 seem to be revitalised under a new terminology. The concept of Industry 5.0 could also be described as re-introducing the lost dimension of a “human/value-centered Industry 4.0”, or as one participant put it, “Industry 4.1”... Industry 5.0 should not be understood as a replacement nor an alternative to, but an evolution and logical continuation of the existing Industry 4.0 paradigm” (21, 6-7).

According to the European Commission, in order to remain the engine of prosperity, industry must lead the digital and green transitions. Industry 5.0 provides a vision of industry that aims beyond efficiency and productivity as the sole goals, and reinforces the role and the contribution of industry to society.

Breque et al., (2021) argue that “Industry 5.0 will be defined by a re-found and widened purposefulness, going beyond producing goods and services for profit. This wider purpose constitutes three core elements: human-centricity, sustainability and resilience” (22, 13).

Dixon-Decleve et al. (2022) describe the differences between Industry 4.0 and Industry 5.0 (see Table 1) (23, 6-7). They argue that, rather than representing a technological leap forward, Industry 5.0 actually nests the Industry 4.0 approach in a broader context, providing regenerative purpose and directionality to the technological transformation of industrial production for people-planet-prosperity rather than simply value extraction to benefit shareholders.

Many authors indicate that Industry 5.0 will contribute to the formation of Society 5.0 (24-25). As it was mentioned above, the purpose of Industry 5.0 is to improve human living standards and welfare. We would like to offer our readers a graphic representation of the well-being of Society 5.0. The model developed by us combines the approach of the welfare model by H.R. Varian (27, 637-638) and the model of deriving PPF by D. Begg, S. Fischer and R. Dornbush (28, 333).

Table 1. Differences between Industry 4.0 and Industry 5.0

Industry 4.0	Industry 5.0
<ul style="list-style-type: none"> ● Centred around enhanced efficiency through digital connectivity and artificial intelligence ● Technology – centred around the emergence of cyber-physical objectives ● Aligned with optimisation of business models within existing capital market dynamics and economic models – i.e. ultimately directed at minimisation of costs and maximisation of profit for shareholders ● No focus on design and performance dimensions essential for systemic transformation and decoupling of resource and material use from negative environmental, climate and social impacts 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ensures a framework for industry that combines competitiveness and sustainability, allowing industry to realise its potential as one of the pillars of transformation ● Emphasises impact of alternative modes of (technology) governance for sustainability and resilience ● Empowers workers through the use of digital devices, endorsing a human-centric approach to technology ● Builds transition pathways towards environmentally sustainable uses of technology ● Expands the remit of corporation’s responsibility to their whole value chains ● Introduces indicators that show, for each industrial ecosystem, the progress achieved on the path to well-being, resilience and overall sustainability.

Source: 23, 6-7.

This process can be presented in a two-dimensional plane (see Figure 1 and Figure 2). We placed Digitalisation on one axis, and Sustainable Development on the other. The reason for this being that for a policy to effectively achieve Industry 5.0 it must combine these two components.

We applied the model of deriving PPF from Begg et al. (1991). In this case, for the above-mentioned reason, we used the components of Digitalization and Sustainable Development instead of two resources. In this model, PPF is the maximum number of products produced by the combination of the two components in Industry 5.0 conditions.

According to the welfare model by H.R. Varian - the welfare maximisation for Society can be achieved at point A with Utility Maximisation (Figure 1, Isowelfare curves). As usual, the optimal point is characterised by a tangency condition (in our case PPF for Society 5.0 and Isowelfare curves and lines). Isowelfare curves, among others, represent utility level by investing in education, training and life-long learning; working conditions; healthcare and long-term care; social inclusion and minority rights; gender equality and rural development (29, 17;19).

The welfare maximisation for Society 5.0 with costs (represented by Iso-welfare lines) approach can be achieved at point A (Figure 2). The amount expressed by Iso-welfare lines are the costs that will be incurred for the transformation of the economy.

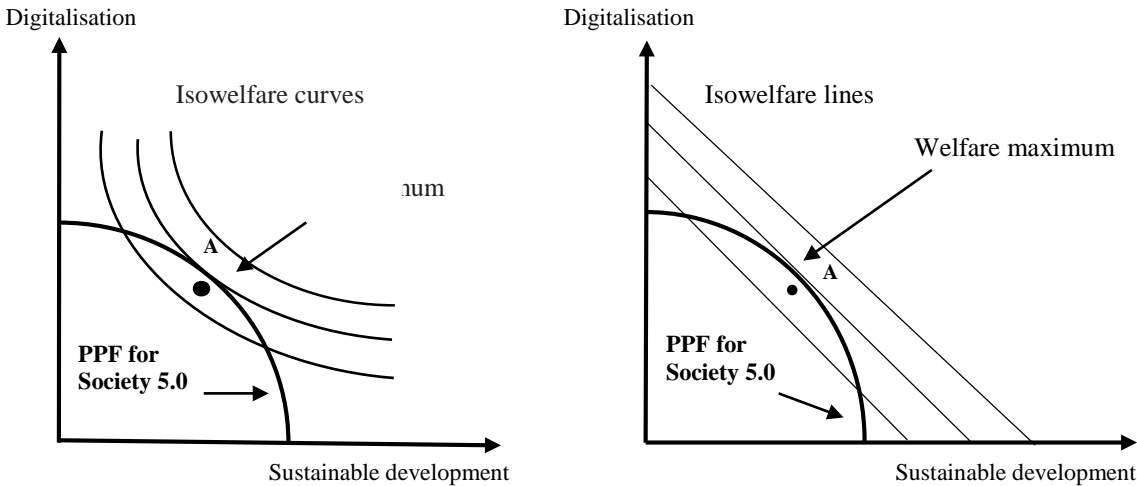


Figure 1. Welfare maximization model with Isowelfare curves (based on 27, 637)

Figure 2. Welfare maximization model with Isowelfare lines (based on 27, 638)

It is known that “the \$10 trillion in stimulus measures that policy makers have allocated could be decisive for the world’s low-carbon transition. Here’s how organisations can bring economic and environmental priorities together” (30, 1). As the researchers indicate, with similar investments in the EU “a circular economy has the potential to generate a net economic benefit of €1.8 trillion in Europe by 2030; resulting in over 1 million new jobs across the EU by 2030; and be central to cutting greenhouse gas emissions. A global food and agriculture system could create a new economic value of over €1.8 trillion by 2030 and create 200 million jobs by 2050” (29, 25).

We can conclude that the World Economy will continue rapidly developing over the coming decades. It is important for the welfare of the population that this be done by taking into account the goals and principles of Sustainable Development.

References

1. *World Economic Forum. Schools of the Future Defining New Models of Education for the Fourth Industrial Revolution, Platform for Shaping the Future of the New Economy and Society, (2020), available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Schools_of_the_Future_Report_2019.pdf*

2. *World Economic Forum*. Jobs of Tomorrow: The Triple Returns of Social Jobs in the Economic Recovery, White Paper, in collaboration with Accenture, (2022), available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2022.pdf
3. *World Economic Forum*. The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, (2016), available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
4. *World Economic Forum & JLL*. Green Building Principles: The Action Plan for Net-Zero Carbon Buildings, (2021), available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Green_Building_Principles_2021.pdf
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (2022), Assessing environmental impact of measures in the OECD Green Recovery Database, Tackling Coronavirus (COVID-19): Contributing to a Global Effort. OECD, 21 April, 2022, available at: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1139_1139977-0fwdw1e0e8&title=Assessing-environmental-impact-of-measures-in-the-OECD-Green-Recovery-Database
6. *McKinsey Global Institute*. The net-zero transition. What it would cost, what it could bring. McKinsey Global Institute, McKinsey Sustainability, & McKinsey's Global Energy & Materials and Advanced Industries Practices, (2022), available at: <https://www.mckinsey.com>
7. *Desire2Learn*. The Future of Skills in the Age of 4th Industrial Revolution, (2019), available at: <https://www.d2l.com>
8. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. The Future of Work, OECD Employment Outlook 2019, available at: <https://www.oecd.org>
9. *Dominici, G. and Gagnidze, I.* "Effectiveness of Entrepreneurial Universities: Experiences and Challenges in Digital Era (A Systemic Approach)", *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, Vol. 19 No. 1, (2021), pp.13-30, DOI [10.7906/indecs.19.1.2](https://doi.org/10.7906/indecs.19.1.2)
10. *Papachashvili, N., Mikaberidze, T., Tavartkiladze M. and Roblek, V.* "Industry 4.0 and the Challenges of Higher Education Programs in the Field of Business Administration", Nata, R. V. (Ed.), *Progress in Education*, Vol. 68 Chapter 7, Nova Science Publishers, Inc., New York, NY, (2021), pp. 171-202, **DOI:** <https://doi.org/10.52305/WPPN2619>
11. *Petrović, N., Roblek, V., Khokhobaia M. and Gagnidze, I.* AR-Enabled Mobile Apps to Support Post COVID-19 Tourism. *2021 15th International Conference on Advanced Technologies, Systems and Services in Telecommunications (TELSIKS)*, 2021, pp. 253-256, doi:10.1109/TELSIKS52058.2021.9606335
12. *Lekashvili, E. and 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>
13. *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>.
14. *Seturidze, R. and Topuria, N.* A way of developing collaboration between universities and businesses in a time of COVID-19, *Kybernetes*, Vol. 50 No. 5, pp. 1661-1678, (2021), <https://doi.org/10.1108/K-08-2020-0518>.
15. *Sobolieva, T. and Harashchenko, N.* Intellectual property indicators and renewable energy trends, *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*, Vol. 23 No. 4, pp. 17-32, (2020), <https://doi.org/10.33223/epj/127911>.
16. *Vesperi, W. and Gagnidze, I.* The Impact of the 4th Industrial Revolution on the Higher Education System: Rethinking the Role of Universities, Nata, R. V. (Ed.), *Progress in Education*, Vol. 68 Chapter 6, Nova Science Publishers, Inc., New York, NY, (2021), pp. 143-169, **DOI:** <https://doi.org/10.52305/WPPN2619>.
17. *Gogorishvili I.* Small and Medium Enterprise Perspective in the Development of Digital Economy. E-Book of Abstract, Fifth Business Systems Laboratory International Symposium, Cocreating Responsible Futures in the Digital Age: Exploring new paths towards economic, social and environmental Sustainability, University "Federico II" of Naples, January 22-24, (2018), pp.255-257. ISBN 9788890824265 <http://bslab-symposium.net/Napoli-2018/BOA-BSLAB-Symposium-2018.pdf>
18. *Natsvlshvili, I., Kharaiashvili, E. and Lazariashvili, T.* [Impact of agro tourism on economic development of related sectors in the context of sustainable well-being \(case of Georgia\)](https://doi.org/10.1504/IJMABS.2020.113122). *International Journal of Markets and Business Systems*, Vol.4 No.2, (2020). pp.120 – 139. DOI: [10.1504/IJMABS.2020.113122](https://doi.org/10.1504/IJMABS.2020.113122)

19. *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>
20. *Gagnidze, I.* The Numerous Challenges of the Post-COVID Economy, in Nedelko, Z. (Ed.), 6th FEB International Scientific Conference “Challenges in Economics and Business in the Post-COVID Times”, University of Maribor, Slovenia, pp. 11-19, (2022), DOI <https://doi.org/10.18690/um.epf.5.2022.2>
21. *Muller, J.* Enabling Technologies for Industry 5.0. Results of a workshop with Europe’s technology leaders. Independent Expert Report”, European Commission Directorate-General for Research and Innovation, (2020), doi:10.2777/082634
22. *Breque, M., De Nul, L. and Petridis, A.* Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. European Commission. R&I paper series. Policy brief, (2021), <https://op.europa.eu>
23. *Dixson-Declève, S., Balland, P-A., Bria, F., Charveriat, C., Dunlop, K., Giovannini, E., Tataj, D., Hidalgo, C., Huang, A., Isaksson, D., Martins, F., Mir Roca, M., Morlet, A., Renda, A. and Serger, S.* Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe ESIR Policy Brief No. 3, European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Independent Expert Report, (2022), ISBN 978-92-76-43352-1; KI-BE-21-005-EN-N; doi:10.2777/17322
24. *Potočan, V., Mulej, M. and Nedelko, Z.* Society 5.0: balancing of Industry 4.0, economic advancement and social problems”, *Kybernetes*, Vol. 50 No. 3, (2021), pp. 794-811. <https://doi.org/10.1108/K-12-2019-0858>
25. *Konno, N. and Schillaci, C.E.* Intellectual capital in Society 5.0 by the lens of the knowledge creation theory, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 22 No. 3, (2021), pp. 478-505. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0060>
26. *Deguchi, A., Hirrai, Ch., Matsuoka, H., Nakano, T., Oshima, K., Tai, M. and Tani, Sh.* What Is Society 5.0?. In: Society 5.0. Springer, Singapore, (2020), https://doi.org/10.1007/978-981-15-2989-4_1
27. *Varian H. R.* Intermediate Microeconomics. A modern Approach. Eight Edition. W.W. Norton & Company, Inc., (2010), ISBN 978-0-393-93424-3
28. *Begg, D., Fischer, S. and Dornbusch, R.* Economics, 3rd Edition, McGraw-Hill, London, 1991
29. *Towards a Sustainable Europe by 2030*, Reflection Paper. COM (2019) 22 final. Brussels, 30.1.2019. https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:21b348d0-261f-11e9-8d04-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PD
30. *McKinsey&Company.* How a post-pandemic stimulus can both create jobs and help the climate. Public & Social Sector and Sustainability Practices. McKinsey&Company, (2020), available at: <https://www.mckinsey.com>

Irina Gogorishvili

Ph,D, Associate Professor, Faculty of Economics and Business
Irine.gogorishvili@tsu.ge

Rusudan Seturidze

Ph,D, Associate Professor, Faculty of Economics and Business
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Rusudan.seturidze@tsu.ge

PROBLEMS HINDERING THE DEVELOPMENT OF RENEWABLE ENERGY IN GEORGIA

Abstract. *The paper provides a justification for the need to accelerate the introduction of technologies for the use of renewable energy sources. The main obstacles on this path are: the lack of a systematic approach and research in Georgia; The problem of maintaining the stability of the transmission network; and Net Accounting System Limitations.*

Keywords: *renewable energy, renewable energy policies, Georgia.*

According to the International Energy Agency, in 2019-2024. The installed capacity of renewable energy sources in the world in 2019-2024 will increase by 50%, in which the energy of solar photovoltaic converters (PV) will play the main role, and according to the International Renewable Energy Agency, solar photoconverter systems will cover electricity needs by 2050 a

quarter of the world's population and the sun will become the second largest source of energy generation after the wind. (1)

Countries' renewable energy policies (including government support for research and development, innovation, finance, and regulation) are seen as an important driver of renewable energy growth. International cooperation within the framework of the Sustainable Energy for All (SE4ALL) initiative will contribute to the elimination of shortcomings in shaping the future of renewable energy in countries (Soboleva, T. and Kharashchenko, N., 2020).(2)

Georgia is a country without carbonate energy resources. Although green energy development has begun in Georgia, the country has faced huge challenges in this area, both from a technical and financial point of view. Such a prerequisite for the current situation existed, and if Russia had not started an aggressive war against Ukraine, then in Georgia, the events related to energy security would have developed very slowly.

The war changed everything. Today, Georgia faces the most acute problem of energy security, which requires an urgent solution. Obviously, in this regard, it is necessary to change the legal legislative space, which should be maximally focused on the development of green energy (meaning only sources of renewable energy production) and energy-saving technologies.

The purpose of the work is to study the problems of renewable energy production in Georgia.

Lack of a systematic approach and research in Georgia. There is a special procedure for signing memorandums with the Georgian government on the construction of power plants. At the same time, the legal analysis of the memorandums and agreements carried out by the Green Alternative movement notes that with regard to the list of potential sources of renewable energy provided in the program, it is important to emphasize that this list has always included and now includes only hydroelectric power plants. Solar or wind farms have never been mentioned as a potential renewable energy source. We also find this information on the website of the former Ministry of Energy of Georgia. It is written about this program that it presents a list of potential hydroelectric power plants to be built in Georgia, and describes the rules and procedures for their construction. Accordingly, the mentioned document puts the construction of hydroelectric power plants in an advantageous position and creates unequal conditions for the use of wind and solar energy compared to hydropower. Lack of a systematic approach and research in Georgia. Despite the potential of solar energy discussed above, the country does not have the opportunity to fully use the potential of solar energy, in particular, to receive electrical and thermal energy with its help. Georgia does not have a strategy for using solar energy. The Energy Union assessment of the energy sector in Georgia states that „since there is no single legislative act on renewable energy sources in the country, therefore, there is no systematic approach to regulating this sector”. (3)

Much of the research on renewable energy potential is outdated and more research is needed to determine the exact data. Only small projects related to the use of solar energy have been implemented in the country. They are less dependent on systemic political planning, so current processes are not immune to subjective interventions/decisions and strong lobbying from those who want to build hydropower plants.

The problem of maintaining the stability of the transmission network. After the collapse of the USSR, the energy system of Georgia was separated from the entire network, and therefore (according to experts) it is rather difficult to maintain stability. Even today, the main guarantor of stability for Georgia is the 500-kilowatt line “Kavksioni” connecting the country with Russia. If Georgia's power grids are synchronized with Russia or Azerbaijan, then stability is maintained. If not, then Georgia is disconnected from the large grid. According to the information posted on the website of the State Electricity System of Georgia, the Electricity Grid Improvement Program (ENIP) is being implemented. The aim of the project is to meet the growing demand for electricity, significantly increase electricity generation (mainly hydropower), expand the electricity transmission network and promote the integration of the regional network with the countries of the

South Caucasus and beyond. This information also highlights that the Georgian government is still focused on hydro resources and is not working on integrating solar energy into the power grid. Connecting to the network of unstable sources of generation, especially solar power plants, experts consider a problem for the energy system of Georgia. On the one hand, a contributing factor is that the generation of energy by solar installations takes place during the day, that is, at a time when electricity consumption in the country increases, and solar installations in this respect make it possible to compensate for the increase in consumption per hour. Solar power plants are connected to a network with converters, which reduces the inertial constant of the network and, as a result, worsens the dynamic stability of the system. In addition, the dramatic change in the scale of generation of solar power plants caused by cloudiness requires additional fast reserves in the network, which is a problem. Grid-connected systems often experience problems due to fluctuations in mains voltage and power supply. This problem is especially acute in the regions.

(4)

Limitations of the net account system. The introduction of this system was perhaps the only important step taken by the state to stimulate the use of solar energy. The net metering system is administered by the National Energy and Water Regulatory Commission of Georgia and obliges the energy companies “Telasi” and “Energo Pro Georgia” to include micro power plants or renewable power plants (owned by retail consumers) in their generation. According to experts, the introduction of this regulation caused a sharp reaction from the companies themselves, since they have many small competitors in their own network. It's one thing to take care of so many small companies and it's a headache. Secondly, they are afraid that it will become a mass phenomenon. Under the agreement, both companies will allow only up to 2% of their total capacity to be connected to the grid from unstable generation sources. The mentioned regulation is a very important step that has pushed many consumers to build their own solar power plants. This was the only step taken by the state in the development of solar power plants, for which it did not make significant efforts. Many owners of solar power plants have learned about this regulation by accident, as it is not publicized enough. This regulation is a necessary but not sufficient condition for the development of solar systems. However, if you look more broadly, the presence of small solar power plants among the population should be in the interests of the energy company, since today the volume of cheap electricity is fully used and increased demand is met only by importing expensive sources of electricity. It is in the interests of the energy company not to buy energy at a high price and not build larger hydroelectric power plants, but to take care of transporting and storing energy. If the population has solar stations, the energy consumed is generated on site, which is also beneficial for companies.

Today, ensuring energy security is the most important problem for Georgia, and therefore the accelerated development of green energy is the only safest (hydropower development is by no means safe) way to achieve limiting economic, political and environmental risks.

References

1. International Energy Agency 2019. Renewable Energy 2019 - Market Analysis and Forecast for 2019 to 2024; <https://www.iea.org/reports/renewables-2019>
2. Soboleva T., Kharashchenko N, 2020. Indicators of intellectual property and trends in the development of renewable energy // Politics. Journal of Energy Policy, Vol. 23 no. 4, pp. 17-32. <https://doi.org/10.33223/epj/127911>
3. Alternatives, 2012, Memorandums of Understanding and Agreements on Energy Projects, p. 22; http://www.greenalt.org/webmill/data/file/publications/memorandumebi_da_xelshekrulebebi_analizi.pdf?fbclid=IwAR0dO QkJt0phpMCJj_7Vd9WMhillzgGrShggdQYmg0I9EZ.
4. The Electricity Grid Improvement Program (ENIP); <https://www.gse.com.ge/projects/international-projects/Energy-Network-Improvement-Programme-ENIP>

Keshelashvili G.,
Doctor of Economics, Associated Professor, Management Department,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
giuli.keshelashvili@tsu.ge

Jibuti M.,
Doctor of Economics, Invited Lecturer
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Mariami.Jibuti382@eab.tsu.edu.ge

TECHNOLOGICAL OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS

***Abstract.** Research covers study of old technologies and approaches towards sustainable building, plant/tree medicines and non-timber forest products, ways of maintaining water purity and harvesting rainwater, urban farming and energy efficient lifestyle. Knowing how to apply these in modern life is essential for the ecological economic growth of the future.*

***Key words:** Technologies; sustainable economy; regions; development.*

Introduction.

The overall sustainability of a city is encouraged and marked by its relation to its roads, harmony with nature and its structural organization. Tbilisi continues to inwardly expand centrally. Why, we must ask are the high-rise multi-story buildings continuing to be built, in close proximity to each other, with placement all around existing multi-story living apartments? This is due in part to bad long-term planning, as well as continual apartment projects placed in already overcrowded areas with narrow roads and minimal parking. This perpetual trend only causes more and more stagnation and less space for traffic flow for economic growth. The more time spent in traffic contributes to the overall slowdown of productivity and much wasted time and money. This stagnation causes also depression and decreased work ethic among those daily affected by this overcrowding. Also, the air is polluted more and more with the increased density and slowing traffic.

Christopher Alexander writes “The purpose of all architecture is to encourage and support life-giving activity, dreams, and playfulness. But in recent decades, while our buildings are technically better--more sturdy, more waterproof, more energy efficient-- they have also become progressively more sterile, rarely providing the kind of environment in which people are emotionally nourished, genuinely happy, and deeply contented” (Alexander, 1997).

Purpose. The concentration of population and wealth in capital cities across countries has become the common challenge especially for under developing countries, like Georgia. Fast population growth in the capital cities and high migration of population from the regions is widespread tendency. Over 30% of the population is concentrated in the capital and its share is increasing every year. Along with the population, the Georgian economy has been characterized by a concentration of economic activities. The biggest proportion of the country’s GDP (53.5%) is derived from its capital city, as well as direct foreign investments (84%), business sector turnover (77%) and investments in fixed assets (61%).

Results. It is shown how the environment affects a people, for people can be too far removed from nature and environment of green and land that they mentally are exhausted, weighed down in the overbearing concrete walls with less and less of green and fresh air. Ancient Rome was laid out in patterns; this **old technology of geometrical design** can help alleviate our cities today. The Roman roads were lined with trees and beautiful artworks which gave a calm soothing ambience to the passers-by.

Rainwater catchment systems provide an important benefit for resource conservation. Tbilisi faces ever increasing water disruptions in multiple zones of the city. The questions must be asked what if there were ever water shortages here for extended periods of time. Or in other cities throughout Georgia, this problem exists not only in the city but also in the countryside as many rivers have overtime been diverted and dams built for energy projects like up in Svaneti. In Australia and New Zealand many people have these water catchment systems in place. Research would need to be conducted to see how much rainfall occurs in what parts of the country. This would help alleviate the strain on house to house or flat to flat consumption. Rainwater catchment systems have been in place for thousands of years in Asia, the Middle East, China and India. Thousands of large cisterns for rainwater storage have been in existence for many centuries around the Mediterranean and North Africa; some are still in use today in Egypt. Turkey also has many of the largest cisterns in the world for holding water. In Western Europe, records show that in Venice and other cities rooftop collection and storage of rainwater was the main source of water for 1300 years up to the sixteenth century. *“The rapid expansion in use of rainwater catchment systems technology worldwide has coincided with a period of growing interest in community-based, grassroots, self-help development.”* (Gould, D., Nissen-Petersen E., 1999).

In the ancient Sanskrit medical texts of the Ayura Veda, *“it is directed to heat foul water by boiling and exposing to sunlight and by dipping seven times into a piece of hot copper, then to filter and cool in an earthen vessel”*. (Baker. 1981) Also the keeping of water in copper vessels is recorded as well as filtering through charcoal and various types of sand and gravel. Copper was regarded as a disinfecting agent in ancient India. There has been research coming forward that the harmful chemicals found in water and for water treatment are a major source of disease and cancer. The older methods of water purification and storage can give us renewed health.

Ancient technology of **building materials** and usage of green energy can help with expensive housing costs in both city and rural villages for both natural and modern design and also for better environmental outcomes. Earth materials can be used to build housing using raw materials like straw-bale, rammed earth, adobe and clay. We must ask all of this over processing of building materials is it really necessary? The caves of Vardzia were vast living spaces of ecological thought etched into the rock. Here high up in the cliffs people lived in the mountain itself, providing a very nourishing environment. Not only here but also in Turkey, China, and many other places of the world there are remains of caves and natural dwellings built into the landscape both of stone and earth. In Iran there are many cities that were built almost entirely of earth such as Yazd. On the Iranian plateau lies the city of Yazd, it lies close to the ancient Silk Road. The way this ancient city was constructed is of earthen architecture is a living witness to the use of limited resources for building materials. Re-education in the use of these types of building with earth and clay and natural green elements will provide not only new jobs but new elemental landscapes to various regions of the world with expensive housing. Traditional adobe houses are made from the earthen bricks that have dried in the sun and are laid in courses to form walls. Both adobe and rammed earth are made from soil and are therefore truly sustainable and provide cheaper alternatives than the expenses of mainstream modern building materials.

In Iran **wind catchers** were also used to cool down the inner dwellings by means of high towers with windows where the wind could flow down to the corridors below. Such means of air conditioning is environmental and works in harmony with nature than against it. Also, ancient civilizations and even in modern times used root cellars to store their vegetables and food without the need for refrigerators. Surely there are much more efficient ways of keeping food cold, washing clothes, clothes drying, and electric or gas cooking. Solar cooking has been around for centuries, using the rays of the sun to cook food, as well as, the use of solar dehydrators for food preservation throughout winter or famines (Jibuti, 2021).

There could be vast areas of food by the planting of trees and orchards throughout the country, creating free food on the sides of the road, wherever people travel. If apartments and flats

had more integrated green houses and areas for growing vegetables, fruits, herbs, and plants, this creates more connection to the land. This brings forth much more abundance, than importing food from far away countries using large amounts of fuel and energy, instead of sourcing local production and or free food areas. The pharmacies of old were using vast amounts of **natural plants and herbs** to heal people, whereas today much of these chemicals use quite energy consumption in their manufacturing process.

People and children in education should be inspired to create their own home herbs and vegetable gardens, to plant trees, to live sustainably in order to preserve the society in which they live.

Conclusions. There are implementations to consider such as geometrical layout of new green eco villages, natural architecture, sustainable energy, herbalism, rainwater catchment systems, vertical gardening, water purification etc. Because there is less and less water available in the ever-global market it is wise to develop this ancient technology of harvesting and collecting water for personal use. Not only should we encourage the production and development projects with these systems put in place but also the returning of communities and villages back to independent wells with a better communal understanding of water purification and how to cleanse and maintain their individual systems.

We have before us an open door to change our societies for the betterment of human development and health by the technologies and innovations we use from daily use. We can learn from the ancients in their craftsmanship and skill, earth architecture, solar designs, housing, medicines, agricultural and handicrafts. Not everything should be shipped on a boat and imported from far away, when you can get right in your local market or countryside village. We are at a crossroads; we cannot sustain this current trend of consumption with pollution unchecked. We must change course and consciously think about these things more intently with vision because there is devastating consequences if we do not. This is a call to return to nature to have cities and societies that are built in a green ecological way with more sustainable technology.

References

1. *Alexander, C. Ishikawa S. Silverstein M.* A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction, Oxford University Press, New York (1997).
2. *Allen, W.E.D.* A History of the Georgian People, Barnes & Noble; Reprint edition (1971).
3. *Baker, M.N.* The Quest for Pure Water, American Water Works Association (1981).
4. *Bonsall W.* Will Bonsall's Essential Guide to Radical, Self-Reliant Gardening: Innovative Techniques for Growing Vegetables, Grains, and Perennial Food Crops with Minimal Fossil Fuel and Animal Inputs, Chelsea Green Publishing, (2005).
5. *Bragg P.C., Bragg P.* Water, Health Science, California, (2004).
6. *Bubel, M., Bubel N.* Root Cellaring Natural Cold Storage of Fruits and Vegetables, Storey Publishing, Massachusetts, (1991).
7. *Buhner, S. H.* The Lost Language of Plants the Ecological Importance of Plant Medicines to Life on Earth, Chelsea Green Publishing, Vermont, (2002).
8. *Cornell, T., Matthews J.* Atlas of Roman World, Checkmark Books, (1982).
9. *Fell, D.* Vertical Gardening Grow Up, Not Out, For more Vegetables and Flowers in much less Space, Rodale Inc., New York, (2011).
10. *Fukuoka, M.* The One-Straw Revolution: An Introduction to Natural Farming, NYRB Classics, 2009.
11. *Gould, D., Nissen-Petersen E.* Rainwater Catchment Systems for Domestic Supply, Intermediate Technology Publications, London, (1999).
12. *Jibuti, M.* On the usage of old and modern technologies for economic sustainability, Globalization and Business, №11, 97-100. <https://doi.org/10.35945/gb.2021.11.013> (2021).
13. *Johnson, D., Gibson, S.* Green from the Ground up Sustainable, Healthy, and Energy-Efficient Home Construction, Taunton Press, Inc., Connecticut, (2008).
14. *Keshelashvili, G.* Value Chain Management in Agribusiness. International Journal of Business and Management, Vol. VI(2), pp. 59-77. , DOI: 10.20472/BM.2018.6.2.004, (2018).
15. *Fritchey, P.* Practical Herbalism Ordinary Plants and Extraordinary Powers, Whitman Publications, Indiana, (2004).

16. *McRaven C.* Stonework: Techniques and Projects, Storey Publishing, LLC; 11th Printing edition, (1997).
17. *Smith, S.* Greenhouse Gardener's Companion Growing Food and Flowers in Your Greenhouse or Sunspace, Fulcrum Publishing, Colorado, (2000).
18. *Stone, C.* The Urban Farmer: Growing Food for Profit on Leased and Borrowed Land, New Society Publishers, (2015).
19. *Tvalchrelidze A., Silagadze A., Keshelashvili G., Gegia D.* Georgia's Social and Economic Development Program, International Foundation for Sustainable Development-Georgia, Tbilisi (2011).

Kuzmina-Merlino Irina

Dr.oec., Professor of the Faculty of transport and management
Transport and Telecommunication institute, Riga, Latvia
e-mail: Kuzmina.I@tsi.lv

INTEGRATED REPORTING AS A MANAGEMENT TOOL FOR A COMPANY SUSTAINABLE PERFORMANCE

Abstract

This article reveals the importance of integrated reporting in the context of a company sustainable development. Integrated reporting is an extension of traditional corporate reporting, providing interested users with information about how an organization creates value over time using all types of capital involved. Integrated reporting, which includes all aspects of corporate governance and performance, provides a real reflection of the company's performance and ensures transparency of information disclosure for the users. Thus, integrated reporting is an effective management tool of the company in the contemporary economy.

Key words: integrated reporting, corporate, performance, sustainability

Introduction

International Integrated Reporting, IR Framework was launched in December 2013. This was done in order to make corporate reporting more complete, more reflective of the real challenges organizations face, and therefore, more useful for investors. The IR Framework is now part of the International Financial Reporting Standards, IFRS Foundation.

In early 2022, IFRS Foundation staff conducted a research project to determine where and how the Integrated Reporting Framework is being implemented worldwide. The results of the study showed that more than 2,500 enterprises in more than 70 countries have implemented integrated reporting. Based on the regional classification system used and the available data, it was observed that integrated reporting is practiced widely in Asia Pacific 43.1%; Europe 25.1%; Middle East and Africa 23.1%; North America 3.2%; and Latin America 5.4%. Within the regions there are some countries that are leaders in adopting integrated reporting. For instance, Japanese companies make up a large portion of the sampled reports in the Asia Pacific region. Sector analysis indicated that companies across shows that the majority of the reports came from companies in the infrastructure (16.7%), financials (16.6%) and resource transformation (32%) sectors [1].

The integrated report embodies the natural development of a traditional corporate financial report, the models of which could not adapt to an unstable economy and cannot explain the increasing role of intangible assets in creating the corporate value. Traditional metrics for measuring corporate value and economic progress no longer provide a complete picture and cannot provide a company's comprehensive accountability. A traditional financial report contains historical financial information; this information can be used as a basis for making forecasts. However, it does not disclosure the internal and external factors that create the company's value and are the drivers of its growth. This makes it necessary to prepare an integrated report in the context of digital changes in the economy and society.

Discussion

The basis of the concept of IR is the statement that values are increasingly formed by factors additional to financial indicators, such as interaction with the environment, social reputation, customer relationship, governance, human capital competences, that are, intangible drivers of business development. Integrated reporting is a synthetic tool to present the system of financial and non-financial indicators of a company. Reading integrated report a company's stakeholders can make overview on how strategy, governance and organization create a corporate value using its capital in different period of time.

The key categories of information required to be included in an integrated report under the Framework. They include: Organizational overview and external environment, Governance, Business model, Risks and opportunities, Strategy and resource allocation, Performance (Financial Report), Basis of preparation and presentation. Guiding principles for Integrated Reporting are: strategic focus, future orientation, connectivity of information, responsiveness and stakeholder inclusiveness, conciseness, reliability and materiality [2].

Various terms of integrated reporting can be found in the scientific literature, for example, Value Reporting or Integrated Reporting or Sustainability Reporting. Regardless of the name, the purpose of the integrated report is to provide investors and corporates with a comprehensive corporate reporting across the full range of company value drivers and standards to drive global sustainability performance [3]. Integrated reporting represents a new corporate disclosure philosophy that focuses on providing future value creation information, related to the firm's strategy and business model, and the six types of capitals used (financial, operational, intellectual, human, social and relationship, and natural capital) by the company, to financial stakeholders:

- Natural Capital serves as the basis and glue for the entire economic and social system. It provides resources that often cannot be replaced;
- Social and Relationship capital include ties to the community, government relations, customers and supply chain partners;
- Intellectual capital encompasses the intangible assets associated with brand and reputation that are critical to the company, patents, copyrights, etc.;
- Human capital refers the skills and know-how of a company's professionals as well their commitment and motivation and their ability to lead, cooperate or innovate;
- Financial capital includes resources and funds;
- Manufactured (operational) capital mainly comprises physical infrastructure such as buildings, technologies, equipment, etc.

There is no doubt that there is a real need to prepare reports that briefly and transparently disclose the corporate strategy as well as how the risks associated with it are measured and managed. However, in practice, many questions arise when applying the principles of the IR Framework. Most discussable questions are:

- How do the various capitals contribute to the value creation strategy?
- How to measure the impact of digital adoption, including the use of platform technologies on the value of the six types of capital?
- What is integrated thinking; how to achieve it in an organization and how to measure the value levels of integrated thinking?
- How to reach connectivity of integrated thinking with integrated reporting?

Conclusion

Of course, the answers to these and other questions related to information connectivity and a company's sustainable performance require further scientific and practical researches, that will certainly enrich the theory and practice of accounting and reporting. The integrated reporting, which includes all aspects of corporate governance and performance, attaches particular

importance to accounting theory and practice in the contemporary wave of economic development - in the era of digital transformation.

References

1. IFRS Foundation (2022). *The growing momentum for integrated reporting. Part 1*. Accessed: <https://www.integratedreporting.org/news/the-growing-momentum-for-integrated-reporting-part-1/>
2. *Integrated Reporting* (2021). International <IR> Framework, January 2021. Accessed: <https://www.integratedreporting.org/>.
3. Slack, Richard and David, Campbell (2016) *Meeting users' information needs: The use and usefulness of Integrated Reporting*, ACCA, www.accaglobal.com, August 2016.

Mikiashvili N.G.,

PhD, Associate Professor,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
nino.mikiashvili@tsu.ge

INNOVATIONS AS A BASIS FOR MACROECONOMIC STABILITY

ABSTRACT. One of the most pressing problems of developing countries is the consumer model of the economy. Unfortunately, economic development policy usually is directed to the stimulation of consumption, not to the growth of productivity. It is impossible to achieve an economically strong country with stable macroeconomics without a developed real sector. This paper aims to describe and analyze the difficulties, problems, and challenges that occurred in small open developing countries. We will try to focus on issues of macroeconomic stability. The paper describes the current economic situation and its short-term perspectives by using the Global Innovation Index. The Global Innovation Index is an annual ranking of countries by their capacity for, and success in, innovation. Innovation is important for the country's rapid economic growth and competitiveness. Innovation enables a company to gain a competitive advantage, eliminate competitors, create entry barriers, and quickly become a leader. With significant innovation, a company may even gain monopoly power. Innovation is important not only for companies to increase their profits but also for the population. The latter is the driving force of progress. Thus, through the development-focused policy, a state must direct the funds to improve the social and innovative fields (more qualified medical and academic personnel that have been needed so much, particularly in terms of the Pandemic, operable infrastructure, introduction of innovations, availability, etc.) and must stimulate the private structures to do the same. Society needs macroeconomic stability that brings social progress and determines the prospects for future development. Targeted innovation policies can reduce the unemployment rate, macroeconomic instability and improve social security.

Keywords: Innovation, Macroeconomic Stability, Global Innovation Index

Introduction. Low- and average-income small open economies have to make efforts to reach macroeconomic stability. The authorities of such countries need a complex, consistent and logical approach to avoid the destabilization of their domestic economies as a result of significant shocks in the permanently changing environment. As a rule, the small scale of a country may be viewed as an advantage in some cases as it is more flexible and allows certain manoeuvring as well.

Description of the economies of the countries by using various indices in global and local sections is gradually becoming more urgent. In general, the opportunities of the present-day situation and development must be considered in different respects. Social and innovative development in the global environment depends not only on the individual states only, and it is important to consider the issue at a regional level. Therefore, it is interesting to calculate regional indices or provide a region-specific analysis. The unequal development of provinces across the countries is still an unsolved problem. To provide similar living standards, it is necessary to identify so-called “narrow” spots for individual components/different components and to make efforts to eliminate them.

In general, macroeconomic Stability describes a national economy that has minimized vulnerability to external and internal shocks. Macroeconomic stability acts as a buffer against fluctuations in the global and local markets. Inflation and related unemployment can be seen as

the main causes of fluctuations and, as a result, macroeconomic instability. Such, macroeconomic instability is mainly described by using such macroeconomic indices, as unemployment and inflation. Their gross effect is given by the economic discomfort index (EDI). The values of these indices themselves and changing trends are seen in the economic well-being and development of the nation (Mikiashvili, N., Karmowska, G., 2019). However, a target index must not give only quantitative results. Rather, it must consider the qualitative outcomes as well. Therefore, it is desirable to describe the state in some or other country with several indices and evaluate future perspectives. A wider understanding of macroeconomic stability must mean both, economic and social perspective stability. The paper will focus on Global Innovation Index (GII). This index evaluates future development and stability. The modern world is characterized by global competition, and thus, under such an intensely competitive environment, every country has to develop and improve various areas of the national economy. Innovation based technologies have gained special importance for small economies, and it is expected that their significance will only increase in the future. With a view to establishing themselves in the global economy, countries with emerging economies have to ensure rapid economic growth, which is impossible unless the developing industries are based on innovations and research (Mikiashvili, N., Lobzhanidze, N., 2016).

The modern world is inconceivable without deepening interconnections, which is the concomitant process of globalization. The country's economic security is closely related to the introduction and use of new technologies and innovations (Mikiashvili, N., Seturidze, R., 2018). Semiautomatic stabilizers are proposed to achieve macroeconomic stability. Semiautomatic stabilizers are targeted tax or spending measures that are triggered if the output growth rate declines or the unemployment rate increases beyond a specified threshold. The trigger should be changed in unemployment rather than changes in output, and the design of semiautomatic stabilizers changing the timing of consumption depends crucially on the design of the discretionary policy (Blanchard, O.J., Summers, L.H., 2020). However, it should be noted that the introduction of such tools is advisable in countries with developed economies. As for the economies of developing countries, they have the opportunity to more effectively use the mechanisms of monetary policy.

According to macroeconomic theory, there are four main macroeconomic variables that policymakers should try and manage: Inflation, Unemployment, Balance of Payments, and Economic Growth. Macroeconomic stabilization is a condition in which a complex framework for monetary and fiscal institutions and policies is established to reduce volatility and encourage welfare-enhancing growth (USIP). The European Union defined macroeconomic stability in law (the Maastricht Treaty 17.45). It has four criteria and five indicators such as low and stable inflation; low long-term interest rates; low national debt relative to GDP; low deficits; and currency stability. After the financial crisis, the EU adopted a broader Macroeconomic Imbalance Procedure scoreboard to help identify macroeconomic imbalances. This scoreboard comprises 14 headline indicators (with thresholds) and 25 supplementary indicators (without thresholds). Beyond the indicators specified by the treaty, the scoreboard includes indicators relating to export market share, private sector debt, house prices, unemployment (including youth and long term), participation rates, and labour costs. The supplementary indicators include labour productivity, residential construction, poverty, deprivation, and social exclusion, spending on research and development, foreign direct investment flows and stocks, gross fixed capital formation, and GDP. The European approach illustrates the interconnectedness of the real and financial economies with society and the number of factors that may influence macroeconomic stability (UNCTAD, 2016). In the article, several of the listed indicators are presented using various indices.

Purpose. This paper aims to describe and analyze the difficulties, problems, and challenges that occurred in small open developing countries. The methodological foundations of the study are based on general scientific methods of cognition (such as dialectics, analysis, synthesis, etc.). Various scientific articles, reports of international organizations, and other works have been studied in the process of writing this paper. The data used for analysis was taken from official and international organizations. The main focus of the research process was on GII.

Stability of the economy and Global Innovation Index. The GII was initiated by the business school INSEAD in 2007. Soon it has become established as one of the most important and respected frameworks to evaluate main innovation indicators. The GII is developed in cooperation with Cornell University, the World Intellectual Property Organization (WIPO), and a specialized agency of the United Nations (UN). The GII has produced a holistic framework for measuring innovation, looking at seven main categories as Institutions, Human Capital and Research, Infrastructure, Market Sophistication, Business Sophistication, Knowledge and Technology Outputs, and Creative Outputs. Each of the main categories is supported by further indicators, making an overall framework of 84 indicators. The GII measures 131 economies around the world.

There are several types of innovations: “Product Innovation” - includes the introduction of a new or significantly improved product or service; “Innovation process” - includes the introduction of new or significantly improved methods of production and delivery; “Innovative Delivery Network” - involves the process of converting manufacturing resources into products and delivering new or significantly improved deliveries to customers; “Innovative Marketing” - includes the introduction of new or significantly improved marketing methods (product design and packaging, advertising campaign, pricing, etc.).

The economic policy of the country must be realized in such a manner as to make the total income the means for reaching social progress and realizing future perspectives. The lives of people, groups of people, and society as a whole must improve in practice and the opportunity for stable future development must be maintained. This is what each of us strives to achieve either consciously, or unconsciously.

As for innovation, it means a new idea to be embodied in the product, technology, different management style, etc. Innovation is important both, for companies (micro-level) and society as a whole (macro-level). The innovations help society develop, reach higher living standards and accelerate economic growth.

The advantages of Georgia are the business environment and market development level, while education, research and development, investments, and personnel proficiency are viewed as disadvantages.

From 2011 to 2016 Georgia had periods of growth and decline of GII, and then growth until 2020 due to human capital and research. Despite the positive trend, Georgia still has an unsatisfactory indicator for this component. The upward trend has stopped due to the pandemic in 2020. The GII of Georgia has described in the table. The GII is characterized by variability in the example of Georgia and ranges from 27.9 to 37.

Table. Global Innovation Index in Georgian economy context (2011-2021)

Year	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
GI	31.87	34.3	35.6	34.5	33.8	33.9	34.4	35	37	31.8	27.9

Source: Website of Global Innovation Index. <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>

The importance of innovation in modern business is growing more and more. Innovation enables a company to gain a competitive advantage, eliminate competitors, create entry barriers, and quickly become a leader. With significant innovation, a company may even gain monopoly power. Therefore, modern advanced companies spare no time and money to strengthen the research component. However, innovation is important not only for companies to increase their profits but also for the population. The latter is the driving force of progress. Thus, through the

development-focused policy, a state must direct the funds to improve the social and innovative fields (more qualified medical and academic personnel that have been needed so much, particularly in terms of the Pandemic, operable infrastructure, introduction of innovations, availability, etc.) and must stimulate the private structures to do the same. Society needs macroeconomic stability that brings social progress and determines the prospects for future development.

Conclusions. By considering the epochal vision, it is necessary to consider the economic stability of the country not only by traditional macroeconomic indices. Rather, the stability of social, environmental, political, and other factors determine the stability of domestic production. Therefore, a complex approach is justified and necessary.

Macroeconomic stability must not be calculated only based on non-stability indices. It must be considered as to how well the state institutions manage the social environment, to what extent some or other goods are available for individual citizens or groups, and what kind of the country's development perspectives are by considering scientific and technological trends.

The macroeconomic environment of the country described in complex creates the opportunity to realize the economic measures both, at the microeconomic level on the one hand and the macroeconomic and regional levels on the other hand, and improves the degree of evaluation of the existing situation and prospects.

The expenditures of the state and private sectors must be not only quantified but also the quality analysis is needed to determine whether people (the society) have high standards of living (i.e. happy and full-value life) and if they manage to realize their opportunities.

Thanks to innovations, society develops and reaches a higher standard of living. Innovation is also important for a country's economy as more innovation contributes to economic growth and enhances social progress.

References

1. Blanchard, O.J. & Summers L.H. Automatic stabilizers in a low-rate environment. AEA Papers and Proceedings (2020), pp. 125-30. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pandp.20201075>. Retrieved 25 September 2022.
2. Karmowska, G. & Mikiashvili N. Some Aspects of Macroeconomic Stability and Transformation (Example of Poland and Georgia). Globalization and Business, No.11 (2021), pp. 35-42. Retrieved 25 September 2022.
3. Mikiashvili, N. & Karmowska G. The Development of Georgia and Poland Compared to Other Post-Socialist Countries. Oeconomica 2019, 352(94)1, (2019), pp. 43-58. [http://foliaoe.zut.edu.pl/Volume352\(94\)](http://foliaoe.zut.edu.pl/Volume352(94)) Retrieved 25 September 2022.
4. Mikiashvili, N. & Lobzhanidze N. Green Innovations and Economy Policy in Small Economy. Forum Scientiae Oeconomia, Volume 5 No. 2 (2017), pp.29-40. DOI: 10.23762/fso_vol5no2_17_3
5. Mikiashvili, N. & Seturidze R. The Globalization, Network Economy and the Security of small economies (Case of Georgia). Public Security and Public Order (20), (2018), pp. 182-191. https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15256/Mikiashvili_2018_VSVT.pdf?sequence=1&isAllowed=y Retrieved 25 September 2022.
6. Montiel, P. & Servén L. Macroeconomic stability in developing countries: how much is enough? World Bank Research Observer, 21(2), (2006), pp. 151-178.
7. Geostat Database (PC-AXIS Database) of National Statistic Office of Georgia. Retrieved from: <http://pc-axis.geostat.ge>. Retrieved 25 September 2022.
8. Global Innovation Index INSEAD. <https://knowledge.insead.edu/entrepreneurship-innovation/global-innovation-index-2930>. Retrieved 25 September 2022.
9. Global Innovation Index. <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>. Retrieved 25 September 2022.
10. Growth Policies and Macroeconomic Stability (2014). OECD Economic Policy. February, No. 8. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5jz8t849335d-en.pdf?expires=1627341322&id=id&accname=guest&checksum=4F04C310027A6DBFA5241425FCC5A9B7>. Retrieved 25 September 2022.
11. The World Bank Open Date (2021). <https://data.worldbank.org/> Retrieved 25 September 2022.
12. The World Bank. Indicators. https://tcdata360.worldbank.org/indicators/3aa2eb70?country=BRA&indicator=40712&viz=line_chart&years=2013,2020#comparison-link. Retrieved 25 September 2022.

13. UNCTAD (2016). Development and Globalization. Facts and Figures. Goal 17: Partnerships for the goals. Target 17.13: Global macroeconomic stability.

https://stats.unctad.org/Dgff2016/partnership/goal17/target_17_13.html Retrieved 25 September 2022.

14. USIP. Macroeconomic Stabilization. Guiding Principles Stabilization and Reconstruction. United State Institute of Peace|usip.org. Retrieved 25 September 2022.

Sepashvili Eka

PhD, Professor
Tbilisi State University,
Faculty of Economics and Business
eka.sepashvili@gmail.com

GLOBAL ECONOMIC DIGITALIZATION: NEW CHALLENGE FOR COUNTRY DEVELOPMENT

Abstract. *Modern technological achievements in digital spare determine the nature of global economy. digital technologies significantly improve the efficiency of economy due to the reduction of the cost of business transactions and other communications. Industrial revolutions that start since XVIII century, significantly changed the behavior of government, business and individuals. The development of the Internet, information technologies (IT technologies), sustainable communication channels, cloud technologies and digital platforms, increase in the amount of information generated from various sources, ensured the emergence of open information systems and global industrial networks. This, in turn, had a transformative impact on all sectors of the modern economy and business outside the IT sector itself and contributed to the transfer of industrial automation to a new 4th stage of industrialization. Nowadays, technological achievements are a significant factor for development. Success of the country in science and research boost country's development. Emergence and unprecedented wide spread of digital technologies dictates national governments to take special measures to generate knowledge and to encourage national firms for innovation.*

Key words: *Global economy, digital transformation, industrial revolution.*

Introduction. Technological achievements determine modern development trend in Global Economy. The great majority of these technological achievements are based on digital process. Generally, digital technologies significantly improve the efficiency of economy due to the reduction of the cost of business transactions and other communications. The combination of technology and devices along the whole value chain is the key feature for computer-driven systems that monitor and conduct physical processes. Digital technologies, in certain meaning, create a virtual copy of the physical world.

Purpose. Purpose of the paper is to overview the evolution of the industry trends that lead to the contemporary technological up-wards, as well as generates urgent need for national economies to adequately response new challenges and simultaneously use the opportunities created by digital transformation.

Results. The first Industrial Revolution - began at the end of the XVIII century around 1800 in England and was called the "Great Industrial Revolution". The prerequisites for its appearance were the mechanization of manual labor and the agrarian revolution, which freed up a large number of low-cost labor. In the period up to the beginning of the 19th century, many new discoveries took place, including the invention of the spinning and weaving loom, steam and water engines, and agricultural machines. Steam-powered looms symbolize the transition from an agricultural economy to industrial production. The first revolution led to the establishment of the capitalist system and accelerated the migration of people from villages to large cities.

The second industrial revolution - fell on the second half of the XIX - early XX century. Thanks to advances in the field of chemistry and physics, people were able to introduce many scientific discoveries into production. Thus, the key achievements were electrification, the invention of the telegraph and telephone, the use of conveyors in mass production. The second

revolution is most often associated with Henry Ford and the first assembly-line car industry. While the concept of assembly line manufacturing did not originate with Ford, he was the first to successfully implement the idea on a mass scale. Most mass production lines today are based on this concept. Likewise, the introduction of the assembly line kept pace with the division of labor. This concept, which goes back to Adam Smith, refers to the specialization of activities. The conscious separation of the individual stages of work made it possible to significantly increase labor productivity. This was the beginning of individual professional specialization.

The third industrial revolution began in the 1960-1970s. Due to the rise in the use of electricity and computers, and the beginning of automation, this period is seen as the starting point of the third revolution. Its characteristic features include digitalization, the use of software and information and communication technologies in the production. At this time, individual stages of the process began to be automated. During this period, such significant things for mankind as a personal computer and mobile phones were invented. The last stage of this development is fully automated production, which in principle does not require human labor. In practice, however, there are very few such plants, because such concepts can only be realized with products in very large quantities and with very few possible variations. If these factors are not taken into account, then the costs of automation in Concept 3.0 will be prohibitively higher than the savings. That is why, despite numerous attempts, fully automated processes have not appeared in many industries during industry 3.0.

The fourth industrial revolution (4IR or Industry 4.0) is a rapidly growing automation of traditional and production practices using modern intelligent technologies. Modern Industry 4.0 is manifesting itself as a growing tandem of technological and industrial innovations. The opportunities for increased productivity, resilience, social inclusion and prosperity are clear, but depend on a supportive industrial ecosystem and a supportive political regime. The new concept includes many directions, the result of which will be revolutionary changes both in the industrial field and in the existence of society.

Like the industrial revolutions that preceded it, the fourth industrial revolution could raise income levels and improve the quality of life around the world and simultaneously profoundly change everyday life.

Fourth industrial revolution characterized by the massive introduction of cyber-physical systems not only in the production sector, but also in all spheres of human life. The use of technologies such as blockchain, big data, internet of things, neural networks and quantum computing in production activities, forms Industry 4.0, in which the majority human functions will be transferred to smart devices. Ordering a taxi, booking a flight, buying groceries, paying for a movie – all this can now be done remotely. The latest one means to transform national economies into digital economies that appears to be the most important challenge for any national governors world-wide.

The development of the Internet, information technologies (IT technologies), sustainable communication channels, cloud technologies and digital platforms, increase in the amount of information generated from various sources, ensured the emergence of open information systems and global industrial networks. This, in turn, had a transformative impact on all sectors of the modern economy and business outside the IT sector itself and contributed to the transfer of industrial automation to a new 4th stage of industrialization.

Wide spread of digital practice, both in business and daily life, entails new practice of SMAC (social, mobile, analytics and cloud) technologies to achieve greater productivity (6). The new digital reality force government, business and individuals to adapt novelties, on national and local levels, to survival in the transformed global industrial space against the tough international competition (3,4,5,10). In contemporary globalized world digital technologies gaining speed to be incorporated in every spare of our lives. More and more business processes, products, goods, and services are impacted by innovations (9, 1). This tendency will continue to evolve and develop.

Thus, today countries have to integrate into the modern globalized world economy in such a way as to adopt and develop incentives and appropriate basic infrastructure to support business and individual to adjust with digital challenges and opportunities. This new pattern changes the social and economic objectives of nations (7). Thus, creation of national competitive model is becoming the most significant factor for strategic development of any national economic model. Any Government economic policy has influence on country's competitiveness and in a certain degree on innovation developments.

In recent years, Georgia has taken active steps to accelerate the development of the digital economy in the country. An active work is being carried out both in terms of approximation to the EU legislation and implementation of various projects. While transformation to the digitalization, Georgia take into account the 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade (2), issued by the EU. This European roadmap combines four main directions:

1. citizens with digital qualifications and highly qualified digital professionals;
2. secure, efficient and sustainable digital infrastructure;
3. digital transformation of business;
4. Digitization of public services.

Digital connectivity - including wireless, wired and satellite technologies - is an important component of the economy and society as a whole. Digital connectivity is also a critical tool in the context of the COVID-19 response and recovery – including remote work and learning, e-commerce and critical communications.

Georgia has the potential to take advantage of its geographical location and, on the one hand, become a participant in the international Internet connection market, and on the other hand, become a digital hub on the Black Sea through underwater infrastructure. In recent years, the Government of Georgia has taken a number of measures to support the development of digital connectivity, including broadband infrastructure. Active steps have been taken for the development of the e-government system in the country, which has led to the introduction of various electronic services in government agencies. In 2015, due to legislative changes related to technological neutrality, Georgian mobile operators were given the opportunity to start providing mobile 4G broadband services, and currently 100% of the population of Georgia is covered by 4G signal. In addition, Georgia plans to implement 5G in parallel with the leading European countries. On January 10, 2020, the Government of Georgia adopted the National Broadband Network Development Strategy (NBDS) for 2020-2025, the main goals of which are to strengthen the legal and regulatory framework for broadband network development in accordance with EU norms and overcome digital challenges in cities and villages.

In order to implement the main directions of NBDS, the Government of Georgia together with the World Bank launched the Log-in Georgia project, which helps to strengthen the use of digital services and provides access to broadband Internet networks in the regions. The rate of Internet provision has increased. According to the data of 2022, 88.4% of households in Georgia have access to the Internet, including 92.8% in urban settlements, and 82.4% in rural areas. According to the regions, the highest rate was recorded in Tbilisi (94.8%) and Adjara AR (93.3%). The best example of strengthening the regional connection is the project of the Black Sea submarine cable connecting Georgia-Romania, which aims to connect the South Caucasus region directly with South-East Europe by means of a submarine cable crossing the Black Sea (1100 km - underwater, and 95 km land part). The submarine cable will also be equipped with a fiber optic cable that will provide high-quality Internet connection between Romania and Georgia at no additional cost. The implementation of the project will contribute to the strengthening of energy security of Europe and the South Caucasus region, the development of the renewable energy sector and the increase of transit opportunities between the specified regions. The consulting company (CESI) started the feasibility study of the construction project of the underwater power line and

digital connection connecting Georgia-Romania on May 11, 2022, and its completion is planned within 18 months.

Conclusion. Therefore, to summarize, technological achievements are a significant factor for development. Success of the country in science and research boost country's development. Emergence and unprecedented wide spread of digital technologies together with such new technologies as gen-engineering, telecommunication, microelectronics, new materials, biotechnology and etc. dictates national governments to take special measures to generate knowledge and to encourage national firms for innovation. The models, ways and policies differ according to countries, though they are directed to support countries' digital transformation to use new opportunities and adequately response the modern challenges.

References

1. Dymchenko, O., Sepashvili, E., & Slavata, D. (2021). *Analysis of existing approaches to the regions competitive ness determining. Proceedings: Pidpriemnytstvo ta biznes-administruvannia: suchasni trendy–Entrepreneurship and business administration: current trends*, 91-95.
2. European Commission (2020), *2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade*. Available at [tps://ec.europa.eu/digital-single-market/en/blog/first-big-step-eidas-implementation-accomplished](https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/blog/first-big-step-eidas-implementation-accomplished).
3. Gagnidze, I. (2018), "The Role of International Educational and Science Programs for Sustainable Development (Systemic Approach)", *Kybernetes*, Vol. 47 No. 2, pp. 409-424, <https://doi.org/10.1108/K-03-2017-0114>
4. Gogorishvili, I. and Zarandia, E. (2021), "Expansion of Capacity Development of Local Self-Government in Georgia", *Estonian Discussions on Economic Policy*, Vol. 29 No. 1-2, pp. 100-121, DOI: <https://doi.org/10.15157/tpep.v29i1-2.18344>
5. Lekashvili, E. and Bitsadze, M. (2021), "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, pp. 73-102, DOI: <https://doi.org/10.52305/WPPN2619>
6. Mermanishvili Tamar (2019). *Digital Marketing -a Modern Technological Tool for Gaining Competitive Advantages in Global Markets, Business Systems Laboratory 6th International Symposium, "Borders without Borders: Systematic Frameworks and their Applications for Sustainable Well-being in the Global Era"*. University De Pavia, Italy, ISBN: 9788890824272, 2019. p. 134-139; retrieved from: <http://bslab-symposium.net/Pavia-2019/BSLAB-%20Book%20of%20Abstract-Pavia-2019.pdf>
7. Sepashvili, E. (2019). *Digital technologies and e-banking: the future of global economy*. Kiev National University, 2019
8. Sepashvili, E. (2020) *Digital Chain of Contemporary Global Economy: E-Commerce through E-Banking and E-Signature*. *Economia Aziendale Online-*, Vol. 11 No. 3, pp.239-249. <http://dx.doi.org/10.13132/2038-5498/11.3.239-249>
9. Sepashvili, E. (2020). *Digital Technologies and Digital Signature for SME Development in Global Economy. International scientific-practical internet-conference" Entrepreneurship and business administration"*, Kharkov, Ukraine.
10. Vesperi, W. and Gagnidze, I. (2021), "Rethinking the university system: toward the entrepreneurial university (the case of Italy)", *Kybernetes*, Vol. 50 No. 7, pp. 2021-2041, <https://doi.org/10.1108/K-12-2018-0662>

Seturi Maia, PhD in Economics,
Associate Professor
Faculty of Economics and Business,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
maia.seturi@tsu.ge

SOME ISSUES OF MARKETING ACTIVITY IN THE TOURISM AND HOSPITALITY

Abstract

The article discusses some of the issues of marketing in the tourism and hospitality business in the post-coronavirus period. The author's discussion refers to: the need to promote the importance of targeted marketing, special attention to

changes in environmental factors, active participation of the state in training qualified employees. The author of this article believes that in the post-covid period, the Georgian tourism and hospitality business operates under conditions of increased demand for their services. It is an important issue to improve the awareness of the local population about the positive impact of tourism development in raising their employment and living standards. This will help the country to deal with social problems and will be beneficial not only for the people involved in the mentioned business, but also for the whole society, which suffered material and moral damage during the coronavirus pandemic. Thus, the present article discusses this problematic issue and provides the author's recommendations.

Key words: *Tourism and Hospitality Marketing, Tourist Satisfaction, Targeted Marketing, Personnel Selection*

INTRODUCTION

Tourism is one of the priority directions of the development of the national economy of our country. Because it is believed that the development of tourism in the country will contribute to the growth of the economy, additional foreign exchange earnings, will reduce the level of unemployment and promote the promotion of Georgian traditions and historical-cultural values. The development of tourism has a positive impact on various sectors, such as: transport and communication, construction, agriculture, production of consumer goods and others.

The tourism industry has been one of the most affected by the COVID-19 pandemic. It should also be noted that tourism is closely related to other industries, which also suffered material damage. Due to the spread of coronavirus (COVID-19) in Georgia, among the measures implemented by the Government within the framework of the anti-crisis plan, it is worth noting that for the support and recovery of the affected tourism sector (small, medium and family hotels), co-financing was provided for 3,254 loans of existing hotels (Government of Georgia, 2021).

LITERATURE REVIEW

In the pre-pandemic period, the popularity of Georgia as one of the attractive tourist destinations grew more and more. Today, it is an important issue to activate and develop the tourism sector. It should be noted that the situation has changed positively since the current year.

Income from foreign travel in October 2021 was USD 142.3 million, an annual increase of USD 127.1 million (9.4 times), and USD 124.6 million (-46.7 percent) less than in October 2019. In October of this year, 15.5 percent of income (USD 22.0 million) came from the EU countries. Russia (USD 18.3 million), Israel (USD 15.5 million), Turkey (USD 14.8 million), Ukraine (USD 14.5 million) and Saudi Arabia (USD 9.5 million) also hold significant shares (The National Bank of Georgia, 2021).

In 2022 year Revenues from tourism in the country's economy amount to 1.6 billion US dollars, which is 3.2 times more than the figure of 2021. If we analyze in relation to the year 2019, the rate of recovery of income from tourism in seven months exceeds 87%, among them, the average rate of recovery in January-April was 68%, and in the period of May-July the average rate exceeded 100% (Ministry of finance of Georgia, 2022).

Studying tourist behavior is one of the hot topics in tourism and hospitality marketing. Consumers are ordinary people who engage in activities related to the purchase of products or services. Consumers therefore deal with the same issues as psychology in general: memory and cognition, affect and emotion, reasoning and decision-making, and more. Consumer behavior primarily refers to the act of buying a certain product or service. A purchase decision requires finding relevant information, selecting a retail facility or service provider, and other actions to be performed prior to making a purchase (Icek Ajzen, 2008).

In modern conditions, companies operate in the era of free exchange of information. In the field of tourism and hospitality, consumers are offered services, and consumers of services trust feedback more than advertising. A customer satisfied with the service rarely tried to change the company (Kotler, P., & Keller, K. 2015).

When choosing tourist destinations in Georgia, foreign tourists are interested in the information posted on the social network. At the same time, the media marketing activities carried out by Georgian

travel companies by foreign tourists are assessed at an average level, which indicates inappropriate activities of local travel companies in social networks (Todua, N; 2019).

According to the World Travel and Tourism Council, in 2017, the direct contribution of travel and tourism to the country's GDP was about 9.3% (overtaking agriculture, forestry and fishing which accounted for about 8.2% of GDP in the same year), and this rate is likely to increase to 10.5% by 2028. This sector is highly attractive (more than US\$ 3 billion of annual revenue is generated through foreign tourism only), however the international tourism market is very competitive and all of the factors which influence growth need to be carefully considered for this sector to continue to grow (The World Bank, 2020).

But development should be economically viable, socially just and environmentally friendly. The future development of tourism is impossible without a careful attitude towards the environment, cultural monuments, without rational use of resources. (Seturi, M.; Urotadze, E.; 2020).

As is commonly known, it is necessary to have certain objective conditions in the tourist destination, such as a natural-climatic environment, favorable for the rest and health of the population, historical monuments, relevant infrastructure. Georgia has a number of conditions to be attractive country in terms of tourism (Seturi, M; 2019). But tourism can have a negative impact on the environment.

Countries use the attractions and events sector to increase the attractiveness of their tourist destinations (Middleton, V; Fyall, A; Morgan, M. 2009). Building Tourist destinations image and branding using proper marketing measures is crucial. Brands have become increasingly important for tourist destinations (Kotler, Ph., Bowen, J. T., Makens, J. C., Baloglu, S., 2016).

According to the Global Tourism Codex of Ethics, state authorities must ensure the protection of tourists, vacationers and their property; Special attention should be paid to the safety of foreign tourists, considering their potential vulnerability; Taking into account the demands of tourists, they should facilitate the implementation of specific measures regarding the issues of information, prevention, protection, insurance, assistance; In accordance with the national laws of their country, it is necessary to strictly condemn and prohibit theft, assault, robbery and threats against tourists and tourism industry personnel; Also, intentional damage to tourist, cultural and natural heritage sites (Global Codex of Ethics for Tourism).

The development of travel and tourism can be accompanied by environmental risks. The impact of tourism on the environment can be direct and indirect, as well as positive and negative. Tourism cannot develop without interaction with the environment, but through targeted planning of its development, negative consequences can be reduced and positive consequences can be increased (Kordzaia, I.2016).

METHODOLOGY

In the research process we used secondary data. We studied Georgian and foreign scientific works, analytical reports, information on the websites of certain Georgian organizations, data of the National Statistics Office. We analyzed the past situation and studied the current situation.

FINDINGS

Georgia has significant resources to ensure the satisfaction of tourists. Due to the coronavirus pandemic, the number of international visitors has decreased dramatically. The situation should be gradually corrected. Profitable functioning of tourism is important for the development of the country. In which marketing can play a big role. However, marketing approaches are still not sufficiently used by organizations, enterprises or individuals working in the tourism industry. The increase in the number of tourists does not yet mean its profitable operation. Not enough attention is paid to identifying the needs of the segment and preparing special marketing offers for each of them. Tourists' satisfaction is determined by several factors at the same time. Unfortunately, not infrequently the existing services are weak. More attention should be paid to the development of sustainable tourism.

And it should aim to reduce the resistance caused by the complex interactions between the tourism industry, visitors, the environment and the host community.

Business owners and managers clearly understand the role of attracting tourists and a positive image of their enterprise for effective operation. However, adherence to recognized marketing approaches and principles will play an important role in further customer interest and retention. Satisfied travelers leave their positive reviews, which affects the growth of the tourist flow. Based on the analysis of the current situation in the field of marketing environment, it was concluded that it is necessary to pay more attention to the targeted approach.

CONCLUSIONS

We believe that the main focus should be on the successful implementation of the following issues:

- The use of targeted marketing by the enterprises of the tourism industry, which will take into account the offer of high-quality services, in order to attract more high-spending tourists to the country;
- Supply of new tourist products to meet the demand of the international tourist market;
- In the selection of personnel, preference is given to those who speak English. Based on this demand, it is advisable to conduct special trainings for future personnel. The level of service will be improved as a result of the expansion of the qualification raising programs for those employed in tourism and those seeking employment throughout the country.

REFERENCES

1. Government of Georgia. Basic data and directions of the country for the years 2022-2025, Tbilisi 2021, p.101
2. The National Bank of Georgia (NBG). 16 NOVEMBER, 2021. INCOME FROM FOREIGN TRAVEL IN OCTOBER 2021. <https://nbg.gov.ge/en/media/news/expenditures-of-foreign-visitors-to-georgia-for-the-month-of-october>
3. Ministry of finance of Georgia (2022). Minister of Finance Lasha Khutsishvili: In 2022, the forecast rate of real economic growth has increased to 8.5%. <https://www.mof.ge/News/10216>
4. Icek Ajzen (2008). Consumer attitudes and behavior. University of Massachusetts Amherst. <https://www.researchgate.net/publication/264000611>
5. Kotler, P., & Keller, K. (2015). Marketing management. 14th edition. Translation from English, Edited by Todua N., TSU Publishing House, Tbilisi, pp. 471
6. Todua, N. (2019). Using Social Media Marketing For Attracting Foreign Tourists To Georgian Destinations. Globalization And Business, #7, June 2019, pp. 39-48. (In Georgian). <https://doi.org/10.35945/gb.2019.07.005/>
7. https://www.researchgate.net/publication/348373678_USING_SOCIAL_MEDIA_MARKETING_FOR_ATTRACTING_FOREIGN_TOURISTS_TO_GEORGIAN_DESTINATIONS
8. The World Bank (2020). Impacts of Climate Change on Georgia's Coastal Zone, November 2020, Vulnerability Assessment and Adaptation Options, p.13 <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34886>
9. Seturi, Maia., Urotadze, Ekaterine. (2020). Some Opinions About Sustainable Development and Tourism (Case of Georgia). In Proceedings of conference: Strategic Imperatives of Modern Management. At: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. April 2020; pp.286-289
10. Seturi, Maia. (2019). Factors Determining the Tourists' Satisfaction:Georgian Case. Proceedings of The 14th IAC 2019, 2019 - books.google.com .The 14th Multidisciplinary Academic Conference (14th IAC) in Prague; pp.95-104 https://www.researchgate.net/publication/332846927_Factors_Determining_the_Tourists'_Satisfaction_Georgian_Case
11. Victor T.C. Middleton, Alan Fyall, Mike Morgan. Marketing in Travel and Tourism. Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, Fourth Edition, 2009, pp.9-11
12. Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens, Seyhmus Baloglu. Marketing for Hospitality and Tourism. 7-th Edition, Pearson Publisher, 2016, pp. 262-269
13. Global Codex of Ethics for Tourism. United Nations World Tourism Organization. Approved by resolution A/RES/406(XIII), World Tourism Organization at the 13th session of the General Assembly (Santiago, Chile, 1 October 1999). The document was adapted into Georgian by Metreveli, M.
14. Kordzaia, I.(2016). Features of functioning of social and economic mechanisms of the international tourist market in Georgia. Doctoral dissertation. Batumi. https://www.bsu.edu.ge/text_files/ge_file_6017_1.pdf, pp. 21-28

В. А. Верба, д.е.н., проф.,
veronika.verba@gmail.com

Я.С. Гишко, магістр

ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»
hyzhko.y3@gmail.com

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПЕРЕДУМОВИ, ДРАЙВЕРИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

***Анотація.** Узагальнено основні тренди, що впливають на функціонування і розвиток виробничих підприємств, визначено типологію можливих бізнес-моделей. Виявлені драйвери процесу трансформації бізнес-моделей виробничих підприємств. Ідентифіковано основні обмеження та передумови трансформації бізнес-моделі виробничої компанії, яка розробляє і забезпечує надання комплексних персональних сервісно-виробничих рішень.*

***Ключові слова:** бізнес-модель, трансформація, виробниче підприємство, трансформація виробничого підприємства*

Турбулентність, у якій сьогодні знаходиться світ, вимагає швидких реакцій на зміни і породжує антикрихіть організацій, що позначається на пошуку інноваційних рішень у виборі чи трансформації бізнес-моделей. Серед найвпливовіших драйверів, що позначаються на зміні бізнес-моделей компаній експерти вважають уберизацію, диджиталізацію та кооперацію. Проте аналіз динаміки змін у діяльності компаній показує, що найбільш консервативними у прийнятті рішень щодо трансформації бізнес-моделей є виробничі компанії. Актуальність дослідження передумов та обмежень у зміні бізнес-моделей виробничих підприємств посилюється сьогодні в умовах війни, коли релокація та альтернативне використання виробничих потужностей практично не можливі.

Посилення клієнтоорієнтовності, спроба розширити клієнтський ряд до кінцевих споживачів стає суттєвим викликом для традиційних форматів організації виробничих компаній. Формування персоналізованої ціннісної пропозиції потребує значних ресурсів і компетенцій, оскільки крім налагодження виробничих процесів, потрібно налаштовувати процеси управління клієнтським шляхом, організовувати нові канали продажів і сервісне обслуговування. Тому при виборі стратегічного позиціонування виробничі компанії мають ґрунтовно підходити до аналізу свого ланцюжка створення цінності для клієнтів, власних компетенцій і ресурсів для можливості зміни своєї бізнес-моделі, як моделі «виробничого цеху». Незважаючи на сформований запит з боку компаній на методичний інструментарій процесу аналізу та обґрунтування такого вибору, в інформаційному полі є лише опис окремих кейсів і досвіду компаній, що вирішували завдання такої трансформації. Проте значна кількість публікацій присвячених трансформації бізнес-моделей, на жаль, залишає відкритими питання передумов і принципів переходу бізнес-моделі виробничих підприємств на генерацію ціннісної пропозиції складних персоналізованих рішень. Розуміючи, що поліваріантність вибору стратегічних рішень у процесі трансформації їх бізнес-моделей суттєво залежить від галузевої специфіки та інших аспектів зовнішнього і внутрішнього контекстів розвитку компаній, спробуємо визначити передумови та драйвери, що спонукають виробничі підприємства змінювати свої бізнес-моделі та ідентифікувати ризики, що обмежують дану трансформацію.

Виробничі підприємства функціонують під впливом загальноекономічних та індустріальних трендів, що формують нові умови функціонування та встановлюють нові критерії, що впливають на конкурентоспроможність. Серед основних трендів, що впливають на формування сучасних виробничих підприємств виділяють:

- Перехід на модель D2C (Direct-To-Consumer) продажів [1], що дозволяє відійти від продажів через дистриб'юторів та посередників завдяки цифровізації процесів продажів, формуванню диджитальних каналів взаємодії та присутності онлайн майданчиках і маркетплейсах. Це дає можливість скоротити ланцюжок продажів і забезпечити продажі кінцевому клієнту. Такі зміни у виборі клієнтського сегменту вимагають перебудови системи продажів, комунікацій та управління брендом. Яскравим прикладом реалізації проєкту переходу на D2C продажі продемонструвала німецька компанія з виробництва сантехніки Villeroy Boch, яка сформувала стратегічний вибір на користь нового цільового клієнта — архітекторів і дизайнерів. Для полегшення взаємодії з кінцевими споживачами архітекторам запропонували розроблений цифровий каталог моделей сантехнічних виробів, які легко інтегруються у спеціалізовані програмні продукти для розробки дизайн проєктів. Створення нової ціннісної пропозиції у процесі моделювання архітектурних і дизайнерських проєктів беззаперечно підвищило прихильність їх розробників до продукції Villeroy Boch, збільшило продажі та забезпечило лояльність.
- Посилення унікальності ціннісної пропозиції за рахунок сервісу, передусім інженерно конструкторської спрямованості, що суттєво змінює формат взаємодії з клієнтами та змушує кардинально змінювати бізнес-процеси розробки та виробництва продукції. Наявна фахова експертиза у розробці складних інженерно-конструкторських рішень в синергії з розумінням всіх аспектів можливості виробничих технологічних процесів дає для замовників значні вигоди та відкриває перспективи для довгострокових відносин. Такі стратегічні рішення перетворюють виробничу компанію з виробника продукції на експерта у вирішенні складних інженерних завдань. Новий формат ціннісної пропозиції надає клієнтам значну економію витрат на пошук та оплату такої експертизи, розробок, дозволяє суттєво знизити проєктні ризики для кінцевого користувача. Для виробничих компаній перехід до надання комплексних сервісних рішень потребує не лише зміну процесів, а й формування нових компетенцій.
- Появу цифрових можливостей значного зменшення витрат для створення персональної ціннісної пропозиції. Традиційні операційні системи, що були налаштовані на випуск типових продуктів та стандартизацію виробничих і сервісних процесів, отримували свою конкурентну перевагу відносно низькими витратами на забезпечення масового виробництва. Індивідуальні рішення потребували значних ресурсів, що позначалося на їх високій собівартості і ціні. Поява IoT технологій (Internet of Things) відкрила доступ до можливостей реінжинірингу бізнес-процесів, наслідком чого персоналізовані пропозиції для клієнтів стали доступними за рахунок суттєвого скорочення витрат на їх розробку і реалізацію. Ці накопичені бази даних забезпечують прискорення виконання персональних замовлень, формування бібліотеки знань компанії, що дозволяє за допомогою хмарних технологій та BigData аналізувати та моделювати поведінку споживачів [2].

З огляду на визначені тренди та розуміння сучасних умов функціонування, можна виділити характерні особливості діяльності виробничих підприємств у сучасному ринковому середовищі.

Таблиця 1 – Характеристика бізнес-моделей виробничих компаній

Модель продажів	B2B	B2C		C2C		D2C
Тип організації виробництва	На замовлення	Масове виробництво стандартизованого продукту		Масове виробництво стандартного продукту з індивідуальним сервісом		Масова індивідуалізація
Ціннісна пропозиція	Працюючий продукт за конкурентними цінами	Постачальник рішень	Гарантована наявність	Повний цикл сервісної підтримки	Можливість виконання масштабних замовлень	Персональні складні рішення за ціною доступних продуктів
Моделі отримання доходу	Продаж продукції	Продаж повного набору комплементарної продукції		Сервісна підтримка	Надання в користування	Моніторинг, контроль і доставка унікальної цінності комплексного продукту

Джерело: Розроблено авторами на основі [1,3]

Поява і результати реакцій гравців ринку на описані тренди змін у бізнес-моделях виробничих підприємств дозволяють визначити, що їх ринкова поведінка суттєво відрізняється. На наш погляд, ключовими передумовами успішної трансформації є внутрішні драйвери розвитку, що пов'язані з: а) наявністю компетенцій та потужностей для створення персоналізованих продуктів і пропонування різноманіття ціннісних пропозицій; б) можливістю впровадження циклічного виробництва (виробництво продукту - надання сервісу на етапі купівлі - пост продажний сервіс); в) функціонуванням в партнерській екосистемі, що дозволяє поглиблювати ціннісну пропозицію для споживачів та надавати повний спектр послуг; г) інноваційною культурою та застосування гнучких технологій управління, налагоджених процесів адаптації до викликів за змін клієнтських запитів; г) значний рівень цифровізації процесів збору та аналізу інформації щодо запитів і споживчої поведінки клієнтів, моделювання їх майбутніх потреб та управління попитом.

Основними викликами для компаній при переході до бізнес-моделі постачальника комплексних персоналізованих рішень є необхідність формування експертизи, компетенцій для надання такого типу послуг, що передбачають значні інвестиції в R&D, рекрутинг персоналу з відповідними компетенціями, формування бібліотеки знань і рішень, що мають забезпечити створення унікальної ціннісної пропозиції для клієнта. Тобто трансформація бізнес-моделі має передбачати зміни в підходах до вибору партнерів, реінжиніринг виробничих та сервісних бізнес-процесів, налаштування нових каналів комунікацій і продажів, розробку нової фінансової моделі, де суттєві доходи мають генеруватися від надання комплексних послуг.

Зрозуміло, що проведення трансформаційних змін спочатку передбачає значний підготовчий етап, зокрема діагностичний, на якому потрібно визначити обмеження і

потенційні ризики. Узагальнення результатів проведених трансформаційних змін на виробничих підприємствах дає можливість виділити такі з них:

– технологічні та економічні обмеження виробничих можливостей для виготовлення індивідуальних продуктів, персоналізованих рішень для задоволення потреб клієнтів, відсутність налаштованих сервісних і маркетингових процесів, які забезпечують ефективну взаємодію із кінцевими клієнтами і споживачами;

– відсутність досвіду, компетенцій та персоналу, який потрібний для розробки технічних та сервісних інновацій задля створення персональної ціннісної пропозиції;

– низький рівень диджиталізації, відсутність можливості оцифрування бізнес-процесів, застосування інструментів роботи з даними для скорочення витрат і зниження ризиків при розробці і реалізації інноваційних персональних рішень.

Для забезпечення стійких ринкових позицій та формування конкурентних переваг для всіх бізнес-організацій актуальним завданням є формування унікальних персоналізованих рішень для своїх клієнтів. Традиційно виробничі компанії не розглядали необхідність переходу до бізнес-моделей надання комплексних виробничих та сервісних рішень для кінцевих клієнтів, обмежуючи ланцюжок створення цінності виключно технологічними процесами розробки і виготовлення типових продуктів. Внаслідок нових можливостей диджиталізації, формування партнерства, змін правил гри в екосистемах з'явилися передумови успішної реалізації проєктів трансформації бізнес-моделей продавців персональних сервісно-виробничих рішень. Стратегічний ефект переходу до таких бізнес-моделей обумовлений глибокою диференціацією ціннісної пропозиції, що забезпечує значні конкурентні переваги та довгострокову стійкість.

Список використаних джерел

1. Deo V. *All You Need to Know About the Manufacturer's Business Model*. URL: <https://www.softwaresuggest.com/blog/manufacturers-business-model/#> (Дата звернення: 01.10.2022)
2. 3.Narjeet Soni. *Digital Transformation Framework*. URL: <https://www.theleanapps.com/digital-transformation-framework/> (Дата звернення: 01.10.2022)
3. 9.Jörg Weking. *Archetypes for Industry 4.0 Business Model Innovations*/Jörg Weking, Marek Kowalkiewicz, Markus Böhm, Helmut Krcmar — *Twenty-fourth Americas Conference on Information Systems, New Orleans, 2018* — 10 с.

V. A. Verba, DSc, Professor,
veronika.verba@gmail.com
Hyzhko Y.S., master
EPP «Project management and consulting»,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
hyzhko.y3@gmail.com

MANUFACTURER'S BUSINESS MODEL: PREREQUISITES, DRIVERS AND RISKS OF TRANSFORMATIONAL CHANGES

Summary. *The main trends which influence the functioning and development of manufacturing companies are summarized, the typology of possible business models is determined. The drivers of the transformation process of business models for manufacturing enterprises are identified. The main limitations and preconditions of the business model transformation are defined for a manufacturing company, which develops and ensures provision of complex personal service and production solutions.*

Key words: *business model, transformation, manufacturer, transformation of the manufacturer's business model.*

Володькіна М.В., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
maryna.volodkina@gmail.com

Данилюк В.О., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту
viacheslav.danyliuk@kneu.ua

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Анотація. Розглянуто доцільність, причини, передумови та принципи впровадження реінжинірингу бізнес-процесів з метою досягнення значних позитивних змін у показниках діяльності бізнес-організацій.

Ключові слова: бізнес-процес, реінжиніринг бізнес-процесів, фундаментальне переосмислення, радикальне перепроєктування

Актуальність. Розвиток сучасних бізнес-організацій потребує застосування нового інструментарію, який дає можливість перепроєктувати та удосконалити операційну та управлінську діяльність бізнес-організації, зробити її більш продуктивною та конкурентоспроможною, при цьому забезпечивши раціональне використання ресурсів бізнес-організації, що обумовлює використання часткової, а у деяких випадках повної перебудови бізнес-процесів.

Постановка задачі (мета). Мета дослідження полягає у висвітленні концептуальних засад реінжинірингу бізнес-процесів у контексті підвищення ефективності діяльності бізнес-організації.

Результати. Сучасні компанії мають доволі складну організацію, яка визначається широким спектром напрямів діяльності, територіальним розподілом підрозділів, множиною ділових зв'язків з партнерами. При цьому зростає динамічність бізнес-процесів, що обумовлено постійними змінами потреб ринку, постійними технологічними удосконаленнями, високим рівнем конкуренції. У підсумку менеджмент бізнес-організацій переходить від управління окремими ресурсами та функціональними підрозділами до управління бізнес-процесами, які зв'язують в одне ціле діяльність всіх структурних утворень бізнес-організації.

У якості конкретних об'єктивних причин, які продукують необхідність суттєвих змін в операційній діяльності та її організації, провідними дослідниками виокремлюються такі внутрішні взаємопов'язані причини:

- зростання складності нових продуктів у такому ступені, коли ні один конкретний працівник, ні навіть група спеціалістів не можуть знати всі технічні деталі та характеристики продукції. Це є характерним для ІТ-компаній, для інвестиційних та страхових компаній, для бізнес-організацій автомобілебудівної промисловості;
- неефективність подальшого збільшення кількості працівників на всіх рівнях бізнес-організації для вирішення складних управлінських завдань;
- не завжди достатня віддача від інвестицій в комп'ютерні системи та інформаційні технології. Як свідчить практика, само по собі використання комп'ютерів докорінно не змінювало процесу ведення справ, не змінювало обсяги потоків документів, точки прийняття рішень, їх кількість. Тільки поява якісно нових ІТ-технологій змінила ситуацію, коли вони стали не тільки підштовхувати бізнес-організації до удосконалення бізнес-процесів, але й давати на це реальні кошти.

Для вдосконалення для розвитку бізнес-організацій у теперішній час використовуються методи, що дозволяють вирішити проблему ефективного використання потужних концептуальних, математичних та технічних засобів, один із яких – реінжиніринг бізнес-процесів. За визначенням М. Хаммера, реінжиніринг бізнес-процесів передбачає

фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення корінних покращень у показниках діяльності бізнес-організацій.

Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів є системна реструктуризація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, що спрямовується на спрощення організаційної структури, перерозподіл та мінімізацію використання різних ресурсів, скорочення термінів реалізації потреб клієнтів. У процесі реінжинірингу відбувається фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення різких змін (стрімкого зростання) ключових показників діяльності бізнес-організації.

Під фундаментальним переосмисленням основна увага зосереджується на питаннях, чому бізнес-організація робить те, що вона робить, чому бізнес-організація робить те, що вона робить у такий спосіб, а також якою хоче стати бізнес-організація.

У свою чергу, радикальне перепроєктування передбачає перепроєктування всього процесу (відкидаються всі існуючі структури та процедури і пропонується абсолютно інший спосіб роботи).

Для бізнес-організацій з високим ступенем диверсифікації бізнесу, великою кількістю партнерських взаємозв'язків реінжиніринг бізнес-процесів забезпечує виконання таких завдань:

- визначення оптимальної послідовності виконуваних функцій, яке призводить до скорочення циклу виготовлення та продажу товарів та послуг, обслуговування клієнтів, наслідком чого слугують підвищення оборотності капіталу та зростання всіх економічних показників;
- оптимізація використання ресурсів в різних бізнес-процесах, результатом чого виступає зменшення витрат та забезпечується оптимальне сполучення різних видів діяльності;
- побудова адаптивних бізнес-процесів, спрямованих на швидку адаптацію до змін потреб кінцевих споживачів продукції, виробничих технологій, поведінки конкурентів на ринку, та відповідно підвищення якості обслуговування клієнтів в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- синхронізація та координація одночасно виконуваних бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів, який здійснюється з визначеною періодичністю, один раз на 5-7 років, є спрямованим у подальшому на безперервний інжиніринг бізнес-процесів, тобто постійну адаптацію бізнес-процесів до зовнішнього середовища, яке змінюється.

Практичні впровадження дозволяють узагальнити ключові принципи реінжинірингу бізнес-процесів:

1. Горизонтальне стиснення (інтегрування процедур). Передбачає скорочення часу на виконання бізнес-процесу завдяки інтегруванню декількох процедур в одну.
2. Вертикальне стиснення (самостійні рішення виконавців). Наділення співробітників додатковими повноваженнями на прийняття рішень дозволяє розтрусити процес, мінімізувавши число взаємодій по вертикалі. По ряду питань працівник більше не повинен звертатися до керівництва, витрачаючи свій час і відволікаючи менеджерів. Зрозуміло, співробітнику необхідно бути, відповідним чином, підготовленим до прийняття рішень.
3. Природний порядок етапів. Штучна черговість при лінійній послідовності негативно відбивається на темпах роботи. Природний хід речей часто дозволяє виконувати кілька видів діяльності разом, скорочуючи загальний час.
4. Доцільність розподілу функцій. Головне не в розписаному колісах функціоналі і організаційній структурі, а в залежності від процесу і необхідності його ефективного виконання. Потрібно працювати над активним залученням гравців,

які, звично, розглядаються поза межами проекту: постачальників і клієнтів. Такі рішення часто застосовуються в рамках методики «точно вчасно».

5. Багатоваріантність реалізації процесу. Жорсткість і не адаптивність поступаються місцем орієнтації на максимум виконавських варіантів, кожен з яких вибирається виходячи з ситуації, стану тощо.
6. Скорочення кількості входів в процес. Щоб удосконалити процес, необхідно прибирати входи, що вимагають зіставлення з іншими. Численні звірки займають багато часу: число відпускних днів потрібно спів віднести з відгулами, позначки про відсутність по хворобі – з лікарняними листами, заявки на закупівлю – з рахунками-фактурами і т. д. Все це призводить ще й до плутанини в процесі.
7. Мінімізація контролю та перевірок. Перевірочні дії, як і контроль, не додають цінності продукту. Потрібно об'єктивно оцінювати витрати на них і співвідносити з вартістю можливої помилки, на запобігання або усунення якої спрямовані заходи.
8. Зниження частки погоджень. Для удосконалення процесу необхідно скорочувати зовнішні (по відношенню до процесу) точки контакту, адже узгодження також не додають вартість продукту.
9. Єдина точка контакту. Уповноважений менеджер стає єдиним контактом для клієнта. Щоб володіти повною інформацією, співробітник повинен мати доступ до всіх задіяних у процесі інформаційних систем і виконавців.
10. Поєднання централізованих та децентралізованих операцій. В цілях вдосконалення процесу деякі операції необхідно децентралізувати (можливо, адміністративно), інші, навпаки, зробити централізованими (наприклад, через концентрацію інформації в єдиний агрегат з розмежуванням прав доступу). Сучасні технології дозволяють поєднувати переваги в системі операцій.

У свою чергу, досвід впровадження принципів реінжинірингу бізнес-процесів передбачає урахування ключових факторів, які здійснюють суттєвий вплив на процес реінжинірингу, а саме: мотивація, організація управління проектом, наділення відповідними повноваженнями співробітників у команді, яка виконує проект реінжинірингу та контролює його проведення, комунікації, бюджет проекту, технологічна підтримка, консультації.

Мотив здійснення проекту реінжинірингу має бути чітко визначений та зафіксований. При цьому вище керівництво має бути абсолютно впевненим, що цей проект дасть значний результат, і розуміти, що отриманий результат продукує зміну структури організації.

Проект має виконуватись під керівництвом Топ-менеджерів, і зазвичай типовою помилкою сучасними дослідниками виокремлюється те, що відповідальним за проект призначається особа не високого посадового рангу. У команді, яка виконує проект реінжинірингу обов'язковим є сприйняття членами команди своїх нових обов'язків у контексті проведення реінжинірингу.

Проект повинен мати свій бюджет, особливо якщо планується інтенсивне використання інформаційних технологій, і тому рекомендується розглядати реінжиніринг як венчурний за характером проект. Також слід зазначити, що проведення робіт по реінжинірингу потребує необхідної підтримки, – наявності відповідних методик та інструментальних засобів.

Суттєву допомогу у здійсненні реінжинірингу (особливо, коли це відбувається уперше) надають експерти (консультанти), які виконують підтримуючу, а не управлінську роль.

Реалізація проектів реінжинірингу бізнес-процесів має бути спрямована на оптимізацію бізнес-процесів, необхідні зміни в організаційній структурі бізнес-організації, усунення надмірної кількості рівнів управління, що сприяє наближенню керівництва до безпосереднього контакту з виконавцями та споживачами. Також трансформується і функція менеджерів (від контролюючих до консультаційних), змінюється процес реалізації

адміністративних функцій, відбувається зміна критеріїв просування працівників кар'єрними щаблями в залежності від ефективності виконання роботи.

Висновки. Ефективне застосування процесного підходу в управлінні передбачає перепроєктування та удосконалення управлінської діяльності на основі часткової або повної перебудови бізнес-процесів. Така перебудова на основі концепції реінжинірингу дозволяє досягти значних позитивних змін у діяльності бізнес-організації. У процесі реінжинірингу може відбуватися як фундаментальне переосмислення, так і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення різких змін (стрімкого зростання) ключових показників ефективності.

Список використаних джерел

1. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку/Б.М. Андрушків, Л.М. Мельник //Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 2 (12). – Том 1. – С. 92-98.
2. Біловодська О.А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств [Текст] : монографія / О. А. Біловодська. – Суми: Мрія-1, 2010. – 440 с.
3. Bormann, S. 2020. Strategic priorities and organizational design. *Journal of Management Accounting Research* 32(3): 7-26.

Volodkina M.V.,

PhD, Associate Professor of Management Department,
maryna.volodkina@gmail.com

Danyliuk V.O.,

PhD, Associate Professor of Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
viacheslav.danyliuk@kneu.ua

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Summary. *The expediency, reasons, prerequisites and principles of the implementation of business process reengineering in order to achieve significant positive changes in the performance indicators of a business organization are considered.*

Key words: *business process, business process reengineering, fundamental rethinking, radical rethinking.*

Гончар В. В., д.е.н., проф.,

професор кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
gonchar.mariupol@gmail.com

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Анотація. *Доведено пріоритетні дії в стресових умовах. виявлено типи стійких реакцій на безпосередні виклики, спричинені кризою. Надано стратегічні сфери, на які спрямувати зусилля до створення стійкості. Рекомендовано загальні дії щодо створення стратегічної стійкості.*

Ключові слова: *стратегія, стійкість, кризовий період*

Актуальність. У нестабільному світі стійкість стає все більш важливою передумовою для ефективної роботи компанії. Організації піддаються багатьом бізнес-проблемам, суспільній невизначеності та геополітичній напруженості. Підривні течії включають прискорення цифровізації, кіберзагрози, а також інфляцію та нестабільність цін. Динамічні темпи змін ускладнюють передбачуваність збоїв, навіть якщо вони стають більш

серйозними та частотними. Таким чином, компаніям у всіх галузях необхідно планувати несподівані події та нарощувати свої можливості реагування заздалегідь.

Постановка задачі (мета). Дослідити основні області стратегічної стійкості організації в кризовий період

Результати. В кризовий період виявляються приховані вразливі місця в організаціях і слабкі місця в їхніх можливостях реагування. Керівництву необхідно швидко реагувати на різноманітні виклики, що виникали в операційній діяльності, включно з розривом робочої сили та проблемами ланцюга постачання, пов'язаними з критичною нестачею та логістичними бар'єрами. В таких умовах зростає важливість своєчасних та глибоких даних, на основі яких визначаються пріоритетні дії в стресових умовах.

На основі дослідження [1] було виявлено типи стійких реакцій на безпосередні виклики, спричинені кризою, зокрема пандемією (табл. 1):

Таблиця 1. Типи стійких реакцій під час криз

Тип реакції	Виклик	Реагуючі дії
Операційні проблеми та проблеми ланцюга поставок	Багато компаній увімкнули цифрові рішення, включно з передовою аналітикою, для вирішення проблем ланцюга постачання з початку кризи	Прогнозоване обслуговування обладнання; застосування технологій штучного інтелекту для моніторингу та виявлення незвичайних моделей замовлення та відповідного реагування; оцифрування ланцюга постачання, щоб забезпечити безперервність бізнесу
Технологічні виклики	Кібератаки використовували вразливі місця в безпеці, які виникли під час переходу до роботи з дому	Закриття потенційних прогалин, перш ніж хакери зможуть скомпрометувати мережі. Значні інвестиції у свої можливості, придбання компаній з кібербезпеки
Організаційні труднощі	На початку кризи віддалену роботу потрібно було масштабувати та запровадити для офісної роботи, тоді як працівники на місці потребували відповідних заходів безпеки, включаючи тестування та захисне обладнання.	Результати роботи на місці були неоднозначними, особливо на початку пандемії, і багато уроків слід включити в майбутні плани. Однак перехід від офісу до дому був умілий у багатьох великих компаніях. Для віддаленої робочої сили потрібна нова кіберстратегія, яка поширює захист безпеки на віддалені кінцеві точки в домівках людей. Потім лідери досліджували шляхи запобігання фрагментації організаційної культури, підтримки високої продуктивності та підтримки здоров'я та благополуччя віддаленої робочої сили.

Однак, лише деякі організації прийняли комплексну стратегічну перспективу для подолання викликів наступного зриву на горизонті. Необхідна орієнтація є проактивною, базується на бізнес-перспективі та виходить за рамки реактивного підходу другої лінії захисту до невизначеності. Щоб створити стійкість у прийнятті довгострокових стратегічних рішень, організаціям необхідно розвинути певні міжфункціональні можливості та посилити стійкість у ряді стратегічних сфер.

Основні здібності включають навички передбачення та готовність до зривів і кризового реагування. Щоб розвинути можливості передбачення, організації збирають і вивчають відповідні дані, розробляють відповідні сценарії для виявлення прогалин у стійкості та використовують цей метод для передбачення та підготовки до майбутніх криз. Тоді можна шукати відповідні можливості реагування на кризу: ті, які можна розробити та впровадити заздалегідь, щоб швидко та ефективно застосовувати у разі збоїв. Ці можливості, такі як зміцнення фінансових показників, краща безпека (чи то для ІТ, програмного забезпечення чи фізичних активів), гнучкість ринку та опціональність, за своєю думкою можуть створити конкурентну перевагу, яка забезпечує чудову продуктивність у наступному галузевому циклі.

Основні області стійкості можна згрупувати таким чином: фінансова, операційна, технологічна, організаційна, репутаційна, стійкість бізнес-моделі. Стійкі організації розробляють бізнес-моделі, які можуть адаптуватися до значних змін у попиті клієнтів, конкурентному середовищі, технологічних змінах і нормативному середовищі.

Цілісний підхід до створення стійкості просуває організацію від вузького фокусування на ризиках, контролі, управлінні та звітності до довгострокового стратегічного бачення загального середовища.[2] Важливим аспектом цілісного підходу є використання кризових сценаріїв для перевірки стійкості під час спаду. Відповідно, можливості передбачення використовуються для розробки сценаріїв; Моделювання на основі сценаріїв може потім перевірити стратегії та бізнес-моделі під тиском у майбутніх нестабільних середовищах, таких як ті, що визначаються економічними спадами, зростанням геополітичної напруженості, збоями в системі регулювання, а також технологічними збоями.[3] Такий підхід дає змогу лідерам вийти за межі оцінки стійкості та перейти до активного стратегічного мислення, щоб знайти нові можливості та сформувати нові бізнес-моделі.

Аналіз діяльності провідних корпорацій щодо дій на шляху до стійкості дозволив виокремити основні етапи:

- Виміряйте стійкість. Регулярно й систематично переглядайте параметри стійкості, визначаючи сильні та слабкі сторони порівняно з аналогами в галузі. Здатність проводити такі перевірки має вирішальне значення для прийняття рішень і збалансування створення цінності та підвищення стійкості.
- Виберіть свої перешкоди. Виберіть певний тип зриву, а потім ретельно досліджуйте його на предмет очікуваного початкового впливу та довгострокових вторинних і третинних ефектів.
- Робіть менше уваги на екстраполяції на основі процесів планування та бюджетування.
- Функції ризику повинні вийти за межі формальних поглядів адміністрування, контролю та управління, а також формальних процесів оцінки ризиків. Подібно до стратегії, управління ризиками та стійкістю потребує чіткого бачення бізнесу та ринку, ризикового мислення та міждисциплінарного мислення. Для професіоналів ризику це заклик вийти з вежі зі слонової кістки на ринок.
- Визначте природні сильні сторони та слабкі сторони організації.
- Визначте портфель інвестицій у стійкість.

- Розвивайте першорядні можливості щодо стійкості; розвивати особисту стійкість і стійкість у командах.
- Створіть систему раннього попередження, яка справді відстежує внутрішні та зовнішні ризики.

Ці кроки, звичайно, не є простою інструкцією. Натомість кожен елемент залежить від таланту, здібностей і глибокої відданості інтегрованим зусиллям.

Висновки. Стійкість не може бути досягнута за допомогою окремого підходу. Проте через інерцію та упередженість зусилля, спрямовані на досягнення цілісної програми стійкості, можуть почати відхилятися від курсу, повертатися до знайомих моделей.

Ефективність інвестицій у стійкість, як правило, ґрунтується на якісних оцінках. Стійке лідерство вимагає креативного мислення, першочергового вирішення проблем для подолання збоїв, а також схильності вчитися та пристосовуватися до криз і спадів. Захисна позиція та рутинне мислення не дозволять організації повернутись і прискоритися на наступному підйомі. Умови для майбутнього зростання часто створюються, коли організації реагують на вразливість, яку виявляє криза. У часи зриву виживання та засоби для досягнення майбутнього процвітання залежать від стратегічної стійкості, яка означає здатність до адаптації та рішучість.

Список використаних джерел

4. Офіційний сайт компанії McKinsey. Режим доступу <https://www.mckinsey.com/>
5. Васечко, Л. І. (2021) Стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства European scientific journal of Economic and Financial innovation (1(7)). с. 25-40.
6. Єршова, Н. Ю. Методичний підхід до оцінювання стратегічної стійкості підприємств на основі інформаційної платформи стратегічного управлінського обліку [Текст] / Н. Ю. Єршова //Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. :В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 23. – № 2. – С. 51-59.

Gonchar V.V.,

DSc, Professor of Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
gonchar.mariupol@gmail.com

STRATEGIC SUSTAINABILITY OF THE ORGANIZATION IN A CRISIS PERIOD

Summary. Proven priority actions in stressful conditions. types of sustainable responses to the immediate challenges caused by the crisis have been identified. Strategic areas to direct efforts to create sustainability have been provided. General actions to create strategic resilience were recommended.

Key words: strategy, sustainability, crisis period .

Данилюк В.О., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
viacheslav.danyliuk@kneu.ua

Володькіна М.В., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
maryna.volodkina@gmail.com

ЗМІНА ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПАРАДИГМИ: ПРИЧИНИ, ПРОЦЕС, НАСЛІДКИ

***Анотація.** Розглянуто передумови зміни технологічної парадигми в економічній системі, виокремлено роль фундаментальних технологічних інновацій в цьому процесі, досліджено особливості фаз процесу зміни технологічної парадигми, виділено наслідки таких змін.*

***Ключові слова:** технологічна парадигма, інновації, інноватори, економічна система.*

Актуальність. Фундаментальні засади зміни технологічної парадигми відіграють велике значення в економічній системі, оскільки на їх основі формуються нові принципи функціонування виробничих та технічних систем, а також процесу управління ними.

Постановка задачі (мета). Мета дослідження полягає у висвітленні причин, процесу та наслідків зміни технологічної парадигми в розрізі функціонування економічних систем.

Результати. Дефініція «технологічна парадигма» пов'язана з ідеями наукових парадигм, які використовуються для розмежування певних шкіл наукової думки. Згідно Досі, технологічні парадигми являють собою одну загальну сферу або галузь техніки, в межах якої великою групою новаторів у певному історичному контексті здійснюється пошук інновації [1].

Технологічні парадигми як такі встановлюють технологічну сферу, в межах якої розвивається домінуюча технологія [2]. Відповідно, одна технологічна парадигма ефективно розмежує сфери досліджень на яких ведеться пошук інновацій. Відносно інновацій такий процес дослідження обмежений визначенням меж з точки зору напрямку дослідження та параметрів пошуку. Технологічна парадигма базується на обраному наборі принципів, які обмежують процес інновацій щодо: поля дослідження, проблем, які необхідно вирішити, прикладних аспектів, комплексного завдання, для вирішення якого вона застосовується, виявлених характеристики, матеріалів, які використовує технологія [3].

Технологічна парадигма відіграє дуже важливу роль у встановленні меж дослідження шляхом визначення «правил гри», хоча це може відбуватися абсолютно неавтоматично. Дійсно, як зазначає Досі, технологічні парадигми мають тенденцію проявляти дуже сильний «ефект виключення», який обмежує зусилля та технологічну уяву окремих працівників, а також усієї організації, так, що вони самі не виокремлюють певні технологічні можливості [1].

Коли з'являється нова технологічна парадигма, це означає великий розрив або зміну способу мислення. Зміни, внесені парадигмою, можуть бути пов'язані з певною формою радикальної інновації, яка застосовує нову технологію. У разі зміни технологічної парадигми перехід від старої технології до нової може бути дуже важким для низки компаній, часто тому, що вони інвестували в незворотні можливості виробництва через власні принципи функціонування та маркетинг, а також через їх можливості підтримки і репутації певного продукту.

Генезис кожної технологічної парадигми йде S-подібною траєкторією. На початку циклу, до фази «падіння», застосування нових технологій стикається з численними

перешкодами. Потім її застосування зростає до моменту, коли економічна система приймає нові продукти та послуги. Через певний проміжок часу відбувається процес насичення і виникає точка біфуркації.

Комплекс фундаментальних технологічних інновацій утворює ядро технологічної парадигми. Інновації, які домінують утворюють профіль існуючої технологічної парадигми набувають ознаки ключового фактора розвитку, а сфери з провідною роллю в її застосуванні та комерційній валоризації її потенціалу представляють найбільш пропульсивні галузі виробництва.

Формування відтворювальної структури нової технологічної парадигми є тривалим процесом і складається з двох якісно різних фаз. На першій фазі ключовий фактор розвитку починає проникати на ринок, домінуюча продукція на якому реалізується завдяки потенціалу попередньої технологічної парадигми, яка, об'єктивно кажучи, має обмежуючий вплив на розвиток виробництва на основі нової технологічної парадигми. Коли виробничі можливості технологічної парадигми, що минає, вичерпані, починається друга фаза, яка характеризується все більш очевидною необхідністю заміни старої парадигми новою, проявом якої є початок нової довгої кон'юнктурної хвилі [4].

Процес, який означає заміну технологічної парадигми, дає певні переваги економічно відсталім країнам. Це відбувається завдяки тому, що в економічному середовищі цих країн здебільшого не вдалося організувати виробництво на основі попередньої технологічної парадигми через численні структурні проблеми, але вони можуть спиратися на вже накопичений досвід інвестування та технології розвинених країн під час формування відтворювального контуру нової технологічної парадигми. Зміна технологічної парадигми, як правило, означає певні зміни в соціальній та інституційній інфраструктурі суспільства. Ці зміни сприяють масовому впровадженню нової парадигми та її найширшому поширенню. Наступний етап - фаза швидкого розширення нової технологічної парадигми. Досягнення, які представляють нову технологічну парадигму стають основним фактором економічного зростання. Одночасно виникає контури наступної технологічної парадигми, які еволюціонують від фази зародження до стадії досягнення домінуючої фази зростання. Процес зміни технологічної парадигми починається одночасно з виразною тенденцією падіння цін на енергоносії та сировину, що зумовлено зниженням потреби економічних систем в застарілій технологічній парадигми.

Залежно від фази життєвого циклу домінуючої технологічної парадигми, рушійні сили економічного зростання змінюються. Провідна роль процесу розвитку належить новаторам саме у період зародження нової технологічної парадигми. Припущення щодо заміни попередньої парадигми новою ініціюються діяльністю інноваторів. Це відбувається у періоди подорожчання енергоносіїв, а також зростання прибутковості суб'єктів господарювання, які стрімко почали застосовувати досягнення нової технологічної парадигми. У висхідній фазі технологічної парадигми виробництво та зайнятість зростають. У спадній фазі роль новаторів втрачає значення, а рутинна діяльність компаній «імітаторів» починає переважати. Ця фаза характеризується різною взаємодією фінансових і промислових центрів [4].

У процесі формування нової технологічної парадигми значну роль відіграють національні та освітні установи, а також фінансові організації. Допускаючи значні ризики, пов'язані з виникненням нової парадигми, уряд пропонує інноваторам реалізовувати їхні науково-технологічні проекти в умовах сильної міжнародної конкуренції та недостатнього попиту на результати невизначеної дослідницької діяльності.

У фазі структурної кризи, зумовленої спадною фазою існуючої технологічної парадигми, її ядро нової технологічної парадигми має першочергове значення для процесу організації виробництва. Перед економічними системами, що розвиваються, відкриваються можливості прискореного розвитку завдяки зростанню виробництва, яке забезпечується

новою технологічною парадигмою. Відповідно до ще недостатньо сформованої відтворювальної структури та високої невизначеності майбутніх технологічних траєкторій, інвестиційні ризики та труднощі прогнозування розширення технологічних галузей, що швидко розвиваються, є великими. Щоб зробити їх домінуючими, важливо визначити пріоритетні напрями освоєння досягнень нової технологічної парадигми [4].

Варто відзначити, що ще ніколи не існувало унікальної технологічної парадигми, яка б існувала в кожній частині світу, і при цьому не змінювалося б синхронізоване виробництво на основі різних технологічних парадигм, які виникали. Зараз, очевидно, п'ята технологічна парадигма вже започаткована в певній кількості країн світу, тоді як менша кількість з них освоєє шосту. Економічна структура значної кількості країн світу, однак, вимірюється рішеннями, характерними для третьої технологічної парадигми [5].

У період між 1982 і 1988 роками ідеї технологічних парадигм були конкретизовані та розроблені в новому та дуже впливовому підході до розуміння технічних змін та їх впливу на економіку. Ці ідеї було об'єднано в оглядовій статті (Dosi, 1988a), і в збірнику статей [6] (Dosi et al., 1988). Широка концепція «інноваційних систем», яка в низ розглядається, важлива, оскільки структура зв'язків із зовнішнім середовищем знань впливає на те, яким чином компанії здійснюють свою інноваційну діяльність. Стаття Досі (1982) допомагає раціоналізувати ключову вимогу такої еволюційної теорії інновацій: оскільки вона підкреслює, що компанії відрізняються не лише своєю поточною діяльністю, але й здатністю змінювати цю діяльність, яка може як впливати, так і бути під впливом ширшої економічної системи. Хоча технологічні парадигми спрямовують можливості компаній для просування своїх продуктів, процесів, послуг та організаційних форм, вони не дають компаніям необмеженого простору. Дійсно, парадигми накладають серйозні обмеження на майбутні напрями розвитку. Тобто, еволюційна економіка вимагає від компаній бути прогресивними і нерівноважними, але вона також вимагає, щоб їхні інноваційні зусилля були скеровані та обмежені. Тоді економічна адаптація є питанням адаптації до ринкових умов, оскільки вони виявляють можливості для економічної трансформації, приховані в попередніх інноваційних зусиллях компаній. Це зосереджує аналітичну увагу на адаптації в ширшій інституційній структурі, в якій працюють організації, оскільки інноваційні системи також адаптуються до розвитку нових знань. Такі зміни можна розглядати як появу нової технологічної парадигми [7].

Висновки. Зміна технологічної парадигми зумовлює відповідні еволюційні зміни в економічних системах. З точки зору окремих організацій відбувається докорінна перебудова принципів роботи її виробничої і технічної підсистем. Така перебудова вимагає формування адаптаційних механізмів переходу окремих організацій та економічної системи в цілому на новий технологічний спосіб мислення, який призводить до докорінної перебудови системи управління ними. У разі відставання за процесом зміни парадигми або у разі недостатності ресурсів, організації стикаються з суттєвим відставанням за показниками результативності діяльності від показників тих організацій, що вчасно адаптувались до докорінних технологічних змін. Це призводить до втрати ключових факторів розвитку та успішності такої організації.

Список використаних джерел

1. Dosi, G. (1982) Technological paradigms and technological trajectories, *Research Policy*, No. 11.
2. Von Tunzelmann, N. (1995) *Technology and Industrial Progress: The Foundations of Economic Growth*, Edvard Elgar, Cheltenham.
3. Smith, D. (2010) *Exploring Innovation*, McGraw-Hill.
4. Cvetanović, S. Despotović, D. Mladenović, I. (2012) The concept of technological paradigm and the cyclical movements of the economy *Economics and Organization* Vol. 9, No 2, 2012, pp. 149 – 159.
5. Cvetanović, S. Mladenović, I. (2011) Kapital u teoriji rasta i razvoja, *Ekonomski fakultet*, Niš.
6. Freeman, C. Perez, C. (1988) Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour, in: Dosi, G. Freeman, C. et al. (Eds.), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, London.

7. Tunzelmann, N. Malerba, F. Nightingale, P. Metcalfe, S. (2008) Technological paradigms: past, present and future Industrial and Corporate Change, Volume 17, Number 3, pp. 467–484.

Danyliuk V.O.,

PhD, Associate Professor of Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
viacheslav.danyliuk@kneu.ua

Volodkina M.V.,

PhD, Associate Professor of Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
maryna.volodkina@gmail.com

TECHNOLOGICAL PARADIGM CHANGE: CAUSES, PROCESS, CONSEQUENCES

Summary. The prerequisites for changing the technological paradigm in the economic system are considered, the role of fundamental technological innovations in this process is highlighted, the features of the phases of the process of changing the technological paradigm are investigated, and the consequences of such changes are highlighted.

Key words: technological paradigm, innovation, innovators, economic system.

Дем'яненко С.І.,

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
serhii.demianenko@kneu.ua

ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ

Анотація. Розглянуто напрями підвищення ефективності діяльності бізнес-організації в контексті моделей бізнесу сталого розвитку та інформатизації. Показано, що поступовий перехід до виробництва екологічних, так званих «зелених» товарів в різних галузях промисловості є важливим чинником екологізації бізнесу та підвищення ефективності діяльності бізнес-організацій через зниження обсягів споживання матеріальних і енергетичних ресурсів у виробничому процесі, зменшення шкідливих виробничих викидів в атмосферу, збільшення строків експлуатації товарів, впровадження безвідходного виробництва, розвитку та широкого використання відновлюваних джерел енергії. В умовах імплементації моделі цифрової економіки напрями зростання ефективності діяльності бізнес-організацій пов'язані з абсолютно іншими принципами формування ланцюгів вартості продукту та правилами конкуренції, значним зниженням кількості робочої сили на створення одиниці вартості та змінами на ринку праці, значно нижчою балансовою вартістю цифрового бізнесу та вищою його ринковою вартістю, відсутністю витрат на зберігання, транспортування, тиражування. Показано можливі варіанти зростання прибутку та рівня прибутковості діяльності бізнес-організації через варіанти використання ресурсів і формування витрат виробництва.

Ключові слова: екологізація, цифрові технології, витрати, ефективність

Актуальність. В сучасних умовах розвитку бізнес-організацій все більшого значення набуває імплементація моделей бізнесу сталого розвитку та інформатизації суспільства шляхом впровадження у всі сфери суспільного життя екологізації бізнесу та цифрових технологій. Саме ці два вектори розвитку суспільства і бізнесу - екологізації і цифрових технологій, вносять свої корективи до теоретичних засад пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування бізнес-організацій. Основними викликами, сформованими цими векторами є глобальні кліматичні зміни, що пов'язані з використанням викопних джерел енергії та їх впливом на екологію і необхідністю докорінних змін організаційної й управлінської структур бізнес-

організацій за нових умов конкуренції, викликаних впровадженням цифрових технологій в усіх формах бізнесу і на всіх видах ринків - продукції, послуг, ресурсів.

Дослідженням теоретичних та прикладних аспектів підвищення ефективності діяльності бізнес-організацій займалися ряд вітчизняних та закордонних вчених, серед яких можна виділити: Армстронга М., Геаману М., Гречко А.В., Гречухіна А.С., Ереміна Г.А., Кобелева В.М., Левченко Ю. Г., Ніколаско В. П., Парасій-Вергуненко І.М., Савицьку О.М., Салабай В.О., Сотник А.А., Шекмар Н.А. та ін. В їх працях висвітлені проблеми, що пов'язані з розробленням напрямів підвищення ефективності діяльності бізнес-організацій та удосконаленням методології й методики її оцінювання.

Постановка задачі.

Питання підвищення ефективності діяльності бізнес-організацій є центральними в менеджменті, адже вони пов'язані з результативністю бізнесу. В свою чергу результативність залежить від правильності прийнятих управлінських рішень. В умовах імплементації моделей бізнесу сталого розвитку та інформатизації суспільства шляхом впровадження у всі сфери суспільного життя екологізації та цифрових технологій виникає необхідність корегування процесу прийняття управлінських рішень, що має базуватися на існуючих чинниках зазначених моделей. Завданням даного дослідження є виокремлення цих чинників та розкриття їх змісту. Врахування цих чинників в управлінській діяльності забезпечуватиме значне зростання ефективності діяльності бізнес-організацій.

Результати. Хоча одним з основних стратегічних завдань діяльності бізнес-організації є зростання її ринкової вартості, досягається це завдання шляхом отримання прибутку від бізнесової діяльності та його капіталізації. Взагалі збільшення прибутку бізнес-організації за рахунок внутрішніх чинників може здійснюватися за основними чотирма напрямками: через зростання цін на вироблену продукцію чи послуги; шляхом зниження виробничих витрат на продукцію чи послуги; через удосконалення структури кінцевих продуктів; через підвищення вартості кінцевих продуктів шляхом збільшення в них частки доданої вартості. Кожен з цих напрямків корелює з організацією використання ресурсів, і на цій основі, формуванням витрат виробництва та зводиться до таких шляхів підвищення прибутку та рівня прибутковості від діяльності бізнес-організації через призму витрат:

1. Зростання прибутку при незмінних постійних витратах шляхом підвищення прибутку через покращення організації діяльності, в тому числі через впровадження нових організаційних форм ведення бізнесу, покращення маркетингу, а також за рахунок реструктуризації виробництва — нарощування прибуткових галузей, видів продукції та послуг при відповідному скороченні менш прибуткових чи збиткових.

2. Зростання прибутку при збільшенні частки постійних витрат у структурі виробничої собівартості, що означає абсолютне розширення виробництва за рахунок прибуткових галузей і видів продукції та послуг, впровадження нових технологій, досягнень науково-технічного прогресу тощо та підвищення якості продукції.

3. Зростання рівня рентабельності діяльності при скороченні постійних витрат і незмінній сумі прибутку. Виходячи з формули визначення рівня рентабельності, де в чисельнику прибуток, а в знаменнику собівартість, певне зменшення знаменника при незмінному чисельнику, збільшить результативний показник. Досягти скорочення постійних витрат можливо завдяки їх перегрупуванню за видами продукції або послуг, відповідно скорочуючи або збільшуючи виробництво певних видів продукції чи послуг.

4. Підвищення рівня рентабельності діяльності при зниженні сум постійних витрат і прибутку. Така ситуація може виникнути за умови перевищення темпів зниження постійних витрат порівняно з темпами скорочення суми прибутку.

Погіршення еколого-економічної ситуації в контексті глобальних змін клімату, пандемії та періодичного виникнення військових конфліктів спричиняє кризові явища у бізнес-середовищі

та вимагає швидкого реагування на них з метою нівелювання негативних наслідків та попередження майбутніх загроз у довгостроковій перспективі. Ці процеси безпосередньо пов'язані з питаннями ефективності діяльності бізнес-організацій. Поступовий перехід до виробництва екологічних або так званих «зелених» товарів в різних галузях промисловості також корелює з проблемами підвищення ефективності діяльності бізнес-організацій. Зокрема це стосується таких напрямків як: необхідності зниження обсягів споживання матеріальних і енергетичних ресурсів у виробничому процесі; зменшення шкідливих виробничих викидів в атмосферу; збільшення строків експлуатації товарів; впровадження безвідходного виробництва; розвитку та широкого використання відновлюваних джерел енергії.

Процес імплементації принципів сталого розвитку в бізнес-середовище передбачає їх інтеграцію із усіма ключовими функціями бізнес-організації - технологічними, організаційними, управлінськими.

В умовах імплементації моделі цифрової економіки зміни в діяльності бізнес-організацій пов'язані з такими основними чинниками: абсолютно іншими принципами формування ланцюгів вартості продукту та правилами конкуренції; значним зниженням кількості робочої сили на створення одиниці вартості та змінами на ринку праці; значно нижчою балансовою вартістю цифрового бізнесу (майже відсутні активи) та вищою його ринковою вартістю; відсутністю витрат на зберігання, транспортування, тиражування.

Нові принципи формування ланцюгів вартості пов'язані з впливом на конкурентоспроможність продукції чи послуг бізнес-організацій і залежать від зв'язків у ланцюгу створення доданої вартості. Найперше це пов'язано з інфраструктурою відповідних ринків, що базується на цифрових технологіях які знижують витрати на виробничий процес, транспортування, зберігання, сертифікацію та реалізацію. Також важливим елементом інфраструктури є доступ до фінансових ресурсів, що забезпечується відповідними фінансовими ринками.

Значне зниження кількості робочої сили на створення одиниці вартості та зміни на ринку праці пов'язані з впровадженням цифрових технологій, що забезпечують не лінійні, а експоненціальні (дизруптивні) темпи економічного розвитку, коли нові технології самі синтезують і створюють нові ефективні технології, а найважливішим ресурсом в економіці стає компетентний фахівець інтелектуальної праці.

Значно нижча балансова вартість цифрового бізнесу та вища його ринкова вартість, коли активи або капітал в бізнес-організації майже відсутні, забезпечується новими підходами до організації та управління бізнесом за рахунок дистанційної роботи офісів і персоналу, який використовує власне обладнання - приміщення, комп'ютери, автомобілі тощо. З цим також пов'язана відсутність витрат на зберігання, транспортування, тиражування тощо.

Всі ці чинники забезпечують значно вищий рівень прибутковості бізнесу, порівняно з традиційним. Якщо в умовах звичайних технологій рівні рентабельності і прибутковості виробництва становлять 20-50%, посередницька діяльність забезпечує 200-250%, то бізнес-організації, що побудовані на основі цифрових платформ досягають рівня рентабельності понад 2000%.

Висновки.

1. Загрози, що виникають у зовнішньому середовищі діяльності бізнес-організацій вимагають удосконалення моделей ведення бізнесу та розробки заходів, спрямованих на підвищення ефективності бізнесу. Серед таких моделей бізнесу слід виділити такі моделі як модель сталого розвитку та модель інформатизації.

2. Заходи, спрямовані на підвищення ефективності бізнесу передбачають поступовий перехід до виробництва екологічних або так званих «зелених» товарів в різних галузях промисловості, зниження обсягів споживання матеріальних і енергетичних ресурсів у виробничому процесі, зменшення шкідливих виробничих викидів в атмосферу, збільшення строків експлуатації товарів, впровадження безвідходного виробництва, розвиток та широке

використання відновлюваних джерел енергії. Імплементация принципів сталого розвитку в бізнес-середовище передбачає їх інтеграцію із усіма ключовими функціями бізнес-організації - технологічними, організаційними, управлінськими.

3. Підвищення прибутку і рівня прибутковості від діяльності бізнес-організації через призму організації використання ресурсів і, відповідно, формування виробничих витрат, може здійснюватися за основними чотирма напрямками через встановлення відповідних пропорцій у співвідношення постійних і змінних витрат та їх динаміки. Це дає змогу формувати виробничі витрати з урахуванням вимог моделей сталого розвитку та інформатизації.

4. В умовах імплементації моделі цифрової економіки зміни в діяльності бізнес-організацій пов'язані з такими основними чинниками як зміною принципів формування ланцюгів вартості товару та правил конкуренції, значним зниженням кількості робочої сили на створення одиниці продукту та змінами на ринку праці, значно нижчою балансовою вартістю цифрового бізнесу та вищою його ринковою вартістю, відсутністю витрат на зберігання, транспортування, тиражування, значно вищими показниками рівня прибутковості цифрового бізнесу, який функціонує на базі цифрових платформ, порівняно з традиційним бізнесом.

Список використаних джерел.

1. Армстронг М. *Управление результативностью: система оценки результатов в действии* : пер. с англ. / М. Армстронг, А. Берон. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 248 с.
2. Гречко А. В., Гречухін А. С. *Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства* [Електронний ресурс] / А. В. Гречко, А. С. Гречухін // *Ефективна економіка*. 2016. №1. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf.
3. Кобелєв В.М. *Методичні підходи щодо визначення і оцінки ефективності господарської діяльності підприємства* / В.М. Кобелєв, Д.Ю. Слатін, К.Ю. Соколов // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. – 2014. – № 33. – С. 98–109 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_33_16.
4. Левченко Ю. Г., Шекмар Н. А. *Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства* [Електронний ресурс] / Ю. Г. Левченко, Н. А. Шекмар // *Науковий вісник ужгородського університету*. Серія «Економіка». Випуск 32. – Ужгород 2011. – С. 130-136. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2022/1/APPROACHES%20TO%20THE%20DEFINITION.pdf>.
5. Ніколаєнко В. П. *Комплексна оцінка фінансового стану підприємства* // *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 180–191
6. Парасій-Вергуненко І.М. *Операційний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: комплексний підхід* / І.М. Парасій-Вергуненко // *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія : *Економіка : науковий журнал*. – Острог : НУ «ОА», 2017. – № 4 (32). – С. 207–212.
7. Савицька О. М., Салабай В. О. *Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень*. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 02.02.2022). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.55](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55)
8. Сотник А.А. *Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства* // *Економіка, управління та адміністрування*, DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2020-2\(92\)-63-68](https://doi.org/10.26642/jen-2020-2(92)-63-68)
9. Geamanu, M. *Economic efficiency and profitability* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/265814327_ECONOMIC_EFFICIENCY_AND_PROFITABILITY.

Demianenko S.

*DSc, Professor of Management Department,
Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman*

FACTORS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE IMPLEMENTATION OF BUSINESS MODELS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INFORMATIZATION

***Summary:** The directions of increasing the efficiency of the business organization in the context of business models of sustainable development and informatization are considered. It is shown that the gradual transition to the production of environmental, so-called "green" goods in various industries is an important factor in greening business and improving the efficiency of business organizations by reducing consumption of material and energy resources in the production process, reducing harmful emissions into the atmosphere, increasing the service life of goods, the introduction of zero-waste production, development and widespread use of renewable energy sources. In the implementation of the digital economy model, the directions of increasing the efficiency of business organizations are associated with completely different principles of product value chains and competition rules, a significant reduction in labor force to create a unit of value and changes in the labor market, much lower book value and digital business, its higher market value, no costs for storage, transportation, replication. Possible options for increasing the profit and level of profitability of the business organization through options for the use of resources and the formation of production costs are shown.*

***Key words:** greening, digital technologies, costs, efficiency*

Жуковська В. М., д.е.н., доц.,
професор кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет
valentyyna2015@ukr.net

ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНА ПОВЕДІНКА ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

***Анотація.** Розглянуто сутність екологічної соціальної відповідальності підприємств ритейлу. Обґрунтовано зарубіжний досвід екологічної відповідальності підприємств ритейлу у контексті розвитку стійкої моделі споживання за стандартом FLW. Узагальнено рекомендації щодо підвищення соціальної відповідальності підприємства торгівлі шляхом скорочення харчових відходів та втрат у споживчому ланцюгу.*

***Ключові слова:** екологічна культура, екологічна відповідальність, етичне споживання, харчові відходи, соціальна відповідальність,*

Актуальність. Тема раціонального та етичного споживання продовольчих і промислових товарів стає головною повісткою сталого розвитку та у програмах країн ЄС. **Міжнародні спільноти виступили з ініціативою про розширення можливостей бізнесу, уряду та інших організацій щодо звітування, вимірювання втрат харчових продуктів і управління відходами[1].** Розширення цільової аудиторії споживачів вимагає від менеджерів підприємств торгівлі приділяти особливу увагу на формування репутаційних активностей вибудовування відносин з клієнтами задля екологічного партнерства у ланцюгу поставок.

Постановка задачі. Розвиток програм утилізації та рециклінгу відходів наразі вже стане одним з головних напрямів повоєнного відновлення та розвитку України. Одним з аспектів сталого розвитку є розгляд тренду скорочення харчових відходів та втрат у споживчому ланцюгу у відповідності до глобальної цілі SDG 12.3, що пов'язана із забезпеченням стійкої моделі споживання харчових продуктів у світі.

Результати. Зміни політики менеджменту на користь циркулярної економіки – це високий рівень соціальної відповідальності підприємств дотримуватись екологічних та санітарних вимог безпеки продажу, зберігання, споживання харчових продуктів та їх подальшої утилізації згідно з міжнародними нормативними актами, відповідними стандартами.

Екологічна культура споживання і сортування сміття має стати не просто чинником впливу для розвитку суспільства, а цінністю кожного українця, що закладається з народження й поступово вкорінюється у звичку екомислення. Країни котрі зуміли інтегрувати традиційні екокультурні цінності в повсякденне життя мають високі показники екологічної ефективності. Зразковими у цьому контексті можна назвати Данію, Швецію,

Японію, Ісландію, Швейцарію та ін. уведення жорстких норм екологічного законодавства стосовно відходів також сприяло прищеплення культури споживання та посилення циркулярної економіки в Сінгапурі, Німеччині, Великобританії, Франції. Проте в ЄС утворюється близько 2,5 млрд. тон сміття на рік.

Нажаль, ці напрями діяльності є відповідальністю незначної кількості компаній. У правовому полі в Україні підприємства керуються Законами України "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів" та «Про охорону навколишнього природного середовища», що визначає правові, економічні та соціальні основи організації охорони навколишнього природного середовища в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь. Останній врегульовує правові, організаційні та економічні засади діяльності, пов'язаної із запобіганням або зменшенням обсягів утворення відходів, їх перевезенням, зберіганням, переробкою, утилізацією, захороненням[1]. Основним поштовхом реалізації таких програм має бути політична воля мерів міст науково-дослідних інститутів, фермерських груп та громадянського суспільства підтримка місцевих громад. Наприклад, в Швеції за збір і переробку відходів, які виникають внаслідок використання їхньої продукції беруть на себе відповідальність виробники [2].

Міжнародний та глобальний досвід екологічної відповідальності ритейл компаній значно випереджав Україну до війни, а нині цей процес поглибився катастрофічними наслідками російсько-української війни. Галузь торгівлі здатна допомогти скоротити відходи не тільки в окремо взятій мережі, але й вплинути на раціональне споживання у всьому ланцюгу товароруху товарів від постачальників (фермерське господарство, виробництво, переробний завод тощо) відповідно до концепції циркулярної економіки та повоєнного відновлення України.

Глобальні та міжнародні компанії у сфері торгівлі добровільно беруть на себе відповідальність щодо ефективного управління збутом харчових продуктів та їх втратами у ланцюгу споживання шляхом впровадження положень стандарту *Food Loss and Waste (FLW)*. Даний стандарт FLW спрямований допомогти країнам, компаніям та іншим суб'єктам кількісно оцінити масштаб і місця утворення харчових втрат та відходів, заощадити різні ресурси, зменшити обсяги утилізації продуктів харчування[3]. Вивчення соціальних звітів міжнародних лідерів роздрібного ритейлу свідчить про актуальну проблему торговельних мереж щодо синхронізації та інтеграції управління поставками товарів, їх подальшим зберіганням, реалізацією та, у разі необхідності, списанням й утилізацією. Наприклад, у Великобританії, мережевий оператор *Tesco* публікує за стандартом FLW незалежні внутрішні дані про вимірювання втрат продуктів і харчових відходів, що утворюються від операційної діяльності торговельної мережі [4]. Підприємства впроваджують спеціальні додатки, щоб максимально оперативно попереджати партнерів про надлишки і наближення термінів споживання.

Вимоги до бізнес процесів у ланцюгу поставок мають бути раціональними, зважаючи на те, що споживачі вимагають від підприємств торгівлі більшої гнучкості у цінovій та асортиментній пропозиції. Пропозиція унікальної цінності для клієнтів, як головне завдання підприємства -своєчасно реагувати на споживачі запити.

Висновки. Екологічна культура кожного громадянина України є внеском у сталий розвиток держави та підтримці навколишнього середовища нашої країни. Екологічна відповідальна поведінка компаній спрямована на реалізацію таких завдань як: розробка оптимальних маршрутів і способів безпечного переміщення вантажів, з точки зору охорони навколишнього середовища; повоєнний розвиток та відновлення логістики екологічної інфраструктури; транспортування товарів тими видами транспорту, що споживають менше палива та виробляють менше викидів вуглецю; розміщення складів поза населеними пунктами та спільне використання складського господарства тощо.

Список використаних джерел

1. Жуковська В. М. Соціоекологічна відповідальність підприємств ритейлу у скороченні харчових відходів та втрат. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6(1). С. 78-83.
2. Release: companies commit to simplify food date labels worldwide by 2020, reducing food waste. [online] URL: <https://champions123.org/2017/09/20/release-companies-commit-to-simplify-food-date-labels-worldwide-by-2020-reducing-food-waste/>
3. FLW Standard – [online] URL: <http://flwprotocol.org/flw-standard/>
4. Tesco PLC [online] URL: <https://www.tescopl.com/little-helps-plan/products-food-waste/uk-food-waste-data/>

Zhukovska V. M.,
DSc, Associate Professor
Professor State University of Trade & Economics, Ukraine
valentyna2015@ukr.net

ENVIRONMENTALLY RESPONSIBLE BEHAVIOR OF RETAIL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. *The essence of environmental and social responsibility of retail enterprises is considered. The foreign experience of environmental responsibility of retail enterprises in the context of the development of a sustainable model of consumption according to the FLW standard is substantiated. Recommendations for increasing the social responsibility of trade enterprises by reducing food waste and losses in the consumer chain are summarized.*

Key words: *ecological culture, ecological responsibility, ethical consumption, food waste, social responsibility,*

Каличева Н.Є., д.е.н., доц.,
професор кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом,
Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)
kalycheva_natash@ukr.net
Масан В.В., аспірант,
Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)
masandravad@gmail.com
Тупікіна К.О., магістр,
Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)
katetupikina86@gmail.com

ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

Анотація. *Дослідження присвячене питанням цифрового розвитку транспорту. Окреслено основні переваги запровадження цифрових технологій та причини, які гальмують цифровий розвиток сфери.*

Ключові слова: *розвиток, цифрові технології, наземний транспорт, конкурентоспроможність, ефективність*

Актуальність. Цифровий розвиток охопив всі сфери життя. Впровадження цифрових технологій та інтернету речей у сферу транспорту дозволяє зробити галузь більш безпечною, надійною та конкурентоспроможною в боротьбі за споживача з іншими видами транспорту.

Постановка задачі (мета). Дослідження проблем та перспектив цифрового розвитку підприємств транспортної сфери.

Результати. Транспортна галузь рухається у напрямі розвитку мультимодального, автоматизованого, безпечного, екологічного та, в перспективі, безпілотного транспорту. Найпопулярнішими цифровими технологіями, які запроваджуються в галузі, є безпаперовий документообіг, системи розподіленого реєстру, бездротовий зв'язок, штучний інтелект, доповнена та віртуальна реальність тощо [1].

Основою для розвитку мультимодального транспорту мають стати інтелектуальні транспортні системи (ІТС), які забезпечать взаємодію дорожнього полотна, об'єктів

інфраструктури (світлофорів, відеокамер, систем освітлення та ін.), транспортних засобів, додатків для оперативного керування дорожнім рухом тощо.

Ключовий напрям — це створення безпілотного транспорту на базі технологій штучного інтелекту, поява розумних доріг (smart road), розвиток технологій комунікації рухомого складу між собою (Vehicle-to-Vehicle) та з дорожньою інфраструктурою Vehicle-to-Infrastructure.

Проте активне впровадження цифрових технологій у галузі стикнулося з низкою проблем, які стримують цифровий розвиток. Зокрема, слабкий рівень взаємодії між учасниками; нерівномірний рівень цифровізації організацій; низькі темпи розвитку інфраструктури (як цифрової, і транспортної); недолік кваліфікованих кадрів і брак стандартів створення об'єктів розумної інфраструктури; відставання цифрового розвитку регіонів від центру; відсутність централізованого моніторингу інфраструктури; низьке транзакційне навантаження транспортних коридорів; відсутність єдиного ситуаційного центру у сфері (наприклад, досі допускається використання різнорідних платформ для зберігання даних); низькі доходи клієнтів та інші чинники призводять до появи цифрового дисбалансу та інколи зводять нанівець всі цифрові починання [2].

Стимулювати розвиток цифровізації у транспортній галузі можуть покриття транспортних магістралей 5G-мережами, модернізація дорожньої інфраструктури, розробка стандартів цифрових сервісів та протоколів безпечної передачі даних, створення нормативної бази у сфері експлуатації безпілотного транспорту, видача пільгових позик малим та середнім підприємствам для тиражування цифрових рішень, розширення можливостей використання галузевих даних та створення галузевих центрів підготовки кадрів тощо [3].

Наша країна не є лідером у цифровізації транспортно-логістичної галузі, проте робить впевнені кроки у цьому напрямку. Драйверами тут виступають одразу кілька чинників: зацікавленість держави та бізнесу, а також нові економічні умови, які нам диктують, зокрема, епідеміологічні обставини та військовий стан [4].

Висновки. На думку експертів у найближчі 5-10 років з'являться сервіси, які дозволять не лише створювати нові бізнес-моделі, а й приносити прибуток [4]. Процес документообігу в перевезеннях стане повністю цифровим і безшовним, галузь остаточно позбавиться паперів. Функціонування транспортної інфраструктури стане ефективнішим та безпечнішим, буде забезпечено комерційне використання безпілотного транспорту для перевезень пасажирів та вантажів.

Отже, головною метою цифрового розвитку транспортної сфери є задоволення потреб споживача у напрямку забезпечення максимальної безпеки та комфорту перевезень. Тож, суттєве збільшення частки цифрових сервісів у галузі дозволить вивести транспорт на новий рівень розвитку за рахунок соціальної доступності та персоналізації під очікування конкретного пасажера.

Список використаних джерел

1. Мних О. Б. Стратегічний контекст збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту на основі цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 135-146.
2. Обруч Г. В. Цифрова трансформація підприємств залізничного транспорту в умовах розбудови глобального цифрового транспортно-логістичного простору. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 135-146.
3. Каличева Н.С., Масан В.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Випуск 35. С. 38-41
4. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL:https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

Kalycheva N.E., Doctor of Economics, Associate Professor,
professor of the department of economics and management of industrial and commercial business,
Ukrainian State University of Railway Transport (Kharkiv)
kalycheva_natash@ukr.net
Masan V.V., graduate student,
Ukrainian State University of Railway Transport (Kharkiv)
masandravad@gmail.com
Tupikina K.O., master,
Ukrainian State University of Railway Transport (Kharkiv)
katetupikina86@gmail.com

DIGITALIZATION IN TRANSPORT: ADVANTAGES AND CHALLENGES

Abstract. *The study is devoted to issues of digital development of transport. The main advantages of the introduction of digital technologies and the reasons that inhibit digital development are outlined spheres.*

Keywords: *development, digital technologies, land transport, competitiveness, efficiency*

Марченко М.М., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Державний університет телекомунікацій»
mku@ukr.net

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ОЩАДЛИВОГО СТАРТАПУ

Анотація. *Стартап приваблює своєю динамічністю, швидким результатом, відсутністю затягнутих процесів, характерних для великих компаній. Однак стартапи схильні до провалів, оскільки діють в умовах високої ризикованості. Щоб вчасно зрозуміти, що продукт не буде успішним і взяти відповідних заходів, не витрачаючи величезних коштів і років на його розробку, застосовується метод ощадливого стартапу (Lean Startup). Він дозволяє успішно реалізувати недостатньо обґрунтовану, але перспективну ідею без значних витрат на старті.*

Ключові слова: *ощадливий стартап, бізнес-модель.*

Актуальність. Обмеженість ресурсів для реалізації стартапу, особливо на ранніх стадіях його діяльності, а також брак часу для планомірного його масштабування, спонукає все більше стартаперів шукати нові підходи до функціонування. Особливо актуальне це питання для українських стартапів, які під час сьогоденної катастрофічної ситуації в країні залишилися без можливості залучати значні фінансові ресурси, а також є проблеми із залученням висококваліфікованих працівників.

Постановка задачі (мета). Обґрунтувати доцільність використання бізнес-моделі ощадливого стартапу в умовах обмеженості ресурсів.

Результати. Ощадливий стартап (англ. Lean Startup) – це концепція «ощадливого» запуску і розвитку компаній, в її основі лежить максимально оптимальне витрачання ресурсів, засноване на науковому підході до впровадження будь-якого нового продукту, послуги або ідеї: масштабування ідеї у разі успіху, визначеного тестуванням та оцінюванням результатів за метриками [1].

Є ряд відмінностей між ощадливим стартапом та стартапом, заснованим на традиційному бізнесовому підході за рядом напрямів: стратегія, розробка продуктів, принципи проєктування, організація, фінансова звітність, невдачі та швидкість. Характерною особливістю концепції ощадливого стартапу (Lean Startup) є те, що бізнес-

план вважається не ефективним інструментом планування для стартапу. З цією метою варто використовувати бізнес-модель, оскільки [2]:

1) бізнес-плани рідко залишаються такими, якими їх спланували після першого ж контакту зі споживачами;

2) нікому, крім венчурних капіталістів не потрібні п'ятирічні плани, адже в них прогноуються невідомі фактори;

3) стартапи – це не зменшені копії великих компаній. Вони не живуть за генеральним планом. Ті, які домагаються успіху, після кожного чергового провалу швидко повертаються до нормального функціонування, корегуючи, відтворюючи і відточуючи початкові ідеї на основі інформації, яка постійно отримується від споживачів.

Концепція ощадливого стартапу заснована на унікальності його бізнес-моделі та неможливості використання традиційних чи копіювання бізнес-моделей існуючого підприємства. Використання такої концепції має ряд переваг [3]:

1) тестування гіпотез. Ощадливі стартапи постійно тестують гіпотези, аналізуючи відгуки споживачів. Такий принцип має назву «розробка за допомогою споживачів». Тестування включає збір відгуків ймовірних користувачів, покупців і партнерів щодо усіх складових елементів бізнес-моделі, в тому числі щодо характеристик продукту, ціноутворення, дистрибуції та стратегіях залучення клієнтів. Уся процедура пошуку життєздатної бізнес-моделі ґрунтується на аналізі вподобань споживачів;

2) розробка продукту. Розробка продукту реалізується короткими циклами – ітераціями, які допомагають визначити правильний шлях створення мінімального життєздатного продукту та його подальші удосконалення. Ключовим елементом розробки продукту стартапу є застосування так званої гнучкої розробки, яка передбачає постійну взаємодію з користувачами і врахування їх зауважень.

3) використання бізнес-моделі. Підприємці не витрачають місяці на планування і дослідження, а виходять з того, що спочатку у них є лише неперевірені припущення. Тому, замість формування бізнес-планів, стартаперам доцільно викладати гіпотези в нарисі бізнес-моделі.

В ощадливому стартапі під запуск нових проєктів використовується не модель О. Остервальдера та І. Пінє Business Model Canvas, а саме Lean Canvas. Хоча моделі дещо схожі, проте між ними існують відмінності з позиції фокусування уваги на різні чинники забезпечення конкурентоспроможності, акцентів у взаємодії зі споживачами та мети використання за певними чинниками.

Lean Canvas – це шаблон бізнес-моделі, який дозволяє зібрати ключову інформацію про стартап на одній сторінці. Чим це корисно? Часто на початку роботи ми ще не до кінця розуміємо, що хочемо зробити та що вийде в кінці. Особливо, якщо мова йде про стартап. І ось Lean Canvas якраз і допомагає більш чітко сформулювати ідею – а якщо в ході роботи над продуктом щось зміниться, модель можна легко змінити.

Придумав модель Lean Canvas американський підприємець Еш Мауро. За основу він узяв Business Model Canvas Олександра Остервальдера та адаптував її до так званого ощадливого підходу, суть якого – мінімізація будь-яких втрат.

Канва складається з 9 блоків, кожен із яких описує свою частину бізнес-моделі організації [4]:

1. Споживчі сегменти. Визначені 3-4 сегменти цільової аудиторії, які звертаються за розв'язанням проблеми.

2. Унікальна цінність. Унікальна торгова пропозиція (УТП).

3. Канали просування. Шлях до потенційних споживачів.

4. Взаємини зі споживачами. Способи залучення, утримання та взаємодії.

5. Потіки прибутку. Модель доходу та ціноутворення. Валовий прибуток, виторг, довічна цінність клієнтів (LTV).

6. Ключові ресурси. Ресурси для роботи бізнес-моделі. Типи: інтелектуальні, фінансові, матеріальні, персонал.

7. Ключові види діяльності. Опис дій щодо реалізації бізнес-моделі: перерахування ключових видів діяльності, що мають відношення до бізнесу; оцінка впливу на процеси та виділення ключових активностей.

8. Ключові партнери. Розробка партнерської мережі, що забезпечує функціонування моделі та створення цілісної пропозиції.

9. Структура витрат. Вартість реалізації, залучення клієнтів (CAC) та інші витрати.

Загалом використання методології ощадливого стартапу передбачає виконання завдань з його розвитку за етапами: формування ідеї продукту, запуску мінімального життєздатного продукту, регулярне його оцінювання, засноване на взаємодії із споживачами та безперервне навчання [3]:

1) створення ідеї продукту, який вирішує проблему споживачів. Ключовим на цьому етапі є те, що продукт ідея не «виштовхується лабораторією», а «втягується ринком», тобто формується відповідно до нагальних потреб;

2) розроблення і запуск мінімально життєздатного продукту (MVP) на основі таких правил: проєкт має вирішувати проблему, змінюватись відповідно до запитів споживачів, бути швидким та маневреним;

3) збір даних щодо запуску MVP;

4) оцінювання результату на основі сучасних інструментів аналітики та вимірювання;

5) навчання (англ. *validated learning* – обґрунтоване навчання). Обґрунтоване навчання базується на даних про проєкт і включає виправлення помилок, додавання функціоналу, виявлення перспектив або їх відсутності дослідним шляхом, а також прийняття рішення про подальший розвиток проєкту.

Незважаючи на переваги концепції ощадливого стартапу, вона має і недоліки, які впливають на різні процеси його розвитку [5]:

– провокація роботи над функціями, а не продуктом в цілому. Багато стартаперів, надихнувшись порадами Е. Ріса, почали випускати на ринок недоопрацьовані і просто нікому не потрібні продукти;

– «випалювання» команди. Справжнє підприємництво полягає не в тому, щоб протестувати кожну дрібницю, а в тому, щоб знайти дійсно важливі речі, які можуть зумовити отримання значних прибутків;

– призводить до створення не надто «хороших» продуктів. Продукти, які створюються для вирішення певної однієї задачі та швидко випускаються на ринок можуть бути недоопрацьованими і не отримати прихильність користувачів;

– знецінює архітектуру. Компанії, які фокусуються на концепції MVP, як правило економлять на архітектурі. На жаль, саме від її опрацьованості залежить успіх або поразка компанії;

– провокує неправильні відносини з інвесторами. Розвиток стартап-компанії має передбачати і різні стратегії виходу. За швидкого стартапу з продуктом, який має мінімальний набір функцій є ризик його спрямованості на продаж великим підприємствам чи корпораціям, що не зацікавлює інвесторів.

Висновки. Ощадливий стартап передбачає повний вплив клієнта на розвиток запропонованого продукту. Завдяки постійному зворотному зв'язку з аудиторією, підприємство, засноване на принципі *Lean Startup*, модернізуватиметься і піддаватиметься інноваціям відповідно до соціальних запитів суспільства, а отже, буде актуальним завжди.

Цей спосіб реалізації ідей дозволяє стартапам не стояти на місці, а постійно розвиватися на благо успішної роботи компанії та суспільної життєдіяльності. Можна нескінченно шліфувати продукт, впроваджувати нові й нові функції, доводячи, здавалося б, його до досконалості – але в результаті стартаперам доводиться зіткнутися з тим, що

реальність не збігається з очікуваннями. Побудова бізнес-моделі ошадливого стартапу дає можливість уникнути розчарувань та невиправданих витрат, вже з ранньої стадії формуючи таку пропозицію, перед якою споживач не зможе встояти. Якщо початкові гіпотези не підтверджуються практикою, це означає, що вони помилкові, і проєкт вимагає перегляду – своєчасні заходи значно зменшать ризик і уберезуть творців від розробки продукту, який нікому не потрібен.

Список використаних джерел

1. *Гавриш О.А.* Управління стартапами: підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О.А. Гавриш, К.О. Бояринова, М.О. Кравченко, К.О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. – 716 с.
2. *Стів Бланк, Боб Дорф.* Стартап. Настольная книга основателя. / С. Бланк, Б. Дорф. – Альпіна Паблішер Україна, 2015. – 616 с.
3. *Ерік Рис.* Бізнес з нуля. Метод Lean Startup для швидкого тестування ідей і вибору бізнес-моделі. / Е. Рис. – Альпіна Паблішер Україна, 2020. – 258 с.
4. *Ash Maurya.* Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. / A. Maurya. – O'Reilly Media, 2022. – 240 с.
5. *Лашков А.* Шесть минусов модели Lean Startup. Vc.Ru. URL: <https://vc.ru/flood/2205-why-lean-startup-sucks>.

Marchenko M.M., PhD.,
Associate Professor of Management Department,
SHEE «State University of Telecommunications»
mku@ukr.net

BUSINESS MODEL OF A LEARN STARTUP

Summary. The startup is attractive for its dynamism, quick results, lack of lengthy processes typical of large companies. However, startups are prone to failure because they operate in a high-risk environments. In order to understand in time that the product will not be successful and take appropriate measures, without spending huge funds and years on its development, the lean startup method is used. It allows you to successfully implement an insufficiently substantiated, but promising idea without significant initial costs.

Key words: learn startup, business model.

Маслак М.В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки бізнесу національного технічного університету «ХПІ»
Перерва П.Г., д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки бізнесу національного технічного університету «ХПІ»
pgpererva@gmail.com

ИНТЕЛЕКТУАЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ ЯК ФАКТОР ЇЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Розроблено теоретико-методичні засади формування напрямків, методів та принципів інтелектуалізації української економіки. Досліджено взаємозв'язок та взаємозумовленість процесів інтелектуалізації економіки з процесами забезпечення її сталого розвитку.

Ключові слова: інтелектуальна власність, сталий розвиток, ефективність

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку української економіки характеризується втратою окремих конкурентних переваг у світовому господарстві, що є наслідком реалізації ресурсо-орієнтованої стратегії щодо низької частки обробної промисловості в загальному обсязі виробництва та відсутності дієвих стимулів до ведення інноваційної діяльності суб'єктами підприємництва [1, 2]. Аналіз стану української економіки показує [3-5], що існуючі абсолютні переваги не можуть забезпечити

формування стратегії сталого розвитку, конкурентного потенціалу внаслідок низької адаптивності системи економічних відносин до технологічних та управлінських інновацій.

Постановка задачі (мета). Метою проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних підходів до процесу інтелектуалізації факторів виробництва для забезпечення сталого розвитку економіки, а також у розробці на основі отриманих висновків практичних рекомендацій щодо форм та методів її регулювання з боку держави у рамках реалізації стратегії інтелектуально-інноваційно розвитку країни.

Результати дослідження. Складність та багатоаспектність проблеми інтелектуалізації економіки як фактора сталого розвитку, її взаємозв'язок з різними економічними процесами на мікро-, мезо-, макро- та мегаекономічному рівнях знайшли відображення у наукових працях різних дослідників, що представляють різні наукові напрями та школи: А.В.Тітов [1], Н.П.Ткачова [6], Н.П.Гончарова [7], В.Л.Товажнянський [9-10], М.Верес Шомоши [11], А.О.Старостіна [12], Д.Коціські [13, 14], Я.Максименко [15], Л.С.Марчук [16], Т.О.Кобелева [17], А.П.Косенко [18], С.Нагі [19, 20], О.Беспрозванних [21], І.В.Гладенко [22], А.В.Косенко [23] та ін. [24-27]. Вони аргументували цінність інтелекту та знань для соціально-економічного розвитку сучасного суспільства, забезпечення сталого розвитку економіки.

Разом з тим, в наукових працях вказаних дослідників в недостатній мірі було відтворено важливість та значущість інтелектуалізації економіки для виконання завдань її сталого розвитку. На наш погляд, будь-яка економіка тією чи іншою мірою ґрунтується на концепції сталого розвитку. З цієї позиції всяке виробництво здійснюється в результаті взаємодії особистого фактору виробництва як носія стабільності і речового фактору виробництва, що набуває цього статусу лише завдяки інтелекту і включає певний обсяг уречевлених знань. Тому всяка цінність створюється інтелектом кожного працівника, безпосередньо у процесі виробництва, упредметненим у засобах праці, енергії та сировини. Матеріальна речовина природи, енергія стають факторами виробництва та товаром, лише після відкриття людиною технологій їхнього корисного використання. Проте економіка не на всіх етапах розвитку як стратегічна мета мала формування такої системи соціально-економічних відносин, в якій головною конкурентною перевагою та головними ресурсами є інтелектуальні технології та продукти. В даний час у зв'язку з дедалі більшим зростанням вкладу знань у зростання економіки виникає необхідність уточнення принципів та методів дослідження економічного змісту інтелектуалізації економіки чи методології її аналізу в забезпеченні стратегії сталого розвитку промислового підприємства. Методологія аналізу інтелектуалізації економіки як фактору сталого розвитку представляє кілька дослідницьких програм і методів, що відрізняються специфікою збору, аналізу та оцінки переважно матеріально невлених активів. Сама методологія виступає частиною предметної галузі дослідження, так як вона є інструментом пошуку нового знання [1, 7, 24]. Це примножує значимість методології, що реалізує як пошукову функцію економічної науки, а й збагачує її предметну область.

В даний час наукові положення інтелектуалізації української економіки, оцінка її місця у системі загальних економічних законів розвитку характеризуються незавершеністю. Цілісних концептуальних інтелектуалізації економіки ще повністю не сформовано, оскільки відсутня повний комплекс необхідних передумов, зумовлених еволюцією інтелектуального знання, коли незмірно зростають роль і значення наукомістких та високотехнологічних виробництв, освіти, виробничого та наукового досвіду. У той самий час розробка даного наукового напрямку дозволяє виявити тенденцію підвищення ролі інтелекту, знань, професіоналізму працівника, що чітко простежується, як головних продуктивних ресурсів сучасного суспільного виробництва.

На нашу думку, ключовим вектором розвитку сучасного постіндустріального суспільства, що формується під впливом процесів діджиталізації, є інтелектуалізація всіх

сфер життя як наслідок домінування інтелектуальної діяльності, що отримала пріоритет перед сферою виробництва матеріальних благ і послуг. Зміна змісту та форм реалізації інтелектуальної діяльності призводить до формування нової зміни відтворювального циклу, викликає нарощування інтелектуального капіталу окремих державних утворень та світової спільноти в цілому, обумовлює трансформацію відносин власності, інститути регулювання якої виходять за межі характерного для індустріальної епохи авторського та патентного [1, 16, 25]. Процеси інтелектуалізації відбуваються не тільки у високотехнологічних галузях, які орієнтовані широке застосування інформаційних мережевих технологій, а й зачіпають традиційні сфери економічної діяльності, що виражається у впровадженні інтелектуальних систем управління та підтримки прийняття рішень, у якісному зміні структури особистого та продуктивного споживання.

На нашу думку, спостерігається стійка тенденція інтелектуалізації факторів виробництва, яка є результатом революційних змін у змісті техніко-технологічного укладу та одночасно є передумовою для формування якісно нової системи соціально-економічних та організаційно-економічних відносин, що забезпечують ефективну реалізацію інтелектуального потенціалу, а також сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності окремих суб'єктів господарювання та держави в цілому. а й зачіпають традиційні сфери економічної діяльності, що знаходить вираження у впровадженні інтелектуальних систем управління та підтримки прийняття рішень, у якісному зміні структури особистого та продуктивного споживання.

Інтелектуалізація української економіки для виконання завдань її сталого розвитку, на наш погляд, повинна будуватися з використанням об'єктивних принципів розвитку як суспільства, так і економіки [1, 21, 26]. Перелік та економічна сутність цих принципів розвитку наведено в табл.1.

Таблиця 1 – Методологічна сутність принципів розвитку для забезпечення сталого стану суспільства та економіки

Назва принципу	Сутність принципу
1	2
Принцип пізнаваності світу	Виходить з положень про те, що саме знання, інтелект – це основна форма існування та систематизації результатів пізнавальної інтелектуальної діяльності людини, що включає та економічну діяльність
Принцип «заперечення заперечення»	Пояснює з філософської точки зору, яким чином природність гуманно-економічного буття доіндустріального періоду заперечувалась необхідністю усвідомлення та прийняття ірраціональних форм економічної необхідності індустріальної епохи. Проте відповідно до цього принципу економічна необхідність формує імператив свідомо організованої та цілеспрямовано впроваджуваної «інтелігентності» економічних взаємодій. Системостворюючою ознакою нової індустріальної системи економічних відносин стає домінування сфери сервісів, а необхідною реальністю сталого розвитку економіки - гуманність соціально-економічного устрою
Принцип розвитку	Встановлює динамічний розвиток економічних явищ, які змінюються і трансформуються у просторі та в часі. При цьому основною причиною розвитку стає нестабільність складної системи, її близькість до точки біфуркації, в безпосередній близькості до якої, внаслідок різкого збільшення невизначеності, зростає можливість утворення структур, що мають нові інтелектуально-інноваційні якості

1	2
Принцип системності	Передбачає проведення дослідження економічних явищ як складної системи, яка органічно поєднує загальноекономічні та соціально-суспільні моменти. Вони дозволяють простежити генетичні зв'язки досліджуваного об'єкта, пізнати діалектику його взаємодії із загальними та соціально-суспільними економічними законами, які забезпечують сталий розвиток економіки
Принцип невизначеності	Зводиться до того, що в умовах збільшення різноманіття ресурсів, множення потреб економічні агенти вибирають альтернативні способи мінімізації інформаційних ризиків, що гарантують не оптимальне, а лише відповідне рішення. Економічні агенти, що оптимізують економічні рішення, відчувають обмеження масштабності та складності інформації, що перешкоджають її оперативному та професійному аналізу;
Принцип нерівноваги	Згідно з цим принципом рух економіки як динамічний і підпорядкований симптоматиці нерівноважних сил процес схильності до відцентрових тенденцій, відходу від колишніх рівноважних трендів
Принцип діалектики взаємодії об'єктивного та суб'єктивного	Даний принцип виражає суб'єктивізацію економічних відносин, що відображають їх соціологізацію та психологічні особливості людської поведінки. Об'єктно-суб'єктна суміщеність, що виступає невід'ємною властивістю сучасної інтелектуальної економіки, пояснюється тим, що економічні агенти діють в очікуванні певного результату, отже, на економічні дії впливають очікування

Джерело: складено авторами з використанням [1, 16, 25, 27]

Специфічними особливостями дослідження інтелектуалізації економіки з метою забезпечення її сталого розвитку є використання методів непрямого виміру, що полягає у визначенні шуканого розміру інтелектуалізації на підставі результатів прямих вимірювань інших величин, що функціонально пов'язані з шуканою величиною.

Пропонується до основних елементів процесу інтелектуалізації віднести наукові знання, інформацію, професійний, науковий і культурний потенціал суспільства, які можуть бути розглянуті як інтелектуальні економічні ресурси. Причому, якщо формування інтелектуалізації економіки вже тривалий час розглядалося як ключовий чинник створення цінності і для фірм, і для цілих економічних систем регіонального та національного рівня, то механізми управління процесами формування та розповсюдження процесів інтелектуалізації економіки та їх оптимального використання майже ігнорувалися [1, 5, 14]. У контексті сталого розвитку економіки разом із наявністю відповідних наукових та інноваційних досягнень слід виділити та обґрунтувати додаткові складові. Особливу увагу, на нашу думку, слід приділити складовим людського та соціального капіталу, як головним носіям інтелекту. Перший включає всі індивідуальні знання та вміння, які можна мобілізувати для вирішення життєвих питань, а другий – посилення ефекту від цих знань та вмінь шляхом об'єднання та взаємного обміну з іншими людьми.

Висновки. В доповіді визначено зміст процесу інтелектуалізації факторів виробництва в умовах формування сталого розвитку вітчизняної економіки. Фактори впливу на ці процесі трактуються як пропорційні, кількісно та якісно взаємопов'язані. Сформульовані особливості форм реалізації процесу інтелектуалізації факторів виробництва в російській економіці, які виявляються у зміні територіальних, галузевих та відтворювальних пропорцій, зміні соціальної структури суспільства та формуванні у її складі страти, що об'єднує носіїв високоспеціалізованого людського капіталу; без замкнутого інноваційного циклу; у низькому рівні ефективності інвестиційних витрат на розвиток

високотехнологічних сфер діяльності та ін., що дозволило обґрунтувати необхідність проектування стимулюючих, регулюючих та регламентуючих інститутів, що забезпечують накопичення та реалізацію інтелектуального капіталу на всіх рівнях економічної системи.

Список використаних джерел

1. Титов А.В. Интеллектуализация факторов производства в условиях становления экономики знаний. Автореф. дис...к.э.н. Специальность 08.00.01 – Экономическая теория. Казань, 2013. 26 с.
2. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Харків: «Основа», 1993. 288с.
3. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промислового підприємства: сутність і задачі. Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Сер.: Економічні науки. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. № 24. С. 153-158.
4. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). Харьков: Фактор, 2009. 480 с.
5. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // Маркетинг: підручник / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.
6. Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Развитие методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства. Економіка розвитку. 2011. № 4 (60). С. 116-120.
7. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. К.: ВИРА-Р. 1998. 267с.
8. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.А. Антикризисный менеджмент производственно-коммерческой деятельности предприятий машиностроения // Государство и рынок: механизмы и методы регулирования в условиях преодоления кризиса: колл. моногр.- СПб.: Астерион, 2010.- Т.2.- п.6.2.- С. 254-264.
9. 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.
10. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризисный мониторинг финансово-экономических показателей работы машинобудівного підприємства. Економіка розвитку. Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.
11. Верес Шомоши М., Коциски Д., Перерва П.Г., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промислового підприємства.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.
12. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика. К.: Знання, 2009. 1070 с.
13. Kocziszky György, Somosi Veres M., Kobieliava T.O. Reputational compliance // Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум–2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. Харків, 2017.– С. 140-143.
14. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
15. Maksymenko Ya., Pererva P., Sokol K. Marketing prerequisites for entering the enterprise in the international market of information technologies // Маркетинг і цифрові технології. Одеса, 2020. Т.4. №4. С.6-12.
16. Марчук Л.С., Перерва П. Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // Вісник НТУ «ХПІ» (екон. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 53-63.
17. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару // Вісник НТУ «ХПІ» (екон. науки): зб. наук. пр. Х.: НТУ «ХПІ», 2016. № 28 (1200). С. 26-30
18. Kobieliava T.O., Pererva P.G. The formation of anti-crisis program of the industrial enterprise based on innovative monitoring // Вісник НТУ «ХПІ» (екон. науки): зб. наук. пр. Х.: НТУ «ХПІ», 2016. № 48 (1220). С. 41-44.
19. Косенко А.П., Коциски Д., Перерва П.Г., Сакай Д., Маслак О.И. Экономическая оценка инновационного потенциала / Мишкольц-Харьков : Мишк. техн.ун-т, 2009. 166с.
20. Nagy S., Pererva P. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матер. 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф. Х. : ХНАДУ, 2018. С. 88-89.
21. Nagy S., Sikorska M., Pererva P.G. Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : НАУ, 2018. С. 21-22.
22. Besprozvannykh O., Tiutlikova V., Pererva P., Kovalova V., Kudina O., Dorokhov O. Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-46. DOI: 10.18421/TEM82-19
23. Гладенко І.В., Перерва П.Г. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів//Маркетинг і менеджмент інновацій. №2. 2010. С.76-84.
24. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Маслак М.В. Системний підхід до дослідження цінкових, маркетингових, інвестиційних та інноваційних характеристик трансферу технологій промислової продукції // Вісник НТУ «ХПІ» (екон. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 19 (1295). С. 121-126.
25. Экономика и управление инновационной деятельностью: учебник // За ред. д.е.н. проф. Перерви П.Г., Погорелова М.И., Меховича С.А. Х.: НТУ «ХПІ», 2009. 1203 с.
26. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності // Вісник НТУ «ХПІ» (екон. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. №15 (1291). С. 89-94.
27. Організація та управління інноваційною діяльністю: підручник / за ред. д.е.н. проф. Перерви П.Г., Погорелова М.И., Меховича С.А. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 1057 с.

Maslak M.V., PhD,
Associate Professor, Department of Business Economics, National Technical University "KhPI"
Pererva P.G., Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Business Economics, National Technical University "KhPI"
pgpererva@gmail.com

INTELLECTUALIZATION OF ECONOMY AS A FACTOR OF ITS SUSTAINABLE DEVELOPMENT

***Abstract.** Theoretical and methodological principles of formation of directions, methods and principles of intellectualization of the Ukrainian economy are developed. The interrelation and interdependence of the processes of intellectualization of the economy with the processes of ensuring its sustainable development have been studied.*

***Key words:** intellectual property, sustainable development, efficiency*

Миколайчук І.П., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет
mykirina@ukr.net

РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЗМІН

***Анотація.** Викладено сутність та значення високоефективної організації в сучасних реаліях розвитку бізнесу. Обґрунтовано головні структурні елементи високоефективних організацій та ознаки їх діяльності. Проаналізовано особливості конгруентної моделі організаційної діагностики Надлера-Таимана, її складові та покрововий план впровадження.*

***Ключові слова:** Високоефективна організація (НРО), організація майбутнього, конгруентна модель організаційної діагностики*

Актуальність. Зовнішні умови діяльності вітчизняних підприємств мають суттєвий вплив на їх результативність та ефективність, особливо в нинішні важкі часи ведення Україною війни. В науковому світі та у бізнес-середовищі досить поширеним є поняття «високоефективна організація», еволюція розвитку якої має глибоке коріння, що пов'язано з дослідженнями багатьох дослідників наприкінці ХХ ст. – Г.Форда, Р.Пауела та М.Брігса, Р.Оуена тощо. Прихильники цього підходу в різні способи підкреслюють роль та позитивні наслідки інвестицій власників бізнесу у розвиток працівників, що лежить в основі побудови високоефективних організацій [1].

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є обґрунтування сутності, складових та особливостей функціонування високоефективних організацій в умовах змін.

Результати. Високоефективна організація (НРО) поєднує практики, роботи та процеси, що підвищують знання та навички команди та кожного працівника. Такі організації є прикладом для інших, на них завжди орієнтуються, вони випереджають конкурентів за темпами зростання бізнесу.

Узагальнення багатьох наукових позицій показало, що головними структурними компонентами такого типу організації є наступні (рис.1).

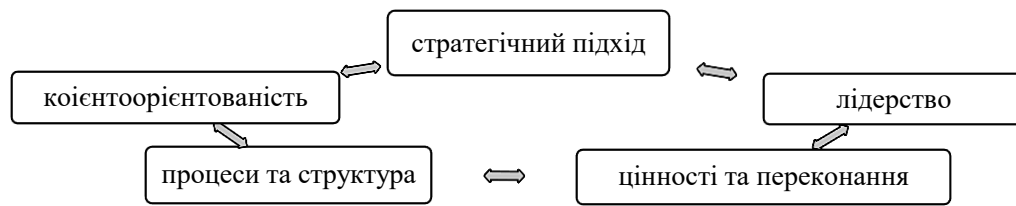


Рис. 1. Головні структурні елементи високоефективних організацій (НРО)

Джерело: складено автором за [1]

Зазначені елементи подібні, але відрізняються між собою в залежності від стану життєвого циклу розвитку організації та можуть перебувати у стані постійних змін. Рейтенгування значимості цих складових для різного типу організацій показало, що на сьогодні першочергове значення мають цінності та переконання працівників, на другому – лідерство та стратегічний підхід до вироблення адекватних дієвих та раціональних рішень.

Такого типу організації володіють рядом ознак:

- постійно здійснюють підтримку високих показників діяльності в будь-яких обставинах (переважно економічних, політичних, міжнародного впливу тощо);
- комбінуює різні практики та складові, роботи та процеси, накопичує набуття компетенцій, сприяє лояльності та адаптивності кожного працівника;
- є прикладом для наслідування іншими організаціями (можуть бути різні галузі);
- завдяки успішній діяльності в багатьох сферах постійно перевершує своїх конкурентів протягом тривалого часу [1].

Приклади високоефективних організацій – компанії «Google», «Facebook», «Microsoft», «Apple», «Amazon», «Disney», «Virgin Atlantic» та багато інших.

Згідно з численними дослідженнями, формула стійкого успіху діяльності будь-якої організації охоплює 5 факторів: якість управління, довгострокова орієнтація, фокус на постійне вдосконалення та оновлення, організаційна культура та командна ефективність, відкритість у поєднанні з орієнтацією на результат [2].

Високоефективні організації сьогодні існують як мережі, які координуються культурою, інформаційними системами та мобільністю талантів. Великі компанії зосереджені на перебудові, значна їх частина активно вивчає та розробляє нові моделі, більшість не тільки розвиваються, але й створюють таку саму нову організацію. Проведене опитування компанією Deloitte в період до початку пандемії показало, що 88% респондентів вважають, що побудова організації майбутнього є важливим або дуже важливим питанням; 59% респондентів вважають це питання дуже важливим, проте лише 11% респондентів вважають, що вони розуміють, як будувати організацію майбутнього [3].

Щільно пов'язана із моделлю НРО конгруентна модель організаційної діагностики Д.А.Надлера та М.Л.Ташмана [2]. Як вважали науковці, організація складається з чотирьох елементів (робота, люди, структура та культура), які працюють разом, щоб обробляти вхідні дані у вихідні дані. Цей процес називають процесом постійної трансформації: природні ресурси, компоненти чи інші засоби обробляються та перетворюються на щось нове. Середовище організації не є стабільним, оскільки піддається незліченним загрозам і можливостям, що передбачає необхідність використання організаціями своїх засобів таким чином, щоб досягти максимальної прибутковості. З цією метою можна використати моделі SWOT та PESTLE-аналізу. Готова продукція або послуги постачаються на зовнішній ринок, реакція якого важлива для організації, яка завжди розглядатиме її у формі зворотного зв'язку. Сам процес перетворення можна зробити більш ефективним за допомогою моделі конгруентності Надлера-Ташмана, Зміна в одному з її елементів обов'язково призведе до змін в інших елементах.

Відповідно до цієї моделі ефективність організації є результатом того, як ці елементи співпрацюють [4]. Модель передбачає покроковий план, що можна використовувати для

виявлення розриву продуктивності. Це дозволяє керівникам порівняти поточну ситуацію з бажаною ситуацією та є важливим першим кроком у розробці конкретної стратегії з метою усунення розриву в ефективності. Метою та результатом цієї моделі є перебудова діяльності компанії таким чином, щоб усі прагнули до однієї мети.

Крок 1 – визначення симптомів, та збір даних, які вказують на можливі збої у функціонуванні організації. Це можуть бути невтішні результати, небажана поведінка з боку співробітників, потреба у їх скороченні у зв'язку із кризою тощо.

Крок 2 – занотування введених даних та дослідження точних засобів організаційної діагностики. Доцільно врахувати середовище організації та записати важливі аспекти, пов'язані з фінансовим внеском, людськими ресурсами та історією.

Крок 3 – пов'язаний із визначенням результатів роботи організації на різних рівнях управління. Необхідно дослідити продуктивність окремих осіб, підрозділів та організації в цілому. На наступному кроці порівняйте досягнуту продуктивність із бажаною.

Крок 4 – передбачає визначення та формулювання проблеми, що здійснюється через оцінювання та порівняння продуктивності праці персоналу. На цьому етапі моделі потрібно використати аналіз першопричини, порівняти досягнуті результати з бажаними результатами, а також обирати ті сфери, де ця різниця є найбільш суттєва. Для кожної проблеми слід зазначити її наслідки – прямі, непрямі та альтернативні витрати.

Крок 5 – відбувається чітке, конкретне описання чотирьох елементів компанії, що зосереджені на основних функціях елемента. За потреби можна використати корпоративні моделі, такі як Business Model Canvas.

Крок 6 – оцінка відносної відповідності між різними елементами – інформаційними потоками, структури комунікацій, повноваженнями та зоною відповідальності різних людей. Завдання та люди, люди та культури, структура та культура пов'язані одне з одним і можуть надати корисну інформацію про спосіб та ступінь ефективності роботи.

Крок 7 – складання плану дій, письмова фіксація методів передбачення проблем з кроку 4 моделі конгруентності Надлера-Тушмана та підходів до їх вирішення в майбутньому. Пов'язавши проблеми з результатом і з'ясувавши, що спричиняє невідповідність, можна відстежити точну причину, а вже потім доцільно скористатися реінжинірингом бізнес-процесів (BPR), щоб змінити форму процесів [4].

На відміну від НРО, аббревіатура HPWS означає «високоєфективна робоча система», що є ітеративним процесом узгодження функцій людських ресурсів зі стратегічними цілями організації. Це вимагає від керівництва значних зусиль, щоб подолати адміністративну функцію, яку традиційно виконує HR, таким чином, щоб людські ресурси перетворилися на «групу окремих, але взаємопов'язаних практик, спрямованих на підвищення кваліфікації та зусиль працівників». По суті НРО описує всю організацію, тоді як HPWS стосується процесів, що здійснюються в рамках функції управління персоналом організації [5].

Висновки. Роль високоєфективних організацій в сучасній управлінській практиці зростає у зв'язку із необхідністю не лише розвитку та конкурентоздатності, але й виживання в умовах війни. Застосування HPWS зможе значно полегшити співробітникам безпечне середовище, організаційну продуктивність та ідентифікацію, широке навчання та конкурентоспроможну винагороду. Це, у свою чергу, може призвести не лише до організаційного та індивідуального розвитку протягом певного періоду часу, але й до сталої конкурентної переваги у майбутньому (за інших зовнішніх умов).

Список використаних джерел

1. Від «Чому?» до статусу «високопродуктивна організація». URL: <https://lvbs.com.ua/news/vid-chomu-do-statusu-vysokoproduktyvna-organizatsiya/>
2. Побудова ефективної організації URL: <https://kse.ua/ua/kse-course/pobudova-efektivnoyi-organizatsiyi/>

3. Організація майбутнього: майбутнє настало. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2017-1st-trend.html>
4. Nadler-Tushman Congruence Model. URL: <https://www.toolshero.com/management/nadler-tushman-congruence-model/>
5. Chapter 4 – high performance work systems. URL: <https://fhsu.pressbooks.pub/hr-fundamentals/chapter/chapter-4-high-performance-work-systems/>

Mykolaichuk I.P., PhD.,
Associate Professor of Management Department,
State Trade and Economic University
mykirina@ukr.net

THE ROLE AND FEATURES OF THE FUNCTIONING OF HIGHLY EFFICIENT ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS

Abstract. *The essence and significance of a highly efficient organization in the modern realities of business development are outlined. The main structural elements of highly effective organizations and signs of their activity are substantiated. The features of the Nadler-Tushman congruent model of organizational diagnostics, its components and a step-by-step implementation plan are analyzed.*

Key words: *Highly effective organization (HPO), organization of the future, congruent model of organizational diagnostics.*

Мовчанюк А.В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва
anastasiyamov@gmail.com

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Анотація. *Визначено основну мету інноваційного розвитку АПК якою є підвищення технологічного та технічного рівнів виробництва та переробки сільгосппродукції на базі якісно нової технології. Розкрито державне регулювання інноваційного розвитку АПК регіону та названо основні причини недонадходжень інновацій до АПК. Запропоновано модель державної підтримки інноваційного розвитку сільського господарства.*

Ключові слова: *аграрний сектор; інноваційна діяльність; державне регулювання; ефективність.*

Актуальність. На сучасному етапі соціально-економічного розвитку України важливим питанням є пошук шляхів ефективного функціонування продовольчого ринку країни. Серед багатьох нерозв'язаних проблем гостро постає проблема підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору. Перетворення агропромислового сектору на високоефективний, конкурентоспроможний сектор економіки держави – це питання здатності агропромислового комплексу країни інтегруватися у світовий аграрний ринок.

Сьогодні розвиток агропромислового комплексу цілком і повністю визначається інноваційно-інвестиційною політикою держави, де в умовах трансформації особливого значення набуває розробка і реалізація інноваційних проектів, які сприяють вирішенню проблеми імпортозаміщення основних продовольчих товарів, підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, зростанню попиту на інноваційну продукцію.

Питанням розвитку та забезпечення інноваційних процесів в Україні особливу увагу приділили такі вчені, як: Г.Андрощук, Л.Антонюк, І.Бланк, Т.Бондарук, В.Зянько, В.Ільчук, П.Курмаєв, В.Микитенко, О.Мітал, І.Павленко, В.Савченко та інші. Наукове опрацювання проблеми розвитку державного регулювання розвитку агропромислового комплексу значною мірою системно забезпечено такими науковцями, як: В.Андрійчук, Л.Васільєва,

Г.Калетнік, М.Малік, О.Могильний, Г.Павлова, П.Саблук, О.Шпичак та ін. Проте питання активізації та ефективного управління інноваційною діяльністю в агропромисловому комплексі України залишаються малодослідженими і потребують подальшого розвитку та вдосконалення, що й обумовило актуальність теми дослідження.

Постановка задачі. Мета дослідження полягає у розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо напрямків та основних аспектів інноваційного розвитку аграрного сектору в Україні.

Результати. Аграрний сектор України є органічною частиною економіки країни, основним завданням функціонування якого є забезпечення продовольчої безпеки країни та її експортного потенціалу. Він охоплює три чверті території України, на якій проживає третина населення і формується близько 60 % фонду споживання та створюється 10 % валового внутрішнього продукту.

Розвиток сільського господарства обумовлюється природно-географічними і соціально-економічними чинниками. До них належать сприятливі агрокліматичні умови для його розвитку в Україні. Так згідно статистичних даних площа сільськогосподарських угідь України становить 42 млн гектарів або 70 % земельного фонду країни. При цьому 78,9 % цього масиву становить рілля і багаторічні насадження, 13,0 % – пасовища, 8,4 % – сіножаті.

Економічні характеристики виробництва в аграрному секторі, тобто результати господарювання, засвідчують загалом позитивну динаміку зростання, проте нестабільну. Валова продукція по Україні зростає (табл.1), і це дає підстави стверджувати про певну інновативність в результатах господарювання. При цьому зростання вартості валової продукції сформувалося як стійка перспективна тенденція, проте це зростання монокультурне у рослинництві та вибіркоче у тваринництві.

Таблиця 1

Динаміка валової сільськогосподарської продукції в Україні за 2010–2020 рр.,
(у постійних цінах 2016 р., млн грн.)

	2010 р.	2015 р.	2020 р.
Продукція сільського господарства	467474,7	596832,8	612121,5
Продукція рослинництва	329646,3	453016,9	473377,0
Продукція тваринництва	137828,4	143815,9	138744,5
Вироблено продукції сільського господарства всіма категоріями			
на одну особу, грн	10191	13930	14663
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.	1124,4	1437,9	1481,7

Аграрна сфера України є визначальною в економіці країни, тому її розвиток повинен орієнтуватися на сучасні досягнення науки, техніки та новітні технології, що можливо тільки з впровадженням і поширенням інноваційної діяльності в сфері агропромислового виробництва.

Активізація інноваційної діяльності в аграрній сфері України є актуальною й необхідною передумовою забезпечення та утримання конкурентних переваг країни, оскільки сучасний аграрний сектор економіки трансформується в наукомістку галузь виробництва. На даному етапі розвиток інноваційної сфери є основою подолання кризової ситуації, адже нові технології дозволяють нарощувати обсяги виробництва та підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності виробленої продукції у довгостроковій перспективі.

Інноваційний розвиток є єдиною реальною основою соціально-економічних перетворень у сільському господарстві. Досвід розвинених країн в останні роки переконливо показує, що підвищення ефективності агропромислового виробництва досягається переважно за рахунок активізації інноваційної діяльності, тобто успішного

функціонування науково-технічної сфери галузі. Кінцевим результатом інноваційної діяльності є створення інновацій та їх освоєння безпосередньо у виробництві, що буде сприяти систематичному і більш прогресуючому організаційно-економічному, технічному і технологічному відновленню агропромислового виробництва і підвищенню його ефективності.

Проте, сьогодні на підприємствах АПК у багатьох випадках продовжує використовуватись морально застарілі засоби виробництва, що припускають у свою чергу використання спрощених технологій як у самому сільському господарстві, так і в суміжних з ним галузях переробки, зберігання і реалізації аграрної продукції, що неминує веде до значного зниження продуктивності праці в порівнянні з кращими світовими аналогами.

Основними факторами, які негативно впливають на інноваційний розвиток АПК України є:

- залучення зовнішніх інновацій, які зазвичай, є більш дешевими і менш ризикованими, аніж створення нового інноваційної продукції, що знижує стимули на створення внутрішнього інноваційного продукту;
- слабкий захист прав інтелектуальної власності;
- інноваційна продукція виготовляється за допомогою освоєних технологій, що не дозволяє створювати нову продукцію та реалізовувати інноваційні проекти;
- зниження рівня наукового та інноваційного потенціалу;
- скорочення бюджетного та приватного фінансування наукових досліджень і розробок;
- неефективна кредитна політика щодо фінансування інноваційних проектів;
- зниження стимулів для інноваційного підприємництва;
- низький рівень розвитку інноваційної інфраструктури для підтримки виробництва та комерціалізації.

Для подолання відсталості інноваційного розвитку АПК необхідна державна інноваційна політика, заснована на глибокому аналізі світового досвіду інноваційного розвитку, особливостей і тенденцій соціально-економічного і науково-технічного розвитку економіки, її інноваційного потенціалу, визначенні можливостей взаємодії учасників інноваційного процесу (рис.1). Також необхідний пошук і створення таких організаційних форм інноваційної діяльності, які забезпечували б ефективну взаємодію її учасників, безперервність і єдність процесу створення та комерціалізації інноваційного продукту.

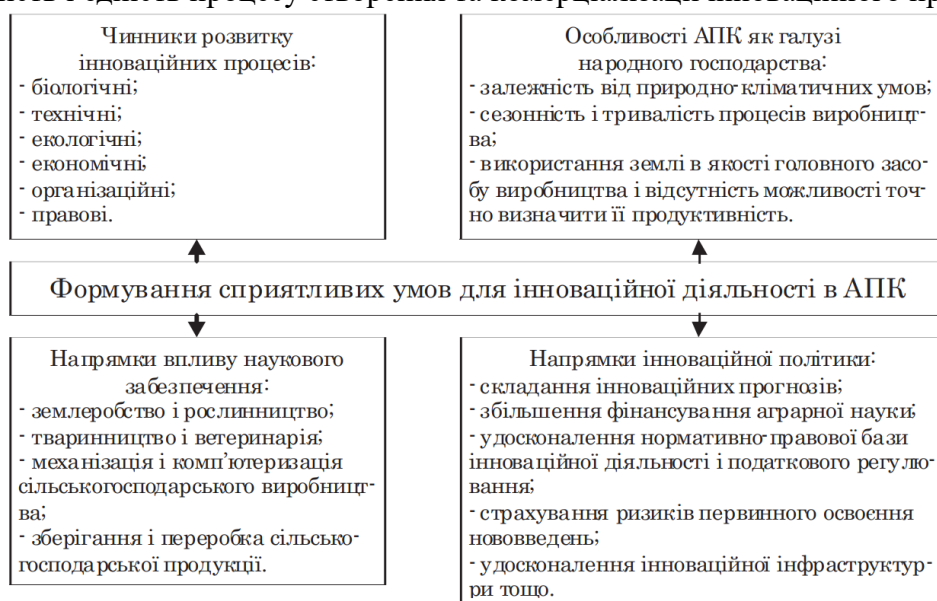


Рис. 1. Основні складові формування сприятливих умов інноваційної діяльності АПК

Подальший розвиток агропромислового комплексу України з використанням інноваційних технологій розвитку нерозривно пов'язаний із запровадженням державного регулювання даної сфери. Створення сприятливого інноваційного клімату та сприяння комерціалізації результатів інноваційної діяльності у агропромисловому комплексі потребує реалізації методів прямої та непрямой державної підтримки.

Методи прямої державної підтримки передбачають: фінансування інноваційної діяльності за рахунок бюджетних коштів; інвестування бюджетних коштів у венчурні фонди, що беруть участь у реалізації інноваційних проектів; здійснення цільових державних закупівель інноваційної продукції (послуг, технологій); фінансування бізнес-інкубаторів, технопарків та інших об'єктів інноваційної інфраструктури; розміщення державних замовлень на проведення наукових досліджень і розробок; формування наукової інфраструктури; надання державних гарантій та пільгових кредитів тощо.

Методи непрямой державної підтримки інноваційного розвитку АПК переважно орієнтовані на інтереси суб'єктів, які реалізують наукові досягнення, потребують значно меншого фінансування за рахунок бюджетних коштів. До таких методів відносяться: податкові пільги для підприємств і організацій, що задіяні в інноваційному процесі; методи прискореної амортизації обладнання, що використовується в інноваційній діяльності; забезпечення на законодавчому рівні захисту прав інтелектуальної власності та авторських прав; створення та розвиток виробничо-технологічної інфраструктури (бізнес-інкубаторів, технопарків), що має полегшити комерційне використання результатів інтелектуальної діяльності.

Інноваційний розвиток агропромислового комплексу можливий лише в стабільному макроекономічному середовищі з урахуванням ефективних економічних реформ в суміжних сферах діяльності (зокрема, освіти, фінансовій, зовнішньоекономічній, інвестиційній, інформаційній та інших сферах).

Участь держави в інноваційному процесі має базуватися на чіткому алгоритмі та розумінні необхідності оптимального поєднання методів і способів державного, ринкового та публічного регулювання розвитку інноваційної діяльності.

Основними напрямками організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку АПК в Україні є:

- ресурсний – дозволяє здійснювати інноваційний процес на основі забезпечення різного роду ресурсами (матеріальними, нематеріальними, фінансовими, кадровими та ін.);
- нормативний – сукупність законодавчих і нормативних актів, що регулюють інноваційний розвиток в АПК та економіці в цілому за всіма напрямками діяльності учасників інноваційного процесу;
- методичний – включає комплекс методик функціонування та розвитку системи інноваційного розвитку АПК та її підсистем, а також методів та способів проведення інноваційної діяльності та функціонування агропромислового комплексу;
- інформаційний – сукупність інформаційних даних для проведення інноваційної діяльності та розвитку АПК, а також забезпеченість інформаційними системами і технологіями;
- науково-освітній – включає адаптацію освітніх програм підготовки та перепідготовки фахівців до сучасних вимог і умов інноваційного розвитку, розвиток науково-дослідницьких організацій, сприяння взаємозв'язку науково-освітньої та виробничої сфери;
- техніко-технологічний – полягає в сприянні доступності підприємствам агропромислового комплексу сучасної техніки та технологій на основі розвитку ринку інтелектуальної власності та обміну технологіями;
- консультаційний – визначається можливістю аутсорсингу фахівців для розробки та супроводження інноваційних проектів;

- маркетинговий – полягає у доступі суб'єктів інноваційного процесу до результатів маркетингових досліджень та розвитку інноваційного маркетингу.

При цьому важливим є при регулюванні інноваційної діяльності агропромислового комплексу створення та розвиток інноваційних кластерів, які дозволяють реалізувати усі стадії інноваційного процесу – від генерації ідеї до створення інновацій та впровадження у виробництво.

Висновки. Отже, проаналізувавши сучасний стан інноваційного розвитку агропромислового комплексу України, можемо виділити наступні основні стратегічні пріоритети подальшого розвитку АПК на рівні держави:

- формування і утвердження національної ідеї агропромислового виробництва як базової галузі для досягнення національного добробуту;
- визначення пріоритетів державної аграрної політики з урахуванням ідеї спеціалізації агропродовольчого комплексу, відповідно до його природно-економічного й ресурсного потенціалу для формування галузі як загальнонаціонального бренду;
- безумовна підтримка вітчизняної аграрної науки і освіти всупереч світовим тенденціям їх глобалізації;
- підтримка аграрних підприємців, які сприяють впровадженню інновацій у розвиток сільських територій і виробляють продукцію відновлюваного, екологічно спрямованого типу;
- стимулювання інновацій у переробну галузь і розвиток інфраструктури;
- вироблення стратегії переходу від постачання на зовнішні ринки аграрної сировини до продукції з високою доданою вартістю;
- поступове перетворення України, її аграрного сектору, на загальнодержавному і регіональному рівні, у світовий «центр» розвитку сталого агрогосподарювання з розвинутим екоземлеробством, біоенергетикою тощо;
- введення аграрної галузі в систему національних пріоритетів її розбудови як безумовного гаранта національної безпеки в економічній, соціальній, екологічній, інноваційній сферах людської життєдіяльності.

Ефективне функціонування і розвитку агропромислового комплексу – важливе питання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку України. Перетворення агропромислового комплексу у високоефективний, конкурентоспроможний сектор економіки держави є визначальним фактором успішного інтегрування аграрного сегменту економіки країни в світовий аграрний ринок.

Список використаних джерел

1. Кодола О.М. Принципи формування організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку України / О.М. Кодола // Транснаціоналізація економічних систем: тенденції та перспективи розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Миколаїв: Видавничий дім „Гельветика”, 2014. – С. 274-276.
3. Левченко Н.М. Форми та методи державної підтримки інноваційного розвитку АПК // Актуальні проблеми державного управління.– 2017.– №2. – С. 87–96.
4. Рибачук В.П. Формування інноваційної моделі розвитку агропромислового виробництва регіону: теоретичні засади і визначення / В.П. Рибачук // Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики. – Вінниця, 2016. – № 10. – С. 39 – 47.
5. Статистичний збірник «Сільське господарство України за 2020 рік» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/pub20_u.htm

Movchaniuk A.V., PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture
anastasiyamov@gmail.com

CONCEPTUAL BASES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE

Summary: The global experience provides significant evidence on the objective need to transfer the agricultural production to the intensive, innovative stage of further development. The relevance to shape the model of innovative development management for the agroindustrial complex in Ukraine is demonstrated. A model of state support for the innovative development of agriculture is suggested.

Keywords: agricultural sector; innovative activity; state regulation; efficiency.

Нестеренко І. В., к.с.н.,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Державний біотехнологічний університет
irina@nesterenko@gmail.com

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Глобальні екологічні виклики сьогодення та вимоги трансформації ведення економічної діяльності вітчизняних підприємств, на засадах сталого розвитку, зумовлюють необхідність впровадження систем екологічного менеджменту, які побудовано на функціональних і системних стандартах забезпечення екологічної безпеки бізнесу.

Ключові слова: екологічний менеджмент; стратегічне управління; екологічна безпека підприємства.

Актуальність. В умовах загострення екологічних проблем, порушення стійкості еколого-економічної системи бізнесу питання формування ефективних засад забезпечення управління екологічною безпекою підприємства набувають особливої актуальності. Одним із шляхів вирішення зазначеної проблеми є впровадження системи екологічного менеджменту, який не тільки сприяє мінімізації негативного впливу діяльності підприємств на навколишнє середовище, але й виконує функції стимулювання екологічних інновацій.

Постановка задачі (мета). Метою даного дослідження є визначення ролі та формування організаційних засад системи екологічного менеджменту, з метою досягнення балансу між економічними інтересами підприємства як економічного суб'єкта і екологічними, соціальними і споживчими інтересами суспільства в цілому.

Результати. В основу сучасного екологічного менеджменту покладено принципи пріоритетності вирішення екологічних проблем, економічної мотивації та відповідальності за екологічні наслідки, що виникають у результаті прийняття управлінських рішень, щодо забезпечення екологічної безпеки підприємства. Головною метою, при цьому, є охорона та збереження природних ресурсів, а саме: обмеження викидів шкідливих речовин в атмосферу та водне середовище, створення виробничої середовища, яка забезпечує нормальний стан здоров'я працівників підприємства та споживачів продукції [1, с.221].

Слід зазначити, що існує багато підходів до трактувань науковців щодо екологічного менеджменту, зокрема, що – це ініціативна і результативна діяльність економічних суб'єктів, спрямованих на досягнення їхніх власних екологічних завдань, програм та проектів, розроблених на основі принципів екологічної ефективності [2, с.168]. Згідно Кембриджського словника, екологічний менеджмент - це система управління, яку компанія використовує для того, щоб переконатися, що вона робить усе можливе для захисту навколишнього середовища та дотримується всіх законів, що стосуються навколишнього середовища [3]. Також цікавою є думка, що екологічний менеджмент – це сукупність принципів, методів, форм, прийомів, засобів управління виробництвом та виробничим персоналом підприємства з метою досягнення високої еколого-економічної ефективності виробництва [4, с. 117].

Таким чином, екологічний менеджмент - це така система екологічно-орієнтованого управління сучасним виробництвом, за якої дотримуються всі принципи сталого розвитку, використовуються раціональні методи захисту навколишнього природного середовища від негативного впливу економічної діяльності. Отже, ефективно діюча система екологічного менеджменту має забезпечити оптимізацію витрат вітчизняних підприємства на пошук нових шляхів і підходів до вирішення екологічних проблем виробництва, з метою підвищення конкурентоспроможності продукції.

Результати проведеного дослідження показали, що основними факторами, які впливають на процес впровадження екологічного менеджменту є: діюча нормативно-законодавча база з питання екологічної безпеки на державному та локальному рівнях; специфіка виробничо-технологічних процесів діяльності підприємства; хімічний склад продукції, що виготовляється; стан інформаційної платформи організації системи екологічного менеджменту на підприємстві [5, с.158]. На сьогодні можна констатувати наявність низького рівня готовності до впровадження вітчизняними підприємствами системи екологічного менеджменту. Насамперед це відбувається внаслідок: відсутності єдиної інтегрованої системи менеджменту; низького рівня загального менеджменту та існування позиції вищого керівництва, яка перешкоджає реалізації системи екологічного менеджменту; суперечливість і відсутність дієвої методичної бази екологічного менеджменту й аудиту; брак професійних фахівців в галузі екологічного менеджменту; відсутність мотивації працівників адміністративних підрозділів та оцінки ефективності системи екологічного менеджменту підприємства; відсутність єдиного органу розробки і впровадження стандартів; потреба у адекватних версіях ISO 14000 [6]. Слід зазначити, що у міжнародних стандартах ISO 14000 екологічний аспект визначається як частина підприємства, його продуктів або послуг, які взаємодіють або можуть взаємодіяти з довкіллям [7]. Серія стандартів ISO 14000 містить практичні інструменти для різних екологічно відповідальних підприємств. При цьому, ISO 14001: 2015 та вся серія стандартів, таких як ISO 14006: 2011 містять інформацію про системи навколишнього середовища для досягнення цих цілей. Специфічні підходи (маркування та аналіз життєвого циклу, аудит, комунікації) до вирішення екологічних проблем та збереження навколишнього середовища імплементовано у інших стандартах даної серії [7].

Отже, низький рівень впровадження системи екологічного менеджменту на підприємствах тісно пов'язаний з рівнем загального менеджменту, який недостатньо використовує сучасні підходи до планування та аналізу результативності, має низьку мотивацію персоналу та застосовує формалізований підходи до його навчання. Невиправдано вузьке розуміння екологічної діяльності підприємства і системи екологічного менеджменту не дозволяє приймати своєчасні продуктивні рішення, щодо охорони навколишнього середовища. Створення ефективної системи екологічного менеджменту вимагає принципового рішення вищого керівництва про важливість такої системи для підприємства, його подальшої участі в її впровадженні, а також, в тій чи іншій мірі, розвитку системи менеджменту в цілому. Непорозуміння характеру стандартів в області системи екологічного менеджменту призводить до викривлення розуміння самої природи добровільних стандартів і їх співвідношення з методами державного регулювання.

В цілому, підходи екологічного менеджменту можуть ефективно застосовуватися, якщо їх впровадження здійснюється з урахуванням специфіки виробництва конкретних підприємств, місцевих умов і характерних проблем. Система екологічного менеджменту ефективна в тому випадку, коли її впровадження відбувається з ініціативи самого підприємства. При цьому держава може і повинна зробити свій вклад в цей процес шляхом стимулювання і підтримки підприємств, які вводять систему екологічного менеджменту [8].

Для створення ефективної системи управління охороною навколишнього природного середовища в Україні необхідно реформувати податкову та фінансову сферу, яка буде

базуватися на прогресивних підходах, щодо впровадження збалансованої податкової та кредитно-фінансової політики. Реформа сприятиме: формуванню гнучкої системи екологічного страхування з метою накопичення фінансових ресурсів для усунення шкоди, завданої виробництвом навколишньому середовищу; стабілізації та раціоналізації використання податкової системи; удосконаленню механізму пільг [9, с.10]. Також на вітчизняних підприємствах за участю експертних установ і організацій мають бути налагоджені й функціонувати такі види моніторингу: виробничий; фінансово-економічний; кадастровий; екологічний; соціальний.

Висновки. Таким чином, впровадження екологічного менеджменту у практику управління екологічною безпекою підприємства дозволить: мінімізувати витрати на охорону навколишнього середовища; підвищити мотивацію управління; розробити і впровадити стратегію екологічної політики підприємства; визначити пріоритетні екологічні аспекти діяльності підприємства; розробити та узгодити екологічні цілі; залучити зацікавлених осіб до планування екологічної діяльності підприємства та визначення критеріїв оцінювання результатів досягнення поставлених цілей та задач; побудувати ефективну структуру системи екологічного менеджменту; розробити процедури прийняття рішень у галузі екологічної безпеки; призначити осіб, які уповноважені здійснювати методичне керівництво екологічною діяльністю; створити систему контролю щодо забезпечення екологічно-орієнтованого виробництва необхідними ресурсами; здійснювати на постійній основі аудит системи екологічного менеджменту, розробити та затвердити відповідну інтегровану звітність; здійснювати коригування екологічної політики, цілей та задач підприємства на основі результатів аналізу екологічної діяльності; налагодити екологічне навчання персоналу та зацікавлених осіб.

Ефективна система екологічного менеджменту підприємства є запорукою: зниження негативного впливу на навколишнє середовище, скорочення виробничих і експлуатаційних витрат; оптимізації природоохоронних платежів в межах виконання вимог природоохоронного законодавства; нівелювання ризиків виникнення аварійних ситуацій і масштабів наслідків у разі їх виникнення; збільшення інвестиційної привабливості; коригування процентних ставок за кредитами; підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках; зниження ставок платежів зі страхування екологічних ризиків підприємства; освоєння нових ринків; придбання більш сприятливого іміджу і поліпшення відносин зі споживачами, партнерами, інвесторами, державними органами, громадськістю.

Список використаних джерел

1. Лопін А.О., Нестеренко І.В., Ковалевська Н.С. Модель нормативно-правового регулювання екологічної політики України в умовах сталого розвитку / А.О. Лопін, І.В. Нестеренко, Н.С. Ковалевська // Системне забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності: колективна монографія / За заг. ред. Н. Б. Каченої та Т. О. Ставерської; Харківський держ. ун-т харч. та торг. – Х.: Видавець Іванченко І.С., 2020. - С.221-254. Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/7503>.
2. Гайченка В.А. Екологічний менеджмент/ В.А. Гайченка // Збірник наукових праць МАУП, 2006. - С.168–169.
3. Cambridge dictionary. Режим доступу: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/environmental-management-system?q=Environmental+management> (дата звернення: 04.10.2022).
4. Мартиненко В.О., Машкаров Ю.Г. Екологічний менеджмент як нова парадигма муніципального управління / В.О. Мартиненко, Ю.Г. Машкаров // Теорія та практика державного управління, 2019. – В. 2. – С.116-120. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2009_2_19.
5. Kashchena N., Kovalevska N., Nesterenko I. Monitoring of natural capital indicators as tool for achieving sustainable development goals / N. Kashchena, N. Kovalevska, I. Nesterenko // Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges. Monograph. Editors: Tetyana Nestorenko, Tadeusz Pokusa. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021; pp. 156-166. Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/514>.

6. Стан екологічного менеджменту в Україні. Система екологічного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/80540/ekonomika/stan_ekologichnogo_menedzhmentu_ukrayini_sistema_ekologichnogo_menedzhmentu (дата звернення: 04.10.2022).

7. Серія стандартів ISO 14000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://intercert.com.ua/articles/regulatory-documents/67-iso-14000> (дата звернення: 04.10.2022).

8. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 р. № 2697-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> (дата звернення: 04.10.2022).

9. Чернікова І.Б., Кирильєва Л.О., Нестеренко І.В., Кузнецова С.О. Тактично – орієнтовані підходи податкового планування в умовах сталого розвитку ринку/ І.Б. Чернікова, Л.О. Кирильєва, І.В. Нестеренко, С.О. Кузнецова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. ХДУХТ. – Х. : ХДУХТ, 2020. - С. 7-19. Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/4198>

Nesterenko Iryna, PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Accounting, Audit and Taxation,
State Biotechnological University
irina0nesterenko@gmail.com

FORMATION OF THE SYSTEM OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS A COMPONENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Summary. Today's global environmental challenges and requirements for the transformation of the economic activities of domestic enterprises, on the basis of sustainable development, necessitate the implementation of environmental management systems, which are built on functional and systemic standards for ensuring environmental safety of business.

Key words: environmental management; strategic management; environmental safety of the enterprise.

Новосьолова О.С.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
novoselova27@gmail.com
Левченко О.Ю., студентка,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, Україна

СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Анотація. У роботі розглянуто приклади сучасних бізнес-моделей. Наведено характеристику найбільш успішних моделей ведення бізнесу на прикладі найвідоміших світових компаній.

Ключові слова: бізнес-модель, інновації, клієнт, аутсорсинг.

Актуальність теми. Швидкі зміни у сучасному світі змушують компанії постійно оновлювати та вдосконалювати свої бізнес-моделі. Якщо ви керуєте малою чи великою компанією, нещодавно створеним або вже відомим бізнесом, вам потрібно зрозуміти найновіші бізнес-моделі та оцінити, як вони можуть бути застосовані до вашої компанії., постановка

Завдання. Розглянемо кілька прикладів досить успішних бізнес-моделей.

Результати дослідження. Передплатний бізнес.

Замість того, щоб продавати продукт чи послугу як одноразовий продукт, компанії, що займаються обслуговуванням, працюють за передплатою або моделлю постійного обслуговування, маючи більш глибоке розуміння потреб своїх клієнтів у процесі. Як приклад, давайте порівняємо творців контенту Netflix і Disney. Так, Disney створює фільм, випускає його в прокат, і фільм або стає хітом, або ні. Компанія не обов'язково точно

розуміє, скільки людей його дивилося і наскільки він сподобався цим глядачам. Netflix, з іншого боку, має дуже тісні стосунки з клієнтами, точно розуміючи, скільки користувачів переглядали фільм або серіал, чи перервали вони перегляд на половині та переглянули щось інше, чи продовжили вони потім дивитися більше вмісту з тим самим актором тощо.

Іншим прикладом є Dollar Shave Club (компанія з підписки на грумінг) проти Gillette (виробник бритв із обмеженими прямими відносинами з клієнтами).

Бізнес на основі платформ.

Ця модель тісно пов'язана з економікою спільного використання та моделями підписки (насправді платформи є особливо потужними в поєднанні з моделлю підписки). До відомих прикладів бізнес-платформ належать Facebook, GitHub, Uber і Airbnb. Як ви, ймовірно, можете здогадатися з цих прикладів, платформи забезпечують механізм або мережу – це може бути фізична мережа, не обов'язково онлайн – для взаємодії сторін між собою. Платформи створюють цінність для користувачів, сприяючи прямим зв'язкам і обміну між людьми (чим ціннішою є мережа для користувача, тим вона успішніша). Натомість платформа отримує неймовірно розуміння своїх спільнот користувачів.

Соціальний бізнес.

Традиційна корпоративна бізнес-модель з її ієрархіями, відокремленістю та нескінченними офіційними зустрічами змінюється. Сьогодні клієнти хочуть бачити людей, що стоять за брендом; вони хочуть дійсно «зв'язатися» з бізнесом. Пам'ятаєте, як компаніям і, точніше, людям, які в них працюють, не дозволяли висловлювати особисту точку зору чи обговорювати компанію поза роботою? Зараз це застарілий спосіб роботи. Сучасні справжні підприємства діляться своїми думками та відстоюють свої цінності. Як правило, генеральний директор є активним у соціальних мережах, а співробітників активно заохочують бути амбасадорами бренду. І що важливо, сам бренд має жваву та привабливу присутність у соціальних мережах із сильним повідомленням бренду, яке справді зв'язується з цільовою аудиторією. Одними з найавтентичніших сучасних брендів є Adidas, Apple і Lego.

Бізнес, орієнтований на співробітників.

Те, як ми працюємо, змінюється. Працівники все більше «кочують» у своїй роботі, і часи «роботи на все життя» давно залишилися в минулому. Щоб бути успішними, компаніям все ще потрібні талановиті та професійні співробітники, але спосіб для залучення цих людей змінюється. «Економіка концертів» відіграла величезну роль у цій трансформації, оскільки вона дає підприємствам можливість створити фантастичну команду різними способами – не лише традиційним. Таким чином, компанії все більш охоче наймають людей, які приходять і йдуть, а також працюють в кількох компаніях одночасно. У цьому мінливому середовищі життєво важливо, щоб компанії стали орієнтованими на співробітників. Це означає пропонувати людям привабливе місце для роботи, гнучкість, простір для зростання та засоби для розвитку кар'єри. Google є яскравим прикладом такого бізнесу.

Бізнес, орієнтований на партнера.

Окрім того, що компанії стають більш орієнтованими на співробітників, компанії також стають більш орієнтованими на партнерів. Це схоже на мережеві підприємства, які передають роботу на аутсорсинг, використовують послуги на вимогу, співпрацюють із постачальниками та залучають експертів, де це необхідно. Вони створюють привабливі мережі партнерства та є цінним партнером для інших. Компанії можуть, наприклад, передати свою стратегію соціальних медіа одній фірмі, співпрацювати з компанією з веб-дизайну, залучити консультанта по бренду, залучити зовнішніх постачальників, експертів для навчання персоналу тощо. У сучасному діловому світі, що швидко змінюється, великим компаніям є чому навчитися в цій гнучкій масштабованій моделі.

Бізнес, одержимий цінністю клієнта.

Ця модель може бути застосовна абсолютно до будь-якого бізнесу, оскільки вся її суть полягає у вирішенні проблем клієнтів, передбаченні їхніх потреб, полегшенні життя людей і усуненні будь-яких проблем і труднощів. Amazon є яскравим тому прикладом. Іншим чудовим прикладом є онлайн-служба підписки на персональну укладку Stitch Fix. За допомогою Stitch Fix користувачі деталізують свої переваги щодо розміру та стилю, заповнивши анкету (вони також можуть посилатися на свій обліковий запис Pinterest). Потім, використовуючи штучний інтелект, система попередньо вибирає одяг, який пасуватиме клієнту, а особистий стиліст вибирає найкращі варіанти з цього попередньо вибраного списку. І ідеальний одяг для вас доставляють до ваших дверей щомісяця. Більше не потрібно робити покупки в переповнених торгових центрах, стояти в чергах у роздягальнях або замовляти речі онлайн, щоб виявити, що вони не підходять.

Бізнес з постійними інноваціями.

Здатність до інновацій має вирішальне значення для успіху бізнесу. Але сьогодні темпи інновацій не просто швидкі, вони постійні. Деякі з найуспішніших компаній у світі постійно впроваджують інновації та трансформуються, навіть якщо це означає канібалізацію власних продуктів і послуг для створення чогось нового. Візьмемо, наприклад, iPod від Apple. Представивши смартфони, які можуть зберігати вашу музику, компанія фактично позбулася потреби в окремому пристрої. Звичайно, деякі люди все ще люблять свій iPod. Але навіть затяті любителі iPod не здивуються, дізнавшись, що продажі iPod падають з 2008 року, який, як не дивно, був роком після появи iPhone [1].

Бізнес, керований даними.

Наразі компанії визнають, що дані є одним із найважливіших бізнес-активів. Дійсно розумні організації заохочують культуру даних, де важливість даних визнається на кожному рівні бізнесу, а рішення в усій компанії базуються на даних, а не на припущеннях. Керований даними бізнес має можливості зрозуміти, що саме відбувається зараз, і використовує цю інформацію для прийняття кращих рішень, уточнення операцій і навіть створення нових джерел доходу. Компанії, які дійсно цінують дані, мають хороші можливості для експериментів та впровадження інновацій швидшими темпами, що пов'язано з попередньою бізнес-моделлю.

Технічно підкований бізнес

Ми живемо в час карколомних технологічних інновацій. Штучний інтелект, великі дані, блокчейн, 3D-друк, доповнена реальність і віртуальна реальність – це лише деякі з величезних змін, які відбуваються зараз. Тож не дивно, що багато з найуспішніших компаній на планеті є технологічними. Apple, Alphabet (материнська компанія Google), Microsoft, Amazon і Facebook входять до шести найдорожчих компаній у світі; єдиною нетехнологічною компанією в першій шістці є Berkshire Hathaway Воррена Баффета. Незалежно від сектору та розміру компанії життєво важливо, щоб ваша організація використовувала технології. Якщо ви цього не зробите, ви ризикуєте залишитися позаду.

Висновки. Багатьом із найуспішніших компаній сучасності вдалося поєднати декілька, якщо не всі, ці бізнес-моделі, щоб привести свої компанії до зіркового успіху.

Отже, сучасні бізнес-моделі, які використовують технологічні мережеві компанії, є лідерами і, таким чином, мають силу довгострокового виживання завдяки агресивному процесу придбання та трансформації. Ті фірми, які покладаються на менш конкурентоспроможні риси, рухатимуться у протилежному напрямку, до циклів скорочення витрат, падіння вартості та, можливо, зникнення.

Список використаних джерел

1. *50 different types of business models.* URL: <https://bstrategyhub.com/50-types-of-business-models-the-best-examples-of-companies-using-it/>

Осокіна А.В., к.е.н., доцент.,

Osokina@kneu.edu.ua

Іващук Д.В., студент,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

dmitryukraine0@gmail.com

ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: ХАРАКТЕР ЗМІН ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

***Анотація.** Викладено основні напрями цифровізації бізнесу, їх вплив направлений на різні сфери управління та бізнесів. Зміни в бізнес моделі компанії які відбуваються при їх провадженні.*

***Ключові слова:** Цифровізація,, діджитал маркетинг, електронна торгівля, бізнес модель.*

Актуальність. Завжди мінливе середовище змушує компанії знаходитись в постійному процесі удосконалень під сучасні умови. Найбільші зміни відбуваються під впливом цифровізації. Вона працює зі всіма аспектами організації, найбільші зміни відбуваються в методі ведення бізнесу – її бізнес моделі. Майже всі методи покращення зводяться до введення цифрових систем чи вихід на цифрові ринки. З огляду на це питання щодо цифровізації є надзвичайно актуальним в наш час, бо зміни в бік цифровізації вже не є просто покращенням, а нагальними змінами які потрібні для існування.

Постановка задачі (мета). Дослідження тенденцій та оцінка впливу на бізнес моделі.

Результати. Отже, для розуміння концепту цифровізації, треба розуміти що це метод спрощення, трансформації процесів в різних сферах, в представленні сервісів покупцям та іншим стейкхолдерам, зміні каналів розподілу тощо. [1]

Першою тенденцією цифровізації є електронна документація, перехід до спрощеного документування, на відміну від зберігання всього на папері. Першим з чим стикається компанія, яка переходить на електронну документацію це оцифрування. Оцифрування документів в наш час є вже рідкістю, але деякі компанії і досі працюють з паперовою документацією. Тяжче всього з цим процесом доводиться компаніям в яких основною роботою була робота з паперами, до появи сучасних відцифровуючих апаратів. Це можуть бути не тільки бібліотеки, які працюють з книгами, а й компанії які працюють з великою кількістю документів (аудит компанії чи адвокатські фірми). [2] Які плюси переходу на цифрову документацію?

По-перше це спрощує роботу з документацією, легше знайти дані, які в тебе завжди зберігаються в одному місці, ніж реальні файли, які можуть змінити своє розташування. Плюс ще є в тому, що це спрощує коригування зі збереженням старих версій.

По-друге це полегшує передачу файлів, ви можете перекинути їх будь яким зручним електронним способом і він його отримає за пару секунд.

По-третє зменшення витрат на зберігання, раніше кожна компанія мала склади з документами, які обслуговувало по декілька людей. Зараз вся інформація фірм знаходиться на віддалених орендованих серверах, які не вимагають великих затрат.

Другою тенденцією є діджитал маркетинг, поверхневий рівень якого закладається в рекламуванні своїх послуг та товарів різними брендами. В загальному сенсі це є вивчення ринку як і в загальному маркетингу знову ж спрощеними методами. Методи канали рекламування своєї продукції є різними:

- SEO маркетинг це наука про те, як зробити веб-сторінки привабливими для пошукових систем. Основою є робота з алгоритмами Google, праця з тегами по яким клієнту буде висвічуватись ваша сторінка частіше ніж конкурентів.

- Email маркетинг це робота по розсилкам покупцям чи просто людям, які є вашою цільовою аудиторією листів з матеріалом який заохочує придбати ваш товар. За допомогою листів вони інформують про знижки та майбутні заходи, направляють людей на свої сайти.

- PPC реклама є дієвим способом потрапити до свого покупця. Ви платите відомій компанії Facebook, Instagram тощо, для просування товару і платите їм стільки скільки людей перейшли по посиланню на вашу сторінку. Робота з PPC рекламою є нелегким процесом бо ви повинні досконально продумати теги ваших товарів щоб вони показали саме вашим покупцям.

- Контент маркетинг – це робота з наповненням ваших сторінок. Ваші сторінки в різних соціальних мережах можуть містити: відео з застосуванням продукту чи просто відеорекламу, блоги про можливості товару, документи в яких пишеться склад, інструкція, графіки які дають потрібну інформацію клієнту.

- SMM маркетинг – це праця з соціальними мережами. Це пошук своєї цільової мережі через інтернет. Соціальні мережі допомагають без лишніх витрат зрозуміти як часто до вас заходили на сторінку, скільки на ній залишались, як довго переглядали певний товар тощо.

- Мобільний маркетинг – є типовим прикладом маркетингу. Наприклад: покупець щось придбав, йому пропонується знижка чи бонуси якщо в нього є мобільний додаток компанії в телефоні. Для компанії це є легким способом проведення рекламних акцій без великих витрат. [3]

Кожний спосіб продажів через інтернет дає велику низку параметрів для аналізу і прогнозування ринку, появляються нові показники ефективності, нові графіки, які в зручному вигляді представлені в різних програмах, окрім прогнозу доходів ми можемо відслідкувати зміни в смаках клієнтів вивчаючи теги.

Третьою тенденцією є електронна торгівля яка відкрила новий канал збуту для багатьох компаній. З кожним роком відмічається ріст цієї сфери.

Цілями електронної торгівлі є:

1. Автоматизація процесу. Електронна торгівля є більш легкою для підприємства і прибирає багато лишніх ланок замінюючи їх програмами. [4]

2. Здобуття нових клієнтів на унікальному ринку. Ціллю торгівлі завжди фігурували клієнти, вони являються нашою опорою фінансовою, що теперішньою, що й в очікуваному майбутньому.

Цей бізнес є легшим за brick and stone бо не вимагає великих затрат на приміщення чи робітників, один з головних діячів електронної торгівлі Джефф Безос працював довгий час один в своєму гаражі продаючи книжки та надсилаючи їх звичайною поштою.

Які є основні види електронної торгівлі:

1. Роздрібна та оптова торгівля – є класикою електронної торгівлі нею займаються майже всі компанії, здійснення її відбувається через свою платформу (власний сайт чи сторінка в соціальних мережах) або маркетплейси (Rozetka, OLX, Prom тощо).

2. Дропшипінг – це продаж товарів куплених у третьої сторони. Якщо загальними термінами продавець є посередником між виробництвом і кінцевим споживачем. Термін дуже сильно асоціюється з дешевими схемами по придбанню дешевих товарів з Китаю і перепродаж з десятикратним цінником.

3. Краудфандинг – це утворення фонду компанії чи проекту з грошей які готові закинути зацікавлені люди. Краудфандинг здійснюється людьми через брак коштів на початок випуску певного продукту та зазвичай нагороджує самих великих платників, які закинули саму велику суму, бонусами, безкоштовними зразками, макетами, внутрішніми матеріалами тощо.

4. Цифровий ринок – це ринок товарів, які не представлені в фізичному просторі, тобто знаходяться тільки в вигляді програми в комп'ютері чи інтернеті.

5. Ринок послуг – з появою інтернету багато інформації можна придбати через інтернет. Навчання в інтернеті чи надання психологічної консультації, одні з речей які тут представлені. Бізнеси різних видів замовляють аналітику ринку на якому вони працюють чи інформацію про конкурентів.

Мабуть, головний мінус електронної торгівлі на даний момент – це величезна конкуренція у популярних нішах. Особливо явно вона простежується у сфері продажів різної побутової, комп'ютерної, аудіо- та відеотехніки, смартфонів та іншої електроніки. Щоб перерахувати головних гравців цієї ніші e-Commerce в Україні, не вистачить пальців двох рук: "Розетка", "Ельдорадо", "Фокстрот", "Алло", "Цитрус", Comfy, Stylus, MOYO, Brain, TTT, Avic, City.com, ITBox та багато інших. І це лише найбільші майданчики. [5]

Четвертою тенденцією є віддалена робота, яка стала популярною через пандемію що змінила підхід до праці через постійні загрози зараження закривши багато офісів і відправиши працівників працювати з власних домів. Це відкрило нові горизонти й перепони в роботі і її організації.

1. Гнучкий графік роботи – начальники хоч і контролюють робітників, але не знають чи весь 8 годинний день ти сидиш і працюєш. Керівники можуть поставити завдання, терміни, материка якості чи готовності і залишити його виконання і терміни на працівника. Він можеш працювати як хоче, не обмежуючи себе 8 годинним днем.

2. Економія часу – один приклад був представлений зверху це дорога до роботи, це ще впливає на такі аспекти як зустрічі чи наради, всі зможуть долучитися в поставлений час не зважаючи навіть на відсутніх, тому що сучасні сервіси відеозв'язку зможуть зробити запис цим людям для ознайомлення.

3. Економія грошей – для роботи людині в офісі треба витратити гроші на офіс, стіл, обладнання для роботи (комп'ютер, папір, ручки тощо). В пандемію через блокування головного транспорту – метро для всіх окрім державних служб, компанії навіть починали оплачувати поїздки на таксі для своїх робітників. [6]

Після карантину не всі повернулись в офіси працювати, багато компаній зрозуміло що такий метод праці для них є зручнішим. Але в кожній історії є й інша сторона, недоліки віддаленої роботи: це втрата робочої атмосфери, втрата зв'язків з колегами чи взагалі втрата жаги щось робити. Для контролю цих показників менеджер повинен залучати людей на дистанційній роботі до постійної кооперації, зустрічей, роботі з колегами. [7]

Бізнес модель зазнає змін від всіх факторів представлених вище, деякі впливають на певні пункти прямо (діджитал маркетинг та електронна торгівля), інші опосередковано (електронна документація та віддалена робота). Ключовими аспектами, які зазнають змін є:

1. Цінова пропозиція, яку отримає покупець. Раніше знайти про компанію чи товар якусь інформацію було тяжко. Зараз кожна компанія представлена в інтернеті і кожен охочий може знайти відгуки, інформацію про товар та його ознаки ввівши назву компанії в пошуку.

2. Нові канали збуту. Інтернет торгівля є ще одним методом продажу товарів, який реалізується відсторонено від інших методів. Інтернет торгівля окрім цього дозволяє, проаналізувати і такі дані, як можливий попит більше, через відслідковування даних сайту.

3. Клієнтські групи. Компанія розширює розуміння про своїх клієнтів через об'язкову реєстрацію при замовленні, створює клієнтський портрет засновуючись на певних аспектах та кількості покупок.

4. Витрати. Кожна категорія працює з різними факторами витрат, скорочуючи кути. Електронна документація працює над зменшенням використання ресурсів на утримання архівів, віддалена робота економить гроші на представлення робочого місця, діджитал маркетинг на проведення польових маркетингових досліджень.

Висновки. Таким чином було проведено дослідження тенденцій цифровізації, а саме: електронна документація, діджитал маркетинг, електронна торгівля та віддалена робота. Проведено оцінку впливу на бізнес моделі організацій: цифровізація в основному впливає на аспекти цінної пропозиції, каналів збуту, клієнтські групи та опосередковано на аспект витрат.

Список використаних джерел

1. Marulanda. J. What is business digitalization? 3 tips to start your digital transformation URL: <https://www.pagero.com/blog/what-is-business-digitalization/#:~:text=Business%20digitalization%20is%20the%20integration,with%20customers%20and%20other%20stakeholders> (accessed: 06.10.2022)
2. Hedstrom M. Digital Preservation: A Time Bomb for Digital Libraries URL: https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/42573/10579_2004_Article_153071.pdf;jsessionid=EE93F60C53236945F2FE78ED9B9B7227?sequence=1 (accessed: 06.10.2022)
3. Гузенко С.Т. Digital-маркетинг: основні поняття та інструменти URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/digital-marketing-cho-eh-to> (дата звернення: 06.10.2022)
4. Builderfly What are the Objectives of Ecommerce? URL: <https://www.builderfly.com/what-are-the-objectives-of-ecommerce-an-expert-guide/> (accessed: 06.10.2022)
5. Wezom Що таке електронна комерція? URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/elektronnaya-kommertsiya> (дата звернення: 06.10.2022)
6. Лисенко Г.Т. Віддалена робота – крок вперед для бізнесу URL: <https://blog.liga.net/user/glyisenko/article/37323> (дата звернення: 06.10.2022)
7. Гриньова А.П. 30 правил віддаленої роботи для команд, лідерів та початківців URL: <https://happyunday.ua/30-pravyl-viddalenoji-roboty-dlya-komand-lideriv-ta-pochatkivtsiv> (дата звернення: 06.10.2022)

Osokina A. V.,

CSc, Docent,

Osokina@kneu.edu.ua

Ivashchuk D. V.,

Student,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

dmitryukraine0@gmail.com

BUSINESS DIGITALIZATION TRENDS: THE NATURE OF CHANGES AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS

Summary. *Theses talk about the main directions of digitalization of business, their impact is directed to various areas of management and businesses. Changes in the company's business model that occur during their implementation.*

Key words: *Digitization, digital marketing, e-commerce, business model.*

Osokina A.V., к.е.н.,

доцент кафедри менеджменту,

alla.osokina@kneu.ua

Удочкін М.В.,

студент факультету Економіки та Управління,

спец. «Менеджмент проєктів та консалтинг»,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

maksym.udochkin@kneu.ua

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ B2B

Анотація. *Визначено основні елементи систем управління взаємовідносинами із клієнтами в компаніях, які працюють на B2B ринку. Розглянуто основні теоретичні аспекти управління відносинами з*

клієнтами на основі вивчення і осмислення сутності управління взаємовідносинами на підприємстві, його змісту, складу та необхідності обґрунтування вдосконалення за допомогою впровадження CRM системи

Ключові слова: управління взаємовідносинами із клієнтами, B2B ринок, CRM-системи

Актуальність. В сучасних умовах глобалізації, сервісної трансформації та цифровізації економіки в період стрімких та динамічних змін ринкових факторів під впливом зовнішніх мікроекономічних, макроекономічних та політико-соціальних чинників, вкрай важливим залишається фактор оцінки клієнта та підтримки рівня їх прибутковості для бізнесу. Клієнти є основою для розвитку сталого та успішного бізнесу, а відносини з ними не можуть сприйматися як мануальний процес особливо за умов глобальної економічної та політичної кризи в країні та світі.

В наш час поєднання технічних та соціально-економічних факторів створюють умови для застосування економічно-аналітичного інструментарію для реалізації бізнес-потреб, що безпосередньо впливають на прибуток компанії, прихильність та лояльність споживача до продукту, а також на його цінність. Сукупність цих факторів вміщає в собі поняття CRM (Customer Relationship Management), або управління взаємовідносинами з клієнтами, - така стратегія, що націлена на побудову довготривалих та прибуткових відносин компанії з її клієнтами, ураховуючи потреби споживача в індивідуальній манері та інтереси компанії в цілому.

Постановка задачі (мета). Дослідження процесів управління взаємовідносинами з клієнтами в бізнес-організаціях та опрацювання пропозицій щодо вдосконалення процесу управління цими відносинами виходячи зі трендів розвитку даного напрямку. Дослідити особливості процесу управління відносинами з клієнтами в компаніях, що працюють на ринку B2B.

Результати. Сучасна концепція управління відносин з клієнтами ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Метою управління відносинами з клієнтами є забезпечення найбільш сильного конкурентного становища компанії (і як наслідок - збільшення прибутків) за рахунок клієнтоорієнтованого підходу в управлінні [3].

Об'єктом управління відносинами з клієнтами компанії є рівень клієнтоорієнтованого підходу, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності компанії як суб'єкта ринкової конкуренції.

Суб'єктами процесу управління відносинами з клієнтами компанії є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету:

- власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;

- вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);

З позиції процесного підходу управління відносинами з клієнтами компанії являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій - планування, організації, мотивації та контролю діяльності по забезпеченню успішності компанії, як суб'єкта ринкової діяльності [2].

Процес управління відносинами з клієнтами в компанії включає в себе наступні дії: моніторинг ринкового середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; розробка концепції та стратегії управління відносинами з клієнтами (CRM) [1].

Специфіка роботи на ринку B2B полягає в тому, що кількість клієнтів обмежена і одна велика угода здатна принести більше половини місячного прибутку всієї компанії.

Таким чином, орієнтація на корпоративних клієнтів призводить до того, що побудова ефективної системи збуту і відповідно дії менеджерів з продажу багато в чому визначають успіх бізнесу.

При цьому, не дивлячись на, здавалось б значну відмінність між продажами різних за природою продуктів та послуг, методи побудови системи відносин з клієнтами на цих ринках будуть дуже схожими.

Розглянемо ті фактори, які впливають на структуру відділу збуту компаній, що працюють на ринку B2B:

- складність самого продукту призводить до того, що менеджери з продажу повинні бути експертами в своїй області. Більш того, необхідно всебічно сприяти їх роботі, а особливо забезпечувати консультаційною підтримкою стосовно продукту;

- довгий цикл продаж потребує великої кількості дрібної роботи та делегування частини її асистентам;

- великі розбіжності за обсягом потенційних угод потребують формалізоване розподілення потоків замовлень за різними відділами;

- потенційно сильна залежність від постійних клієнтів може вимагати залучення окремих менеджерів обидва навіть цілих відділів для їх обслуговування.

Всі функції та процеси підприємства постачальника на ринку B2B повинні використовуватися як одне ціле для створення управління взаємовідносин з клієнтами і програм збереження клієнтів. Управління взаємовідносин з клієнтами пов'язане із додатковими складнощами. Коли взаємодія відбувається на глобальній основі. Як для національного, так і для глобального ринку стратегічний підхід до клієнта та засоби, що використовуються повинні бути послідовними, стандартами та контрольованими з метою підтримання найвищої якості. За таких умов тільки впровадження ефективно працюючої системи дає можливість компаніям розвиватись.

Підходи щодо вибору CRM-системи включають наступні характеристики:

- Гнучкість та простота налаштування: надмірний функціонал системи управління взаємовідносинами із клієнтами ускладнює освоєння програмного забезпечення персоналом компанії і може стати причиною додаткових витрат на навчання. А отже компанія, яка тримає курс на освоєння CRM, має обирати інструментарій на користь гнучкості налаштування.

- Адаптивність та простота використання: інтерфейс має бути інтуїтивно зрозумілим, а отже і залучення консультантів щодо впровадження, підтримки, навчання, налаштування і загальних консультацій носить лише опціональний характер.

- Легка інсталяція та налаштування: оптимальний варіант – це CRM, що встановлена та налаштована самостійно, без залучення третьої сторони.

- Зручний імпорт даних та міграція з однієї системи в нову.

Для заданих цілей можуть бути використані системи компаній Terrasoft, Oracle, Microsoft. З огляду на те, що останні два представлені у дорожчому сегменті, як преміум-продукт, то в умовах глобальної та макроекономічної кризи в нашій країні, під реалії бізнесу більш оптимальним є вибір на користь продуктів Terrasoft.

Висновки. Розглянувши теоретичні аспекти процесу управління відносинами з клієнтами обґрунтувавши пропозиції щодо вдосконалення цього процесу в компаніях, що є учасником ринку B2B, за допомогою CRM-модуля автоматизованої системи управління відносинами з клієнтами, можна зробити наступні висновки за результатами проведеного у роботі дослідження:

- найпоширеніша причина втрати клієнтів не пов'язана з характеристиками самих продуктів і послуг, а викликана низькою якістю обслуговування клієнтів;

- керівництво компанії має розуміти, що одна оптимізація виробництва вже не вирішує проблему виживання. Особливо це помітно на ринках B2B, де результат сильно

залежить від досконалості механізмів взаємодії компанії із своїми клієнтами. Акценти в корпоративній стратегії стали зміщуватися в напрямку збільшення ефективності роботи із клієнтами;

- аналітичні засоби оцінки ефективності роботи з клієнтами дозволяють організації приймати більш ефективні рішення, націлені на клієнта на основі минулих даних, розуміння поточної ситуації, та припущень на майбутнє. З'являється систематизована інформація про те, як працює бізнес, які його клієнти, як відбувається взаємодія з ними, як вони реагують на зусилля компанії;

- сучасні засоби автоматизації та програмного забезпечення перетворюють стратегію CRM на найефективніший інструмент для вдосконалення процесу управління відносин з клієнтами. Більше того, вони формують нові стандарти обслуговування клієнтів, постійно підвищуючи планку очікувань клієнта.

Тому перед тим, як прийняти рішення про впровадження CRM-системи на підприємстві, управлінський склад підприємства повинен зрозуміти чи підприємство готове до необхідних змін у своїй діяльності та функціонуванні для успіху застосування CRM, а також готовність підприємства до великих фінансувань у систему з розумінням, що віддача прийде не відразу, своєчасність інформації про покупців і готовність зробити необхідні кроки для визначення, залучення і утримання цільової групи клієнтів.

Список використаних джерел

1. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. Посібник. – Вид. 2-е доп./С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янка – К.: КНЕУ, 2002. – 379с.
2. Зіндер Е. Що таке «інформаційна система» // CRM – Навігатор. - 17.06.2018.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.

Рєпін М. С.

аспірант, КНЕУ імені Вадима Гетьмана.

mykyta.riepin@kneu.ua

ГНУЧКИЙ ЛАНЦЮГ ПОСТАВОК ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

***Анотація.** Досліджено гнучкий ланцюг поставок. Проаналізовано фактори забезпечення діджиталізації логістичних процесів. Окреслено, основні тенденції діджиталізації, які впливають на розвиток логістичної системи.*

***Ключові слова:** гнучкий ланцюг поставок, діджиталізація, логістичний процес.*

Актуальність. Сучасний турбулентний економічний всесвіт вимагає швидких не лише прискорення логістичних процесів, а й значних їх трансформацій. На сьогоднішній день бізнес-модель для планування ланцюга поставок або управління транспортуванням, повинна бути спрямована саме на підвищення гнучкості ланцюга поставок. В турбулентних умовах сьогодення бізнесу необхідно змінювати підхід до постачання будь-яких товарів, саме тому виникає доцільність діджиталізації логістичних процесів на підприємстві.. Індустрія 4.0 разом з нестабільністю ринкового середовища змушує підприємства переглядати програму поставок. Досліджуючи дану проблематику, було встановлено, що провідні країни світу вже активно залучають низку інноваційних технологій, які підприємницькі стереотипи. Саме, тому гнучкість є важливою складовою успіху бізнесу в складних умовах функціонування підприємств, що в свою чергу зумовлює підвищення конкурентоспроможності підприємства. Компанії все більше спираються на використання інформаційних систем для досягнення відповідної гнучкості ланцюга поставок. Тобто, ланцюг поставок стає повною мірою пов'язаною екосистемою, яка є прозорою для всіх

залучених сторін, від постачальників сировини, компонентів і запчастин до транспортувальників цих поставок і готових елементів, і, нарешті, до клієнтів.

Визначення завдання. Обґрунтувати доцільність використання гнучкого ланцюга поставок, як фактора забезпечення діджиталізації логістичних процесів.

Результати. Досліджуючи важливість і доцільність впровадження логістичної системи на підприємстві, можна стверджувати, що вона як міст для доставки товарів на ринки збуту, чим він потужніше тим збільшується ефективність поставки, з дотримання часових і просторових норм. У результаті виробники та підприємства можуть домінувати на ринку, одночасно в динаміці міжнародного бізнесу, ринок також розширюється і розвивається. Разом з тим, міжнародні транзакції потребують формування різноманітних документів і договорів що є досить затратним процесом. Саме такий насичений документообіг, вимагає діджитал розвитку транспортно-логістичної галузі, що буде революційним рішенням і дозволить оптимізувати часові затрати в оформленні документів та транспортування вантажу. Позитивною стороною буде покращення зв'язку у виробничо-обіговій діяльності, що є досить важливим в умовах глобалізації.

Разом із швидким розвитком електронної комерції змінилися звички споживачів, і транзакції купівлі-продажу, тобто відбулись зміни способу купівлі від традиційного до онлайн. Крім того, світова економіка з кожним роком є більш відкритою і все глибше інтегрується з імпортом і експортом, зокрема понад 500 мільярдів доларів США року припадає на вантажні перевезення: автомобільним, морським, повітряним і залізничним транспортом [1].

Орієнтуючись на інвестиції в діджитал розвиток транспортної інфраструктури, можна забезпечити, раціоналізувати, та максимально якісно трансформувати транспортну галузь, з подальшою гармонізацією міжнародних зав'язків, враховуючи сильні сторони кожного виду транспорту та географічне розташування країн. Отже, діджиталізація логістики є надзвичайно важливим завданням сьогодення для будь якої країни світу. Важливість даної теми підкреслюють як науковці так і практики, оскільки інтенсивні технічні дискусії, і широкий інтерес, виявлений загальною діловою пресою, є драйвером позитивних змін. Саме тому, кожній бізнес-одиниці треба акцентувати увагу на можливих перевагах та формуванню гнучких ланцюгів поставок [2]. Безперечно, здебільшого на шлях діджиталізації перешли майже лівова частка компаній, але особливо у сфері внутрішньої логістики, підприємствам все ще мають справу з недостатньою прозорістю, дефіцитом інформації та фрагментованими транспортними ланцюгами. Використання цифрових технологій може вирішити багато з цих проблем, крім того,

Отже, первинним фактором забезпечення діджиталізацію логістичних процесів є спрощення та пришвидшення доставки від виробника до споживача – це впевнений крок в прибуткове майбутнє. Відповідно, до щорічного дослідження Cargemini, лівова частка компаній збільшили свої ІТ-бюджети в 2017 році, чверть з них – більш ніж на 10%, і з кожним роком цей показник має стабільний приріст [3]. Разом з тим, млява інвестиційна поведінка розкриває той факт, що діджиталізація логістики - це кропітка робота, яка сповільнилася не лише через невеликі бюджети, але й через широкий спектр технічних, комерційних і юридичних ризиків. Доцільно відзначити, відповідні перепони не можуть зупинити світові діджитал тенденції. Тому, для підприємств є досить важливим пришвидшити процеси переходу від традиційної логістики до логістики 4.0.

Висновки. Поточна світова криза, на чолі з пандемією та війною, актуалізують доцільність діджиталізації та інноваційного оновлення життєдіяльності бізнесу задля забезпечення їх конкурентоспроможності. Безперечно, якісна організація різних сфер діяльності, в тому числі транспорту та логістики, є досить важливим фактором налагодження міжнародних зв'язків в умовах неминучої глобалізації. Саме, тому використання гнучких ланцюгів поставок дає змогу подолати турбулентні виклики.

References

1. *Mulaydinov, F.* (2021). Digital Economy Is A Guarantee Of Government And Society Development. *Ilkogretim Online*, 20(3), 1474-1479.
2. *Rakhimov, M., Yuldashev, A., & Solidjonov, D.* (2021). The role of artificial intelligence in the management of e-learning platforms and monitoring knowledge of students. *Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, 1(9), 308-314.
3. *Luu Hoang Giang* (2022). The Role of Postgraduate Study in Enhancing Entrepreneurship to Respond to the Reality of Labor Market in the Era of IR 4.0. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 2(2), 283-288.

Riepin M. S.

PhD student,

Kyiv National Economic University named after Vadym Getman, Ukraine

mykyta.riepin@kneu.ua

AGILE SUPPLY CHAIN: FRAMEWORK FOR DIGITALIZATION LOGISTICS

Abstract. *An effective supply chain has been studied. Factors ensuring digitization of logistics processes are analyzed. The main digitization trends that affect of the logistics system development are outlined.*

Keywords: *effective supply chain, digitalization, logistics process.*

Салій Ю.М., викладач,

завідувач відділення «Комп'ютерні та електронні технології»,

Класичний фаховий коледж Сумського державного університету

Щербина О.В., викладач,

Класичний фаховий коледж Сумського державного університету

o.shcherbyna@ki.sumdu.edu.ua

ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Анотація. Обґрунтовується неминучість цифрової трансформації економіки та її необхідність. Розкрито основні напрями зміни систем, які спричинені переходом на бізнес-моделі, властиві цифровій економіці. Окреслюються окремі напрямки розвитку платформних бізнес-моделей в майбутньому.

Ключові слова: бізнес-модель, цифрова економіка, цифровізація

Актуальність. Цифрова трансформація економіки відбувається по цілому світі, проте на рівні окремих компаній. Вивчення цього процесу особливо актуально зараз, коли ми спостерігаємо, як міжнародні компанії створюють суттєві конкурентні переваги за рахунок цифровізації бізнес-процесів, що дає їм лідерські позиції у світових масштабах та великий відрив у технологічному розвитку від інших організацій.

Постановка задачі. У цифровій економіці ключовим ресурсом виробництва є дані у цифровому вигляді. На основі цифрових даних та цифрових технологій забезпечується зростання продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності підприємств, створення нових робочих місць. Мета дослідження – виявити основні напрямки цифровізації бізнесу в сучасних умовах та окреслити тенденції подальшої трансформації бізнес-моделей.

Результати. Цифрова економіка характеризується зростанням частки знань, інновацій, зростанням частки сфери послуг, що домінує над сферою виробництва. При цьому впровадження цифрових технологій у компанії залежить від наявності у неї не матеріальних активів, організаційних знань про інтернет-технології, мобільного зв'язку, електронних платежів, логістику тощо.

Бізнес-модель – це опис організаційної, операційної, фінансової діяльності компанії, тобто, який продукт/сервіс/послугу компанія надає на ринку та як планує свій розвиток за рахунок трансформації механізмів функціонування та зміни пропозиції ринку результатів своєї діяльності.

На відміну від економічних стратегій, що охоплюють усі сфери діяльності підприємства та спрямовані на досягнення довгострокових цілей, бізнес-моделі є вирішення конкретних завдань у певний період часу. Вони спираються на стратегію та описують процеси, що сприяють зростанню доходів та прибутку, з урахуванням основного напрямку розвитку компанії.

Нові бізнес-моделі є клієнтоорієнтованими, що повністю визначає їхню структуру. Головним фактором утворення вартості продукту/послуги стає швидкість обробки великих даних (big data), адже трансакції відбуваються в режимі реального часу та найчастіше відбуваються одночасно. Головний параметр конкурентоспроможності нових бізнес-моделей – швидкість виведення нового продукту на ринок.

Основа для цифрової трансформації компаній, що пропонують фізичні продукти, становлять такі можливості:

1. Цифровізація забезпечує автоматичний збір даних, які можна використовувати для розвитку фізичних продуктів та послуг, можна продавати клієнтам або передавати безкоштовно для зміцнення лояльності додаткові цифрові складові фізичного продукту або послуги, що формуються на основі цінності, що витягується з даних.

2. Цифровізація дозволяє проводити комплексні трансакції, які мають великі можливості масштабування, без пропорційного зростання витрат. Виробничі потужності цифрового простору легше масштабуються і не включають такі великі витрати фінансів та часу, як організація та розширення виробництва фізичних продуктів.

3. Цифровізація дозволяє легко переміщатися у двох напрямках (навіть одночасно): стандартизації та персоніфікації. У цифровому просторі легше коригувати послугу під індивідуальні потреби клієнта. У той же час, агрегація індивідуальних переваг дозволяє розробити стандарт масової цифрової послуги, який затребуваний найбільшою кількістю користувачів (це визначає бізнес, а реальні переваги клієнтів).

Поширення технологій інтернету речей, великих обсягів даних, штучного інтелекту та інших інноваційних цифрових технологій [1, с.187] сприяли виникненню і розвитку таких категорій бізнес-моделей:

1. *«Freemium» модель.* Вона застосовувалася в сфері розробки програмного забезпечення. У даному виді бізнес-моделі продукт чи послуга надається безкоштовно, а монетизація відбувається за рахунок продажу додаткових функцій або послуг, які збільшують функціонал безкоштовної версії програмного забезпечення. При цьому користувач може використовувати безкоштовний продукт нескінченно. На початку компанія роздає базовий продукт безкоштовно, потім, за рахунок різних маркетингових прийомів набуває велика кількість користувачів. При цьому компанія паралельно починає продавати розширену версію продукту (преміум). Модель «freemium» набуває все більшої популярності, адже така модель дає високе зростання популярності.

2. *«Open Source» (відкритий код).* Це бізнес-модель, у якій код програмного забезпечення стає доступним безкоштовно всім охочим, при цьому будь-який програміст може внести до нього свої доопрацювання. За рахунок того, що код безкоштовний, забезпечується велика швидкість його поширення. Бізнес-модель має на увазі монетизацію через продаж освітніх програм або надання послуг на базі даного відкритого коду [2, с. 157].

3. *Платформа.* Цифрова платформа (як бізнес-модель) – забезпечена високими технологіями бізнес-модель, яка створює вартість, полегшуючи обміни між двома та більше групами учасників. Головною відмінністю платформної бізнес-моделі є наявність цифрової платформи як основний ресурс. А ключовою діяльністю компанії є надання послуг

споживчим сегментам, управління платформою, її розвиток та просування. Важливо, що компанія, що працює за платформною бізнес-моделлю, сама по собі не є власником якихось активів. Платформа може отримувати дохід з кожного окремого споживчого сегмента окремо за різними моделями монетизації. Основними витратами є: підтримка та розвиток платформи, її просування різними каналами.

Переважаючі в цифрових бізнес-моделях нематеріальних активів та простота переходу споживачів від однієї компанії до іншої змушують створювати стимули до використання певної цифрової платформи або бізнес-моделі, підвищення лояльності за рахунок кастомізованих та/або розширених сервісів. Даний вид бізнес моделі дозволяє не обмежувати свій бізнес певними географічними регіонами та ринковими сегментами, адже більшість цифрових платформ діють на численних ринках.

Ключовим драйвером у розвитку платформ в майбутньому стануть технології. Так, наприклад, Девід Маунт виділяє вісім ринків, де платформні бізнес-моделі з використанням технологій інтернету речей будуть вкрай затребувані:

- безпека (використання платформних мереж захисту індустріальних капіталів від атак);
- мережі (розробка, створення та обслуговування мереж, які пов'яжуть і контролюватимуть промислові та користувальницькі підключені пристрої);
- підключені сервіси (розробка програмного забезпечення та систем для управління новими мережами);
- продукт як послуга (перехід індустріальних компаній від продажу машин та інструментів для продажу послуг, полегшених з'єднаннями на платформі);
- платежі (впровадження нових способів створення та захоплення цінності промислового обладнання);
- переобладнання існуючих промислових пристроїв для підключення до інтернету речей;
- переклад (навчання великої кількості пристроїв та програмних систем обміну даними та спілкування один з одним);
- вертикальні додатки (пошук способів об'єднати індустріальні інструменти на різних ділянках ланцюга створення цінності, щоб вирішувати проблеми бізнесу та користувачів) [3].

Різноманітність способів монетизації і бізнес-моделей, що лежать в їх основі, створює певні складності для менеджерів при виборі або створенні того варіанту, який сприятиме розвитку бізнесу, що трансформується, і збільшення прибутковості нового проекту.

Висновки. Можна зробити висновок, що цифрова трансформація бізнес-процесів відбувається планомірно, додаючи нові технології у діяльність компанії і може тривати роками, доки безпосередньо технології, моделі та компетентність персоналу не відповідатимуть умовам використання нову стратегію розвитку компанії. А сама цифрова економіка, за умов якої здійснюється цифровізація бізнес-процесів, загалом відіграє найважливішу роль в інноваціях.

Список використаних джерел

1. Іванченко Н.О., Кудрицька Ж.В., Рекачинська К.В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. Том 31 (70). № 3. С. 185-190. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf.
2. Дученко М.М., Удовицька Є.А. Аналіз бізнес-моделей на ринку програмного забезпечення. *Інтелект XXI.* 2018. № 3. С. 155-157. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/32.pdf (дата звернення: 06.10.2022).
3. Mount D. *The Industrial Awakening: The Internet of Heavier Things.* 2015. March 3. URL: <https://www.kleinerperkins.com/perspectives/the-industrial-awakening-the-internet-of-heavier-things/> (дата звернення: 06.10.2022).

Salii Yu.M., Lector,
Head of the Department of Computer and Electronic Technologies,
Classical Vocational College of Sumy State University
Shcherbyna O.V., Lector,
Classical Vocational College of Sumy State University
o.shcherbyna@ki.sumdu.edu.ua

TRENDS OF TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE DIGITAL ECONOMY

Summary. The inevitability of the digital transformation of the economy and the necessity have been substantiated. Certain areas of system change, caused by the transition to business models characteristic of the digital economy, have been identified. The main directions for the development of platform business models in the future have been called.

Key words: business model, digital economy, digitalization

Скопенко Н.С., д.е.н., проф.,
професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Національний університет харчових технологій
skopnata67@gmail.com
Євсєєва-Северина І.В., к.е.н., доц.,
доцент кафедри економіки підприємства
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
irynayevsieieva@gmail.com

ДІДЖИТИЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО РОЗВИКТУ КОМПАНІЙ В ДИНАМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Анотація. Ключовим фактором успіху сучасних компаній є вчасна перебудова бізнес-процесів, враховуючи проникнення цифрових технологій в усі сфери життя суспільства. Проаналізовано етапи процесу діджиталізації бізнесу. Окреслено основні заходи імплементації цифровізації у бізнес-процеси компаній. Виділено переваги застосування діджиталізації для забезпечення розвитку компаній в мінливому зовнішньому середовищі.

Ключові слова: діджиталізація, цифровізація, цифрофа трансформація, бізнес-процес

Актуальність. Нестабільність зовнішнього середовища, непередбачуваність впливу ряду чинників на діяльність бізнесових структур призвели до суттєвих змін в процесах господарювання більшості вітчизняних підприємств, і саме швидкість адаптації гарантує втримання досягнутих позицій та можливість їх подальшого існування та розвитку.

Виклики сьогодення та динамічність зовнішнього середовища суттєво впливають на зміну підходів до ведення бізнесу. Для втримання та розвитку конкурентних позицій на ринку суб'єкти господарювання працюють в напрямку оптимізації виробничих процесів, прискорення обслуговування клієнтів, покращення якості продукції шляхом перебудови бізнес-процесів.

Мета бізнесу трансформується від отримання прибутку до пропонування найкращої пропозиції клієнту в максимально короткий період часу та забезпечення цінності для всіх стейкхолдерів компанії.

Найбільшими змінами при веденні бізнесу протягом останніх років відповідно до досліджень компанії АСС [1], є запровадження гібридного робочого процесу,

діджиталізація робочих процесів, розробка нових стратегій антикризового управління, впровадження стійких бізнес-моделей.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є виявлення переваг трансформації (перебудови) діяльності компаній за рахунок діджиталізації бізнес-процесів для утримання досягнутих ринкових позицій та забезпечення подальшого розвитку.

Результати. Розвиток інноваційних технологій та засобів комунікації, проникнення цифрових технологій, автоматизації на всі рівні життя та економіки, горизонтальна та вертикальна інтеграція інформаційних технологій, поєднання різних технологій, створення нових кібер-систем та штучного інтелекту змінює бізнес-моделі та способи ведення сучасного бізнесу.

Актуальним напрямком є діджиталізація бізнесу, тобто «цифрова трансформація» суспільства та економіки, проникнення інформаційних та цифрових технологій в усі бізнес-процеси та сфери життя суспільства з метою їх оптимізації та автоматизації, підвищення продуктивності, покращенню комунікацій, прискоренню обслуговування клієнтів, збільшенню їх лояльності до компанії.

Процес діджиталізації бізнесу відбувається в три етапи [2]:

1. Аналіз компанії, постановка мети і розробка стратегії. Проведення аналізу всіх бізнес-процесів і стратегічних активів компанії: виявлення основних причин недоотримання цінності, визначення ефективності роботи всіх її відділів, виробництва, внутрішніх і зовнішніх комунікацій, зрозуміти стратегічний результат від застосування діджитал-технологій, в основі яких полягає спрощення бізнес-процесів, врахувати ризики, уявлення діджитал-методології щодо отримання цінності.

2. Впровадження діджитал-технологій. Вибір діджитал-інструментів, впровадження яких передбачає цифрові експерименти для швидкого, клієнт-центричного інноваційного розвитку задля поширення інноваційної спроможності, запровадження платформ програм з low-code, які дозволяють швидко розгортати та масштабувати експериментальні бізнес-додатки. Трансформаційні платформи забезпечують видимість бізнесу, покращують обслуговування клієнтів та високу експлуатаційну ефективність нововведень.

3. Аналіз отриманих результатів. Проведення аналізу ефективності діджитал-рішень, зміни динаміки отримання додаткових доходів, в разі необхідності корегування архітектури рішень.

Сучасна трансформація бізнесу не можлива без діджиталізації бізнес-процесів підприємства. Під діджиталізацією (цифровізацією) бізнес-процесів розуміють автоматизацію ключових (основних), допоміжних (підтримуючих, забезпечувальних) бізнес-процесів та бізнес-процесів управління задля їх оптимізації та підвищення ефективності функціонування підприємства, у якій протікає бізнес-процес [3].

Цифровізація окремих бізнес-процесів передбачає послідовну імплементацію таких заходів: збирання інформації про бізнес-процес, його моделювання, ідентифікація; виявлення місць виникнення, оброблення та споживання інформації; моделювання інформаційних бізнес-процесів в рамках бізнес-процесів; модифікація інформаційної системи з урахуванням цієї моделі; створення автоматизованої інформаційної системи (за допомогою апаратно-програмних засобів); контролінг бізнес-процесів (фіксація параметрів бізнес-процесів в інформаційній системі, постановка планів, створення звітності тощо [3].

Застосування діджиталізації створює низку конкурентних переваг підприємства в розрізі операційних процесів, а саме підвищуючи їх рівень прозорості та можливості, вчасно прийняти управлінське рішення, миттєвий обмін інформацією між компетентними співробітниками, здійснення предикативних маркетингових досліджень та створення системних підходів до реагування. Організаційні відповіді на сигнали ризикових змін за рахунок діджиталізації формуються на принципах узгодженості, вчасності, дієвості, запобіганні кризових становищ [2].

Клаус Шваб стверджує, що діджиталізації сприятиме росту світового багатства та зменшенню нерівності між розвинутими та іншими країнами. Автор визначає основні переваги діджиталізації наступним чином: [4, 5]:

1. Безпрецедентне (по експоненті, а не лінійне) зростання швидкості, об'єму та впливу інновацій. Це дасть значне покращення в ефективності, продуктивності та скороченні витрат.

2. Безпрецедентне зростання даних та можливостей їх використання для нових технологій, що обґрунтовує краще залучення різних верств розробників – користувачів – клієнтів й сприятиме розвиткові в багатьох відношеннях.

3. Штучний інтелект стає реальністю (масова роботизація, розвиток біотехнологій).

Сучасні дослідники відзначають й інші переваги діджиталізації бізнес-процесів (оптимізація та спрощення цифрових платформ; вдосконалення методів розробки стратегії ведення бізнесу; спрощення роботи з інформацією, швидкий доступ до будь-яких даних підприємства, якісна, швидка обробка та формування звітів, підвищення рівня контролю та якості аналітики; зростання продуктивності та зменшення витрат; підвищення ефективності роботи працівників; пришвидшення дистанційної комунікації працівників та клієнтів (наявність чат-ботів); мінімізація помилок в розрахунках, аналітиці та плануванні; високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією; індивідуальний підхід до потреб клієнтів, покращення та прискорення обслуговування клієнтів; підвищення конкурентоспроможності та зростання іміджу підприємства) та вказують на можливі недоліки цифровізації (тривалий час оцифрування даних, необхідність регулярного підвищення кваліфікації працівників у сфері ІТ-технологій, потреба у якісному технічному оснащенні та своєчасному оновленні даних, необхідність постійної технічної підтримки, постійна увага до нововведень у галузі, скорочення персоналу; відсутність єдиної платформи щодо управління підприємством; збереження даних в різних системах та базах; високі витрати на інтеграцію різних інформаційних систем) [6, 7].

Трансформації в діяльності компаній можуть проходити за двома сценаріями:

- IT Transformation – це заповнення прогалін між бізнес-функціями та ІТ-функціями, що полягає у ретельному аналізі бізнес-процесів, їх переосмисленні, перебудові та формуванню стратегії подальшого розвитку компаній.

- Digital Transformation Service пов'язаний із покращеннями існуючих процесів, які раніше були переведені в цифровий простір, але потребують ряду вдосконалень, базуючись на даних аналізу за певний проміжок часу. Цифрові напрацювання, відповідно до специфіки бізнес-операцій, можуть бути спрямовані в напрямку пришвидшення обслуговування споживачів, розширення послуг онлайн замовлень, швидкої реакції (зворотнього зв'язку) «виробник-споживач».

Ефект від цифрової трансформації можна оцінити за допомогою досягнутих результатів роботи компанії (підвищення інвестиційної привабливості, зменшення рутинних завдань зі збирання та агрегації даних у бік виконання аналітичних, скорочення термінів підготовки консолідованої фінансової звітності тощо).

В той же час цифрова трансформація – це не лише технології, а й зміна культури всередині компанії. Так, особливої уваги заслуговує діджиталізація процесів Групи Метінвест. Вона унікальна тим, що компанією збудований і підтримується один із найскладніших і найкомплексніших SAP-ландшафтів не лише в Україні, а й у Центральній та Східній Європі. У системах SAP працює понад 18 тисяч працівників. Архітектура впроваджених у Метінвесті рішень SAP охоплює всі основні бізнес- та виробничі процеси:

- системи управління ресурсами підприємств від фінансів до виробництва;
- управління контентом та майстер-даними;
- управління персоналом від кадрового адміністрування до встановлення цілей та оцінки ефективності;

- системи планування збуту, логістики та виробництва;
- мобільні платформи для управління ресурсами;
- системи звітності, бізнес-аналітики тощо.

Впровадження електронної закупівельної платформи на базі рішення SAP Arriba на 20 підприємствах групи дозволило окрім підвищення прозорості процесу та скорочення рутинних операцій оптимізувати бюджет закупівель приблизно на 10%. У перерахунку на абсолютні цифри – це мільйони доларів.

Система SAP Success Factors дозволяє відстежувати весь шлях співробітника: від встановлення цілей до оцінки результативності. У системі працюють близько 50 000 фахівців групи, SAP Success Factors скорочує час для формулювання завдань та оцінки результатів на 50%. HR фахівці, які адмініструють ці процеси, економлять близько 25% часу [8].

З кожним роком діджиталізація набирає обертів, і навіть військові дії та кризові явища не зупиняють даний процес. Урядом України розроблено програму заходів щодо відновлення країни від наслідків війни, в якій передбачено: розвиток цифрової економіки та підвищення кіберстійкості держави [9]. Дані кроки сприятимуть інтеграції України в Єдиний цифровий ринок ЄС та реформування ІТ-освіти та гарантій функціонування ІТ-бізнесу.

Висновки. Діджиталізація є інноваційним трендом сьогодення, що позитивно впливає на продуктивність виробничих процесів, забезпечує ефективність функціонування та розвитку підприємств. Діджиталізація бізнесу сприяє формуванню більш досконалих бізнес-процесів, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та кращу пристосованість суб'єкту господарювання до швидких змін зовнішнього середовища, результатом чого є підвищення його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Результати опитування. Бізнес-клімат в Україні: рік локдауну, 2021. URL: https://chamber.ua/wpcontent/uploads/2021/03/AmCham_CITI_survey_2021_UA_FINAL.pdf
2. Гусева О.Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація / О.Ю. Гусева, С.В. Легомінова // «Економіка. Менеджмент. Бізнес», 2018. – № 1 (23). – С. 33-39. URL: <file:///C:/Users/%D0%98%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%8C/Downloads/1812-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-6879-1-10-20180509.pdf>
3. Лазебник Л.Л. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства / Л.Л. Лазебник, В.О. Войтенко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, – 2020. – Випуск 42. – С. 18–22. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>
4. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. / K. Schwab. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-meansand-how-to-respond/>
5. Юрчак О.В. Індустрія 4.0 – що це таке та навіщо це Україні. / О.В. Юрчак. URL: <https://appa.org.ua/publications/industriya-4-0-shho-tse-take-ta-navishho-tse-ukrayini/>
6. Веретенникова Г. Б. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством / Г. Б. Веретенникова, О. С. Устименко // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. : тези допов. – Київ : КП ім. Ігоря Сікорського, Вид. «Політехніка», 2021. – С. 42-43.
7. Лігоненко Л. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях / Л. Лігоненко, А. Хріпко, А. Доманський // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. – 2018. – Випуск № 22 (62), 2 т. – С. 21-24.
8. Велика трансформація: технології для ефективного бізнесу, 2022. URL: <https://tech.liga.net/ua/all/article/bolshaya-transformatsiya-tehnologii-dlya-effektivnogo-biznesa>
9. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Діджиталізація», 2022 URL: https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52ef031/62c4577defe5bf7afedc5b4a_%D0%94%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf

Skopenko Natalia

DSc, Professor, the Department of Labour Economics and Management,
National University of Food Technologies
skopnata67@gmail.com

Yevsieieva-Severyna Iryna

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Business Economics,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
irynamevsieieva@gmail.com

DIGITALIZATION OF BUSINESS AS A KEY TO SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF COMPANIES IN THE DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT

***Abstract.** A key factor that contribute to the success of modern companies is the restructuring of business processes, taking into account the penetration of digital technologies into all spheres of life. The stages of the digitalization of business processes are analyzed. The key metrics to measure a digital transformation of the business processes are outlined. The benefits of digitalization to ensure business growth of companies in the dynamic external environment are highlighted.*

***Keywords:** digitalization, digital transformation, business process.*

Скоробогатова Н. Є., к.е.н., доц.,

доцент кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
nskorobogatova@ukr.net

ЗМІНА МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПІДХОДУ В NEXT NORMALITY

***Анотація.** У статті досліджено вплив факторів зовнішнього середовища на формування моделі збалансованого розвитку бізнесу. Проаналізовано значення інноваційних технологій на сталість розвитку бізнес середовища. Запропонована зміну моделі організації бізнесу з врахуванням положень концепції сталого розвитку.*

***Ключові слова:** організація бізнесу, сталий розвиток, збалансований підхід, невизначеність, інновації.*

Актуальність. Розвиток світової економіки протягом останніх років свідчив про передкризовий та кризовий стан деяких країн [1]. Пандемія COVID-19 суттєво позначилася на соціально-економічному стані більшості країн. Стрімкий розвиток інноваційних технологій, боротьба за вичерпні ресурси та сфери впливу внесли свій відбиток на формування економічної системи та моделі організації бізнесу. Водночас, подальший розвиток суспільства є можливим лише за умов застосування збалансованого підходу між економічними, соціальними, екологічними та іншими цілями розвитку. Країнами Європейського Союзу визначено стратегію подальшого розвитку Green Deal [2], яка базується на положеннях концепції сталого розвитку та має забезпечити кліматичну нейтральність протягом найближчого часу. Оскільки країни ЄС є одним з ключових партнерів України на зовнішньому ринку, реалізація стратегії розвитку ЄС однозначно позначиться на діяльності вітчизняних економічних суб'єктів, потребуватиме зміни моделі організації бізнесу.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є подальший розвиток науково-методичних засад формування моделі організації бізнесу на основі збалансованого підходу в умовах Next Normality. Для досягнення даної мети було поставлено та вирішено наступні завдання: проаналізувати взаємозв'язок між інноваційним та економічним розвитком країн,

визначити загрози збалансованого розвитку бізнесу в умовах Next Normality та запропонувати удосконалення моделі організації бізнесу на основі збалансованого підходу.

Результати. Дослідження наукових робіт, напрацювань аналітичних агенцій та аналіз статистичних даних свідчить про наявність високого ступеня загроз сталому розвитку протягом останніх десятиліть [3]. Прагнення максимізувати економічні прибутки призвели до дисбалансу розвитку суспільства на глобальному рівні. Стрімке зростання та поширення інформаційно-комунікаційних технологій позначилося на умовах та можливостях організації бізнесу. Зокрема, під час карантинних обмежень, спричинених COVID-19, частина бізнесу продовжила своє функціонування саме завдяки технологіям Індустрії 4.0. Це ж саме стосується і сфери освіти, можливостей організації дистанційного навчання тощо. Аналіз відкритих даних свідчить, що країни з вищим інноваційним потенціалом (табл. 1) мають вищий рівень конкурентоспроможності (табл. 2) та, відповідно, меншою мірою піддані впливу ризику й невизначеності [4].

Таблиця 1 – Країни-лідери за Глобальним інноваційним індексом

Global Innovation Index 2019			Global Innovation Index 2020			Δ Rank	Δ Score
Rank	Economy	Score	Rank	Economy	Score		
1	Switzerland	67,24	1	Switzerland	66,08	-	-1,16
2	Sweden	63,65	2	Sweden	62,47	-	-1,18
3	United States of America	61,73	3	United States of America	60,56	-	-1,17
4	Netherlands	61,44	5	Netherlands	58,76	-1	-2,68
5	United Kingdom	61,30	4	United Kingdom	59,78	+1	-1,52
6	Finland	59,83	7	Finland	57,02	-1	-2,81
7	Denmark	58,44	6	Denmark	57,53	+1	-0,91
8	Singapore	58,37	8	Singapore	56,61	-	-1,76
9	Germany	58,19	9	Germany	56,55	-	-1,64
10	Israel	57,43	13	Israel	53,55	-3	-3,88
11	Republic of Korea	56,55	10	Republic of Korea	56,11	+1	-0,44
12	Ireland	56,10	15	Ireland	53,05	-3	-3,05
13	Hong Kong, China	55,54	11	Hong Kong, China	54,24	+2	-1,3
14	China	54,82	14	China	53,28	-	-1,54
15	Japan	54,68	16	Japan	52,70	-1	-1,98
16	France	54,25	12	France	53,66	-	-0,59
17	Canada	53,88	17	Canada	52,26	-	-1,62
18	Luxembourg	53,47	18	Luxembourg	50,84	-	-2,63
19	Norway	51,87	20	Norway	49,29	-1	-2,58
20	Iceland	51,53	21	Iceland	49,23	-1	-2,3
...
47	Ukraine	37,40	45	Ukraine	36,22	+2	-1,18
...
129	Yemen	14,49	131	Yemen	13,56	-2	-0,93

складено автором за даними [5, 6]

Таблиця 2 – Країни-лідери за Індексом глобальної конкурентоспроможності

Global Competitiveness Index 4.0 2019				
Rank	Economy	Score	Δ Rank	Δ Score
1	Singapore	84,8	+1	+1,3
2	United States of America	83,7	-1	-2
3	Hong Kong	83,1	+4	+0,9
4	Netherlands	82,4	+2	0
5	Switzerland	82,3	-1	-0,3
6	Japan	82,3	-1	-0,2
7	Germany	81,8	-4	-1
8	Sweden	81,2	+1	-0,4
9	United Kingdom	81,2	-1	-0,8
10	Denmark	81,2	0	+0,6
11	Finland	80,2	0	0
12	Taiwan, China	80,2	+1	+1
13	Republic of Korea	79,6	+2	+0,8
14	Canada	79,6	-2	-0,3
15	France	78,8	+2	+0,8
16	Australia	78,7	-2	-0,1
17	Norway	78,1	-1	-0,1
18	Luxembourg	77,0	+1	+0,4
19	New Zealand	76,7	-1	-0,8
20	Israel	76,7	0	+0,1
...
85	Ukraine	57,0	-2	0
...
141	Chad	35,1	-1	-0,4

складено автором за даними [7]

На сьогодні, існує низка аналітичних робіт щодо визначення загроз функціонування бізнесу в умовах Next Normality. Відповідно до оцінок Світового економічного форуму, основними з них є посилення соціальної нерівності та послаблення геополітичної стабільності [8], що вже відбувається на даний час. На думку аналітиків [9], компаніям потрібно буде звернути особливу увагу на три фактори: політичний, технологічний та соціальний. Також вважаємо за необхідне доповнити такий фактор, як екологічний. За даними глобального дослідницького видавця Springer Nature Group [9], викиди компанії скоротилися приблизно на 59% порівняно з 2019 роком, головною причиною цього стала пандемія. Компанія також збільшила закупівлю зеленої енергії, що дозволило видавцеві стати вуглецевим нейтральним. Подібна тенденція спостерігається і на ряді інших підприємств, що є позитивним результатом.

Водночас, як відомо, концепція сталого розвитку передбачає врівноважений розвиток суспільства у трьох напрямках: економічний, соціальний та екологічний. Однак, технології Індустрії 4.0 докорінно змінюють підходи до організації бізнесу. Саме тому вважаємо за необхідне розширити аспекти оцінювання рівня сталого розвитку та визначити стратегію збалансованого розвитку бізнесу на основі чотирьох взаємопов'язаних компонент: економічний, соціальний, екологічний та інноваційний. Використання цифрових технологій Індустрії 4.0 в організації бізнес-процесів на різних рівнях набуває все більшої популярності, що підкріплюється економічною та технологічною ефективністю. Наприклад, у цій ситуації змінюються види взаємодії компаній із клієнтами, ланцюги поставок, бізнес-моделі тощо. При цьому прискорений цифровий розвиток може призвести до збільшення кількості кібератак, а регулярна робота з дому – до проблем зі здоров'ям. Тому ми пропонуємо використовувати збалансований підхід до реалізації сталого розвитку, який включає чотири взаємопов'язані елементи: економічний, екологічний, соціальний та інноваційний. Сучасний світ постійно зазнає змін, у тому числі

через активний розвиток нових технологій. Інноваційна складова дає змогу повноцінно оцінити можливості розвитку та функціонування бізнесу в нових умовах. Вважаємо, що саме розширена концепція сталого розвитку бізнесу через додавання інноваційної складової дозволить розробити збалансовану стратегію розвитку бізнесу в сучасних умовах:

$$BD = f(Ec; En; S; I) \rightarrow \max$$

BD – функція збалансованого розвитку;

Ec – економічна складова;

En – екологічна складова;

S – соціальна складова;

I – інноваційна складова.

Стратегія сталого розвитку конкурентоспроможного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 є основою для розробки збалансованої системи показників для бізнесу з урахуванням специфіки сфери та цілей його діяльності. Стрімко мінливі умови зовнішнього середовища та стрімкий розвиток нових технологій мають значний вплив на стабільність та довгострокове функціонування бізнесу. Дослідження довело, що азійські країни, які активно впроваджують інновації, мають найкращі темпи зростання та менш вразливі до факторів невизначеності та ризику. Вважаємо, що запропонований підхід дає змогу мінімізувати вплив факторів ризику та невизначеності у зовнішньому середовищі підприємства, підвищити ефективність його діяльності з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Відповідно, це призведе до підвищення рівня розвитку держави та її конкурентоспроможності, враховуючи не лише фінансові показники.

Висновки. Проведене дослідження довело вразливість сучасного бізнесу до умов зовнішнього середовища та високий ступінь залежності від інновацій. Практика функціонування бізнесу під час пандемії COVID-19 довела високу віддачу від застосування інноваційних технологій Індустрії 4.0. З метою забезпечення сталого функціонування бізнесу в умовах Next Normality запропоновано удосконалення моделі організації бізнесу на основі розширеної концепції сталого розвитку, враховуючи економічну, соціальну, екологічну та інноваційну складові. Вважаємо, що запропонований підхід дозволить зменшити негативний вплив ризику і невизначеності на діяльність економічних суб'єктів та забезпечить збалансованість розвитку національної економіки.

Список використаних джерел

12. Войтко С. В. Розвиток економік країн в умовах Next Normality та Industry 4.0 / С. В. Войтко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2020. – С.93 – 103.
13. The benefits of the European Green Deal. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
14. Skorobogatova N. Macroeconomic instability: its causes and consequences for the economy of Ukraine / N. Skorobogatova // EASTERN JOURNAL OF EUROPEAN STUDIES. – Volume 7, Issue 1, June 2016. – P. 63 – 80. http://ejas.uaic.ro/articles/EJES2016_0701_SKO.pdf.
15. Кухарук А.Д., Скоробогатова Н.Є., Пишнограєв І.О. Виявлення залежностей між рівнем економічного розвитку та інноваційною активністю країн світу / А.Д. Кухарук, Н.Є. Скоробогатова, І.О. Пишнограєв // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 4. – С. 301 – 314. DOI: 10.21272/mmi.2017.4-27. <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2017/4/301-314>
16. The Global Innovation Index 2019: Creating healthy lives – the future of medical innovation, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf
17. The Global Innovation Index 2020: Who will finance innovation? Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf
18. World Economic Forum. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
19. World Economic Forum. (2021). The Global Risks Report 2021. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalRisksReport2021.pdf

Skorobogatova N. Ye., PhD.,
Associate Professor of Department of International Economics,
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
nskorobogatova@ukr.net

CHANGING THE MODEL OF BUSINESS ORGANIZATION BASED ON A BALANCED APPROACH IN NEXT NORMALITY

Summary. *The article examines the influence of environmental factors on the formation of a model of balanced business development. The importance of innovative technologies for the sustainability of the business environment is analysed. It is proposed to change the model of business organization considering the provisions of the concept of sustainable development.*

Key words: *business organization, sustainable development, balanced approach, uncertainty, innovations.*

Федотова Т. А., к.е.н, доцент,
доцент кафедри економіки та
міжнародних економічних відносин
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
fedotova@donnuet.edu.ua

КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Анотація. Розглядаються основні підходи до концепції сталого розвитку у рамках національної економіки, розкритий зміст соціальної інфраструктури, описані її функції та особливості, як важливої частини однієї з цілей стратегії соціально-економічного розвитку національної економіки.

Ключові слова: сталий розвиток, національна економіка, соціальна інфраструктура, економічне зростання.

Актуальність. На сучасному етапі розвитку під стійким розвитком мається на увазі гармонійний розвиток всіх підсистем національної економіки - економічна, соціальна і екологічна - зі спрямування на задоволення потреб сьогоденного і майбутнього поколінь. Основна мета стійкого розвитку полягає в активізації економічного зростання національної економіки, задоволенні основних потреб населення, зміцнення і збереження ресурсної та інфраструктурної складових. Ефективність стійкого розвитку підтверджує значущість соціальної інфраструктури, адже розвиток будь-якої національної економіки, її конкурентоспроможність можливі лише за умови організації в ній належного громадського простору.

Постановка задачі (мета). Метою даної статті є доведення значущості соціальної інфраструктури в сталому розвитку національної економіки.

Результати. Термін "інфраструктура" з'явився в економічній літературі наприкінці 40-х років ХХ століття для позначення комплексу галузей господарства, обслуговуючих промислове і сільськогосподарське виробництво. При загальному підході термін

"інфраструктура" означає сукупність пов'язаних між собою структур, галузей або об'єктів, що служать для нормального функціонування будь-якої системи. Організація економічного співробітництва і розвитку також класифікує комунікації як частину інфраструктури [1].

Інфраструктура - це основні об'єкти і системи, які обслуговують країну, місто або іншу територію, включаючи послуги і об'єкти, необхідні для функціонування її національної економіки [2]. Інфраструктуру також тлумачать як "фізичні компоненти взаємозв'язаних систем, що надають товари і послуги, необхідні для забезпечення, підтримки або поліпшення умов життя суспільства" [3].

Інфраструктура має велике значення для функціонування національної економіки, будучи невід'ємною її частиною, і в той же час виступаючи як її самостійна сфера. Price water house Coopers (PwC) зазначала обсяг глобальних витрат на капітальні проекти і інфраструктуру за період 2016-2020 рр. в обсязі 27-29 трильйонів доларів [4]. Суттєві демографічні зміни в країнах, що розвиваються, і в розвинених, дають підставу стверджувати, що соціальна інфраструктура складатиме значну частину цих інвестицій.

Соціальна інфраструктура є одним із основних видів інфраструктури стійкого розвитку в національній економіці, основною метою якої виступає збереження соціальної і культурної стабільності.

В широкому сенсі соціальну інфраструктуру можна визначити як будівництво і обслуговування об'єктів, що підтримують соціальні послуги. В рамках її ролі і м'яся в національній економіці під соціальною інфраструктурою слід розуміти сукупність одиниць національної економіки, функціонування яких пов'язане із забезпеченням нормальної життєдіяльності населення і людини. В аспекті концепції стійкого розвитку соціальна інфраструктура - це сукупність галузей і видів діяльності, сприяючих комплексному відтворенню людини в процесі реалізації її особистих і громадських потреб за допомогою надання різного роду послуг, що забезпечує стійкий розвиток і функціонування територій і в цілому національної економіки.

Соціальна інфраструктура виконує наступні функції в національній економіці:

- забезпечення нормальних умов життєдіяльності трудових ресурсів;
- підтримка працездатності населення;
- формування потенціалу трудових ресурсів (підростаюче покоління);
- відтворення робочої сили;
- забезпечення необхідної продуктивності праці;
- підвищення якості трудового потенціалу, що відповідає потребам ринку праці і рівню розвитку сфер і галузей національної економіки, технології і техніки;
- ефективне використання трудових ресурсів;
- забезпечення оптимальних житлово-комунальних і побутових умов життя населення;
- поліпшення і збереження фізичного здоров'я населення.

Існують різні підходи до класифікації складових соціальної інфраструктури та визначення її структури.

Так типізацію соціальної інфраструктури в національній економіці можна проводити залежно від сфер та галузей економіки, виокремлюючи соціальну інфраструктуру в галузі охорони здоров'я, в галузі освіти, в галузі спорту, в галузі культури, в галузі комунальних послуг, в громадській сфері, в галузі транспортних послуг.

Узагальнюючи всі існуючі підходи до класифікації соціальної інфраструктури, можна звести їх до трьох функціонально-цілевих блоків:

- інтелектуально-культурний: освіта, наука, культура, мистецтво, сфера масової інформації, інституції громадських організацій і об'єднань;
- оздоровчий - відновлення і збереження фізичного здоров'я трудового потенціалу: охорона здоров'я, фізична культура і спорт, соціальне забезпечення, туризм, охорона

довкілля;

- комунально-побутовий: житлово-комунальне та побутове обслуговування, торгівля і громадське харчування, пасажирський транспорт, зв'язок для населення.

Аналізуючи різноманітні підходи до інтерпретації концепції стійкого розвитку, можна констатувати, що усі складові стійкого розвитку національної економіки прямо або опосередковано пов'язані із соціальною сферою і спрямовані безпосередньо на розвиток народонаселення. В той же час, слід зазначити, що розвиток соціальної сфери не є самоціллю, він є цілеспрямованим. Тобто, через розвиток соціальної сфери досягається стійкість розвитку національної економіки, і чим вище рівень соціального розвитку в країні, тим більшою мірою стійкості характеризується її економіка. Якість життя населення значною мірою залежить від його забезпеченості об'єктами соціальної інфраструктури. У свою чергу, розвиток соціальної інфраструктури істотно залежить від ефективності суспільного виробництва, бюджетних витрат, структури населення та екологічної ситуації в країні.

В цьому аспекті стійкий розвиток національної економіки, з одного боку, виступає засобом досягнення якості життя, а з іншого боку, якість життя населення країни, як результат соціально-економічного розвитку, саме є критерієм і індикатором стійкості розвитку національної економіки.

Стійкий розвиток національної економіки пов'язаний з якісним і кількісним поліпшенням громадського і приватного життя, забезпеченням соціальних стандартів, який супроводжується ефективним виробництвом, що не надає негативного впливу на екологічні стандарти і стан екосистем. Адже, економічна діяльність, орієнтована на економічне зростання за рахунок нещадної експлуатації природних ресурсів, виснаження ґрунтів і погіршення екосистем не може сприяти стійкості соціально-економічного розвитку національної економіки.

За результатами узагальнення можна дати таке визначення поняття стійкого розвитку соціальної інфраструктури в національній економіці - це безперервний процес поліпшення якості життя населення на основі досягнення нормативного рівня розвитку житлово-комунального господарства, торгово-побутового і торгового обслуговування, забезпеченості установами охорони здоров'я і освіти, спортивними спорудами і культурно-дозвільними закладами, розвитку дорожньо-транспортного господарства і охорони довкілля.

Таким чином, стійкий розвиток національної економіки можна трактувати як стійкий соціально-економічний розвиток, що включає економічну, екологічну, соціально-культурну та інституціональну складову і тісно зв'язаний з категорією якість життя, орієнтований на соціальну сферу і утілюється в розвитку об'єктів соціальної інфраструктури. При цьому розвинена соціальна інфраструктура виступає головним фактором створення і підтримки умов стійкого соціально-економічного розвитку національної економіки.

Висновки. У сучасній національній економіці значення соціальної інфраструктури постійно зростає, а основне її завдання полягає в підвищенні якісного рівня життєдіяльності населення. Вплив соціальної інфраструктури на національну економіку полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити відтворення трудових ресурсів, які є основним ресурсним потенціалом економіки. Економічне зростання національної економіки в рамках концепції сталого розвитку вимагає підвищення якості життя населення і збільшення обсягів інвестування в розвиток соціальної інфраструктури.

Список використаних джерел

1. OECD Economic Infrastructure. Common Reporting Standard (CRS) Codes, 2 pp., n.d.
2. O'Sullivan Arthur, Sheffrin, Steven M. Economics: Principles in Action. - Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Prentice Hall, 2003. - p. 474.

3. *Fulmer Jeffrey*. What in the world is infrastructure? // PEI Infrastructure Investor (July/August). - 2009. - pp. 30–32.

4. Entertainment and media outlook. Available at: 2016–2020 <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/enm/entertainment-and-media-outlook-2016-2020.pdf>.

Fedotova T. A., PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and
international economic relations
Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhailo Tugan-Baranovskyi
fedotova@donnuet.edu.ua

THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIAL INFRASTRUCTURE IN THE NATIONAL ECONOMY

Summary. The main approaches to the concept of sustainable development within the framework of the national economy are considered, the content of social infrastructure is revealed, its functions and features are described, as an important part of one of the goals of the strategy of socio-economic development of the national economy.

Keywords: sustainable development, national economy, social infrastructure, economic growth.

Шатілова О. В., к.е.н., доцент.,
доцент кафедри менеджменту,
olena.shatilova@kneu.edu.ua

Шишов А. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент проектів і консалтинг»,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
shyshov.anton.kneu@gmail.com

ЕКОЛОГІЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У роботі представлено узагальнення екологічних, економічних і правових аспектів забезпечення реалізації цілей сталого розвитку бізнес-організації в умовах широкомасштабної військової агресії РФ проти України. Зокрема, встановлено, що усвідомлення нації як єдиного цілого викликає низку органічних наслідків у вигляді трансформаційних зрушень у структурі управління бізнес-організації в бік переорієнтації на європейські стандарти екологізації економічної діяльності. Формування нових економічних зв'язків та глибша співпраця з країнами з розвинутою економікою, а також припинення економічної співпраці з агресором та переоцінка цілей та цінностей діяльності бізнес-організації є поштовхом до реалізації цілей сталого розвитку та екологізації діяльності бізнесу. Встановлено, що еколого-етичний підхід у функціонуванні бізнес-організації тісно переплітається з економічною вигодою, а також ґрунтується на удосконаленні відповідного нормативно-правового поля.

Ключові слова: сталий розвиток, бізнес-організація, екологічний менеджмент

Актуальність. У контексті євроінтеграційних процесів, останні десятиліття Україна послідовно рухається до імплементації засад і реалізації цілей сталого розвитку на всіх рівнях: макроекономічному, рівні окремих галузей, мікроекономічному. Одним з важливих аспектів сталого розвитку є його екологічна складова, яка в тому числі передбачає усвідомлене споживання ресурсів в цілому і перехід на використання джерел

відновлюваних енергетичних ресурсів зокрема. Окрім цього, трансформаційні зрушення у світовій економіці, викликані такими чинниками, як пандемія, світова продовольча та енергетичні кризи, призупинення або уповільнення логістичних потоків, а також зміна торговельних шляхів в контексті останніх подій - широкомасштабної агресії РФ проти України, призвели не лише до необхідності удосконалення системи державного управління, а й пошуку нових економічних підходів до управління окремими бізнес-організаціями. Особливої актуальності при цьому набула проблема ресурсозбереження та енергетичної незалежності, як на рівні держави, так і на рівні окремих бізнес-організацій.

Постановка задачі (мета). Метою даного дослідження є окреслення та узагальнення екологічних, економічних і правових аспектів забезпечення реалізації цілей сталого розвитку бізнес-організації в умовах широкомасштабної військової агресії РФ проти України.

Результати. Екологізація економічної діяльності є нагальною потребою, яка зумовлена високим рівнем забруднення довколишнього середовища у зв'язку з тривалою бездіяльністю влади відносно порушень світових стандартів екологічно-орієнтованого виробництва, або ж відповідністю цінностям світових і європейських ринків на які активно прагнуть вийти вітчизняні виробники. А в умовах активної фази бойових дій на території нашої суверенної країни роль екологічної складової лише помітно зросла. В наслідок чого, як ніколи актуалізувалася потреба впровадження принципів і підходів екологічного менеджменту в систему управління сучасної бізнес-організації. Адже, наявність екологічного менеджменту в бізнес-організації виступає одним з основних стовпів переорієнтації на екологізацію її діяльності та забезпечення продукування товарів і послуг для внутрішнього і зовнішнього ринків з дотриманням норм світових стандартів якості.

Світові лідери активно інтегрують екологічний менеджмент та його методи в свою економічну діяльність. Світова спільнота все більш негативно відноситься до неекологічних продуктів, або неекологічно-орієнтованих компаній. Ресурсне забезпечення у вигляді відновлювальної енергетики збільшується. Світ рухається відповідно до цілей сталого розвитку. Разом з тим, до прийняття євроінтеграційного вектору розвитку України, переважна більшість комерційних бізнес-організацій різних видів діяльності була орієнтована лише на задоволення економічних інтересів (отримання прибутку), нерідко нехтуючи при цьому соціальними та екологічними аспектами. Зокрема, характеризуючи період до 2015 р. С. Варламова та І. Варламова зазначали: «Незважаючи на те, що в Україні за останній період значно скоротилося виробництво, продовжується процес деградації природно-ресурсного потенціалу. Сировинна спрямованість економіки, відсутність зрушень на користь використання енергозощаджувальних та наукомістких технологій, поглиблює економічну кризу, і негативно впливає як на конкурентоспроможність національної економіки, так і на якість життя населення. У зв'язку із цим виникає об'єктивна необхідність звернути увагу на екологічний фактор та його роль у здійсненні діяльності окремими економічними суб'єктами в умовах реалізації принципів сталого розвитку національної економіки» [1]. З цього твердження випливає, що довгий час певна частина бізнес-організацій нехтували екологічною складовою, що призвело не тільки до погіршення ситуації в економіці та навколишнього середовища, а й падіння іміджу країни на світовій арені. Досягнення цілей сталого розвитку є не просто трендом, а необхідністю.

Зважаючи на зростаючу потребу в диверсифікації джерел енергетичних ресурсів на фоні кризових явищ військової агресії РФ, особливо важливим аспектом є збільшення питомої ваги відновлювальних джерел енергії. Слід також зазначити, що використання відновлюваних джерел енергії може не лише вирішити низку нагальних потреб в забезпеченні енергетичними ресурсами, а й відкрити нові можливості для розвитку бізнес-організації. Оскільки, у синергії екологічного менеджменту та використання відновлюваних джерел енергії надасть можливість розвитку бізнес-організації на світовій

арені, сприятиме створенню позитивного іміджу, а також у поєднанні з високою якістю товарів вітчизняного виробництва забезпечить високий рівень конкурентоспроможності на світовому ринку. Необхідність інтеграції вищевказаних складових у найкоротший термін, забезпечить виконання цілей сталого розвитку та оминє витрати на відшкодовування за неекологічні методи діяльності бізнес-організації. Відносно плану по скороченню викидів в атмосферу шкідливих речовин, можна доречно акцентувати увагу на підвищенні вигоди екологізації бізнес-організації та залучення ресурсного забезпечення у вигляді відновлюваних джерел енергії.

У світовій практиці основні принципи екологічного аудиту були ратифіковані у вигляді стандарту ISO 14010:1996 ще наприкінці минулого століття [2]. Необхідність впровадження екологічного менеджменту в Україні була означена на державному рівні в Законі України «Про оцінку впливу на довкілля» лише в 2017 р. [3]. Зокрема, закон регламентує такі методи використання екологічного менеджменту, як: екологічний баланс, екологічний контролінг, екологічний облік та аудит. Імплементация цих підходів у діяльність бізнес-організацій не тільки має забезпечити відновлення навколишнього середовища, а й також за рахунок впровадження низку енергоефективних заходів, має оптимізує використання ресурсів. Також, було розроблено проект Національного плану дій з розвитку відновлюваної енергетики до 2030 р., у якому, зокрема, було визначено індикативну ціль споживання енергії з відновлюваних джерел на рівні 27 %, у тому числі у секторах: електроенергетики – 25 %; опалення та охолодження – 35 %; транспорту – 14 % [4]. Окрім цього, зазначений Національний план відповідає цілям сталого розвитку та передбачає стимулювання бізнес-організації до переходу на використання більш екологічних підходів і методів у своїй діяльності, і, зокрема, передбачає зниження на 72% викиди оксидів азоту до 2033 р., на 95% викиди сірки та пилу до 2028 р. Відносно Паризької угоди від 2016 р., була встановлена нова кліматична ціль України — скоротити до 2030 р. викиди парникових газів на 65% порівняно з 1990 р. Що затверджено Урядом Другого Національно визначеного внеску. Ще однією з причин можна обумовити вже суто економічно вигідне наслідування цілей сталого розвитку, так як з 1 січня 2022 р. була піднята ставка екологічного податку згідно Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень» від 30.11.2021 р. № 1914-IX, який скоригував також статті Податкового кодексу України, які встановлюють ставки екоподатку наступним чином: ставки екоподатку за скиди забруднення у воду збільшуються на 30% та поступово підвищуються у вісім разів до 2025 р., на 5% будуть зростати ставки на викиди в повітря, за розміщення відходів – на 10%. Нововведенням є зростання ставки на викиди CO₂ на 200% з 10 грн/т до 30 грн/т [5].

Враховуючи всі вищезначені законодавчі і нормативні ініціативи, можна з упевненістю констатувати, що Україна впевнено рухається до реалізації цілей сталого розвитку, зокрема в частині екологізації та ресурсозбереження. А еколого-етичний підхід у функціонуванні бізнес-організації тісно переплітається з економічною вигодою. І це підтверджує той факт, що на сьогоднішній день значна кількість бізнес-організацій розпочала активний процес сертифікації згідно міжнародних стандартів та вже переорієнтовуються на європейський і світовий ринки. Як зазначає А. Литвин, заступник директора ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту» відносно сегменту експорту молочної продукції: «Станом на 15 червня 2022 р. в ЄС акредитовано 33 українські виробничі потужності, яким дозволено експортувати продукцію до Євросоюзу. З них 5 було акредитовано з початку війни. Для експорту до Великої Британії акредитовано 28 потужностей» [6]. Говорячи про малий та середній бізнес згідно дослідження Mastercard SME Index від 1 серпня 2022 р. зазначається: «Адаптуючись до нової реальності, кожен другий підприємець (50%) був змушений трансформувати свою бізнес-діяльність», а також

окреслюється потреба виходу на нові ринки «Серед головних потреб нині активного бізнесу – нові замовлення та ринки збуту (56%) згідно з результатами дослідження» [7].

Як ми бачимо більшість керівників бізнес-організацій усвідомлюють напрям подальшого розвитку. Інтеграція екологічного менеджменту та перехід на альтернативні види ресурсного забезпечення були необхідні вже довгий час. На сьогоднішній день, це стає все більш доцільнішим та можливим. Враховуючи ситуацію сьогодні, ретельний перегляд орієнтованості бізнес-організації має велике значення, не тільки з екологічної точки зору, а й економічної. Цього вимагають, як наявні екологічні потреби, так і нові ринки, що є надважливим фактором виживання вітчизняного бізнесу та дотримання умов сталого розвитку, не тільки державою, а нацією в цілому.

Висновки. Україна в цілому і окремі бізнес-організації зокрема сьогодні знаходяться на переломному етапі розвитку. Трансформаційних змін зазнають, як окремі ринки споживання товарів і послуг, так і нація в цілому. Час зрушень наближався поступово та ситуація у якій опинилася вітчизняна спільнота провокує до прийняття кардинальних рішень та зміну цінностей та цілей. Завдання глибшої інтеграції екологічного менеджменту та цілей сталого розвитку йдуть поряд з цілями розвитку українських бізнес-організацій. Найближчим часом більшість бізнес-організацій, зіштовхнуться з вибором – розширити свою діяльність враховуючи потреби нації та світової спільноти у сфері екологізації чи припинити свою діяльність за відсутності альтернатив. Переорієнтація вітчизняних бізнес-організацій на забезпечення фронту та вирішення проблем-наслідків нестабільної ситуації в країні унеможливує суцільне збереження організаційної структури довоєнного часу та вимагає адаптації виробництв відносно попиту та необхідної диверсифікації, що створює не лише загрозу подальшого функціонування бізнесу, а й також може розглядатися, як можливість для трансформації наявної бізнес-моделі, зокрема на засадах використання концепції сталого розвитку та екологічного менеджменту. Нехтувати ідеєю сталого розвитку стає дедалі важче: усвідомлення нації як єдиного організму викликає низку органічних наслідків у вигляді зрушень структур бізнес-організацій в бік переорієнтації на європейські стандарти та кардинальних змін напрямків експорту. Формування нових економічних зв'язків та глибша співпраця з країнами з розвинутою економікою. Припинення торгівлі з агресором та переоцінка цілей та цінностей діяльності бізнес-організацій має дати поштовх до реалізації цілей сталого розвитку та екологізації діяльності бізнесу.

Список використаних джерел

7. Варламова С.І., Варламова І.С. Екологізація промисловості в Україні: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*, 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4753> (дата звернення: 06.10.2022).
8. ISO 14010:1996 Guidelines for environmental auditing — General principles. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/23156.html> (дата звернення: 06.10.2022).
9. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля». *Відомості Верховної Ради*, 2017, № 29, ст.315. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19> (дата звернення: 06.10.2022).
10. Держенергоефективності розроблено проект Національного плану дій з розвитку відновлюваної енергетики на період до 2030 року. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhenergoefektivnosti-rozrobleno-proekt-nacionalnogo-planu-dij-z-rozvitku-vidnovlyuvanoyi-energetiki-na-period-do-2030-roku> (дата звернення: 06.10.2022).
11. Чи виправдав 2021 надії на екологічні зміни? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/12/30/681083/> (дата звернення: 06.10.2022).
12. Зміна курсу на 180 градусів: як війна змінила молочну галузь і експортні ринки. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/4/688831/> (дата звернення: 06.10.2022).
13. Половина українських підприємців переконані, що на відновлення знадобиться від одного до трьох років – дослідження Mastercard. *MasterCard*, 2022. URL: <http://surl.li/dgtnp> (дата звернення: 06.10.2022).

Shatilova O.V., PhD in Economics, Docent,
Associate Professor of Management Department,
olena.shatilova@kneu.edu.ua

Shyshov A. S.,
applicant the second (master's) level of higher education
EPP «Project Management and Consulting»,
Kyiv National University named after Vadym Hetman shyshov.anton.kneu@gmail.com

ENVIRONMENTAL, ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A BUSINESS ORGANIZATION

Summary. *The paper presents a generalization of environmental, economic and legal aspects of ensuring the implementation of the sustainable development goals of a business organization in the conditions of large-scale military aggression of the Russian Federation against Ukraine. In particular, it was established that the awareness of the nation as a single whole causes a number of organic consequences in the form of transformational shifts in the management structure of business organizations towards reorientation towards European standards of environmentalization of economic activity. The formation of new economic ties and deeper cooperation with countries with developed economies, as well as the termination of economic cooperation with the aggressor and the reassessment of the goals and values of the activities of business organizations are an impetus for the implementation of the goals of sustainable development and greening of business activities. It has been established that the ecological and ethical approach in the functioning of a business organization is closely intertwined with economic benefit, and is also based on the improvement of the relevant regulatory and legal field.*

Key words: *sustainable development, business organization, environmental management*

SECTION 5. DOMINANTS OF MANAGEMENT EDUCATION DEVELOPMENT / СЕКЦІЯ 5. ДОМІНАНТИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ

Banit Olga,
Doctor of Pedagogical Sciences,
Professor of Management Department
SHEE “Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman”
e-mail: olgabanit@gmail.com

TRANSFORMATIONAL PROCESSES IN TRAINING TECHNOLOGIES

Abstract. *The author describes online learning specifics based on practicing trainers' experience. The purpose of this study is to identify opportunities and prospects of online training in present-day conditions. The task of the research is to determine complex aspects of planning and running online training sessions, and analyze online learning opportunities and advantages.*

Key words: *online training, business training sessions, virtual groups, virtual platforms.*

Relevance

Today, transformational processes pervade all spheres of human activity, including education. Many educational technologies are changing their formats due to online learning advances. More and more educational service providers are appearing, offering a variety of online learning forms. There are web conferences and webinars, single online lectures and online marathons, online courses and intensive courses, etc. Nowadays, it has become clear that there are

fundamental differences between online learning sessions and traditional ones.

The analysis of scientific and literature sources shows that in organizational terms online training sessions may be most challenging. When trying to make the best of their training environments, many trainers face a lot of challenges at the preparatory stage, during training sessions and at the follow-up stage. It should be noted that these issues have not been theoretically justified yet. That is why below we will identify the possible ways of meeting these challenges through the prism of practitioners' experience and the results of our research.

Task statement

The purpose of this study is to identify opportunities and prospects of online training sessions in present-day conditions. The task of the research is to determine challenging aspects of conducting online training sessions, and analyze online learning opportunities and advantages.

Results of the research

A goal of using the training format in education is to help individuals to acquire new knowledge and practice skills in a certain field, or acquire communication skills in typical professional situations. Tutorial or psychological training sessions allow individuals to develop study or business skills, or solve personal problems, for example, get rid of unwanted personal behavioral patterns.

In a classroom, trainers can present all the topics of traditional training sessions accumulated over the years of practice. There are many different training scenarios, as well as manuals, guides and methodological recommendations for trainers [4; 5]. But online trainings are different from traditional ones. Therefore, many unresolved issues arise in practice. First, not all classroom training topics are suitable for distance learning. Secondly, time and space need to be organized differently. Third, group work organization may be rather tricky. Fourth, online training provides for no physical or emotional contact, which may cause difficulties.

Online sessions are not perfect for the sessions which include a lot of physical activity. The vast majority of the forms and methods used during traditional training sessions – warm-ups, games, energizers, etc. – have no effective online analogues yet. Body practices (e.g. art therapy) appear not effective enough too as it is difficult or impossible for the trainer to monitor participants. The same is about corporate team building sessions which are often brought out into nature: group environment and live communication are learning components of such sessions. Various rehabilitation and medical training sessions that require direct contact with a human body or a mannequin as well as live supervision can be conducted only in specially equipped premises. It is also a challenge to conduct online training sessions for professionals in the course of which they learn to use new mechanisms and new technologies, and develop their practical skills.

At the same time, online training has a range of advantages and offers numerous opportunities. As evidenced in practice, most educational and psychological trainings topics have already been transformed and adopted to the online format. In particular, these topics include the following:

- achieving corporate goals;
- increasing sales and customer base;
- business, personnel, project management;
- development of communication skills, both oral (negotiations, interviews, etc.) and written ones (writing CVs, motivation or cover letters, etc.).

The online format is perfect for theoretical presentations and personal development, self-development of skills, leadership, time management etc. The time management's online trainings is effective in the process of managing free time, who need effective self-organization, rational use of time in order to combine studying with scientific activity and hobbies. Time management involves conscious control over time, the use of various methods, tools for fulfilling specific tasks, projects, and goals [2].

Online business training sessions are highly popular since they enable companies to reduce

their staff training budgets. Consulting and training companies, as well as individual trainers, offer many different types of online training sessions for client audiences or companies (corporate training). There are even special-purpose online courses run in the format of training sessions and aimed at improving narrow specialists' qualifications. Corporate-type business training sessions are designed with respect to the corporate culture, the company's specific tasks and strategic goals. They help to merge single employees, who might be unready for collaborative activity, into consolidated teams.

Online trainings can be run in higher education institutions as a supplement to face-to-face or part-time learning. They can also be gamified or take the format of quests. Gamification is a growing trend as it not only makes learning exciting but also allows trainers to use evaluation indicators and rank students. Long-term online training courses are often preceded by online marathons. Organizing a marathon is a good idea when a goal is to achieve a major outcome or develop a healthy habit. When running a marathon, trainers usually give out small portions of the material and then offer controlled practice activities that students perform online.

Online training courses may include several short parts or modules, which is a learner-friendly approach. Two- or three-hour sessions may be held several times a week, and periods between the sessions are long enough for self-development of skills. It allows participants to develop their skills gradually, which is a significant advantage.

In case of online training, all the participants interact from their own spaces. They can choose comfortable environment, informal clothes, and have coffee breaks when they need them. At that, online training sessions feature a single space too – a virtual platform where participants can see each other, and can communicate with each other and the trainer. Online platforms enable the trainer to instantly combine participants into virtual groups and then with a single click to get everyone back together and continue a session wasting no time. University teachers and students must be ready for this type of work.

A team of qualified IT specialists are needed for the effective organization of online training both in a higher education institution and in organizations.

Our research shows that it is necessary to be encouraged cooperation between tertiary institutions and IT-companies to improve the IT infrastructure of universities and develop students' digital skills more effectively [1].

Online platforms' managing is an important function of IT managers, apart from determining and implementing their companies' IT strategies, managing all the stages of IT products design and development, interaction with their companies' clients and top executives, etc. Highly qualified information technology managers (IT managers) are among the employees the acute shortage in which both the global and Ukrainian IT sectors are facing now [3].

Conclusions

The revealed problems prove online training to need certain transformations. It is impossible to keep traditional training sessions unchanged when conducting them online. For online training sessions to be successful and fruitful, both trainers and participants should work hard. There are no ready solutions or universal guidelines – each training program requires a unique scenario. The situation is complicated by the fact that no science of successful online training has been developed yet. And since online training has received no systemic scientific and theoretical justification yet, we are mostly basing ourselves on responses of the training practitioners we interviewed. Over the past years they have accumulated extensive theoretical and practical experience in this field, and are ready to share their expertise and give advice.

It is worth noting that online training has become an integral part of teaching and learning at all levels and is sure to be widely used in the foreseeable future. So the best option is to accept its challenges and take the best of the opportunities it offers.

References

1. Banit O., Shtepura A., Rostoka M., Cherevychnyi G., Dyma O. Students' Readiness to Distance Learning: Results of Research in the Institutions of Higher Education. Mobility for Smart Cities and Regional Development: *Challenges for Higher Education: proceedings of the 24th International Conference on Interactive Collaborative Learning (ICL2021)*, 2022, № 1 (389), p. 426-434. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=EohbEAAAQBAJ&lpg=PA426&ots=VCGnlgPKUq&lr&hl=ru&pg=PA427#v=onepage&q&f=false>
2. Lukianova L., Androshchuk I., Banit O. Time Management as a Pedagogical Technology of PhD Students' Effective Self-Management. *The New Educational Review Volume*, 2019, № 56, p. 53-65. Wydawnictwo Adam Marszałek Toruń. URL: <http://www.educationalrev.us.edu.pl/issues/volume-56-2019/>
3. Lukianova L., Banit O., Goretko T. Effects of Global Labor Market Trends on the Content of Professional Training of Future It-Managers. *Information Technologies and Learning Tools*, 2019, № 2 (70), p. 16-27. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/2917>
4. Баніт О. В., Коваленко О. Г. Методика проведення тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів: методичні рекомендації. К.: ІПООД імені Івана Зязюна НАПН України, 2022. 104 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/731170/>
5. Тренінги з розвитку професійної компетентності андрагогів: практичний посібник / Авт. кол.: Баніт О. В., Коваленко О. Г., Котирло Т. В., Піддячий В. М., Самко А. М., Шарошкіна Н. Г. К.: ІПООД імені Івана Зязюна НАПН України, 2021. 407 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/731546/>

Ольга Баніт,
доктор педагогічних наук,
професор кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
e-mail: olgabanit@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ТЕХНОЛОГІЯХ НАВЧАННЯ

Анотація. Автор описує особливості онлайн-навчання на основі досвіду тренерів-практиків. Метою даного дослідження є виявлення можливостей та перспектив онлайн-навчання в сучасних умовах. Завдання дослідження: визначити складні аспекти планування та проведення онлайн-тренінгів, проаналізувати можливості та переваги онлайн-навчання.

Ключові слова: онлайн навчання, бізнес тренінги, віртуальні групи, віртуальні платформи.

Cristina Fleşeriu,
PhD, Associate professor, Department of Hospitality Services,
Babeş-Bolyai University, Romania
cristina.fleseriu@ubbcluj.ro
Nuno Amaral Jerónimo,
PhD, Head of the Department of Sociology,
University of Beira Interior, Portugal
Head of International Research Group, Faculty of Creative Industries
Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania
nunoaj@ubi.pt
Angele Tamuleviciute-Seksteliene,
Vice-dean for Development at the Faculty of Creative Industries
Lecturer at the Department of Creative Communication
Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania
angele.tamuleviciute@vilniustech.lt
Lifintsev Denys,
PhD, Associate professor, Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
lifintsev.denys@kneu.edu.ua

DIGITAL TOOLS IN MANAGEMENT EDUCATION

Abstract. Modern management education requires keeping up with the digital age standards. YouTube is one of the most widely used digital social media and it is very popular among university students. This study focuses on

the perception of higher education students in different countries on using YouTube as a digital learning tool in higher education.

The results show that students positively perceive the usage of YouTube in the educational process, they have their specific requirements from the digital materials provided by teachers and professors.

Key words: *YouTube, teaching methods, interactive learning, perceptions, digital media*

Introduction. The era of digital globalization sets absolutely new requirements for higher education and for higher education in the field of management in particular. Nowadays, the usage of modern digital tools in education has become very popular. There are numerous reasons for this trend on a global level. The dynamic environment, mobility of students and professors, difficult external conditions (some of the latest examples are the coronavirus pandemic and Russian aggression against Ukraine) foster the need in flexible usage of digital platforms in higher education. While universities actively use specific teaching platforms such as Moodle or Ilias, social media platforms also play an important role in educational process. In our research we concentrate on YouTube usage for educational reasons and students' perception of educational videos uploaded to YouTube.

Purpose. Our study is focused on exploring YouTube as a digital tool in management education and highlighting the students' perception of its usage.

Results. In 2021, YouTube had been ranked second world's most influential social media platforms after Facebook (Reuters Institute, 2021, p. 51). Some of the benefits of the YouTube usage as an educational tool are the following: attracting students' attention, focusing their concentration, increasing interest to the subject, building better professor-students connection, making a learning process more interactive and interesting (Maziriri et al., 2020) and even possibly improving teacher's reputation (Pérez-Torres et al., 2018).

Our study focuses on a YouTube channel about cross-cultural communication named "You've got me wrong". The channel was started for educational reasons and it includes short videos about different national communication styles. The author of the channel - an associate professor of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine) - teaches "Cross-cultural management" and "Cross-cultural communication". The videos include short interviews with representatives of different nationalities. The questions are targeted to highlight key issues regarding national communication styles which is important to be prepared for a business communication in international business context.

The respondents of our questionnaire are university students of social sciences from all levels of studies (bachelor, master, PhD) from four countries: Lithuania, Portugal, Romania and Ukraine. The questionnaire was answered online, a total of 381 responses were collected.

The respondents had mostly positive and very positive attitudes towards the use of YouTube in education. Most respondents consider that a teacher having their own YouTube channel is a positive (or very positive) thing. The respondents also confirmed that the quality of the pictures and sound in an educational video is very important. More than half of the students stated that the elements of humour in educational videos are also important for them.

Among other results of the study we should point our high technical demands for educational videos. The content is essential, but students perceive the quality of the sound and picture important as well.

Conclusions. In the digital age higher education should implement new technologies to make educational process more efficient and productive and also to simplify cross-cultural interaction (Lifintsev & Wellbrock, 2019) which is very important in modern globalised world (Fleseriu, Jeronimo, Tamuleviciute-Seksteliene, Lifintsev, 2022). Our findings confirmed the positive impact of YouTube usage for educational purposes. Among the most popular responses to the request to describe the attitude to the video used for the survey in one word were "interesting", "informative", "educational" and "good".

References

1. Fleseriu C., Jeronimo N.A., Tamuleviciute-Seksteliene A., Lifintsev D. European values and effective business interaction. Strategy of economic development of Ukraine, №50(2022), pp. 32-44. doi 10.33111/sedu.2022.50.032.044
2. Lifintsev D. & Wellbrock W. (2019). Cross-cultural communication in the digital age. *Communication Studies* 1(28), 93-104.
3. Maziriri, E. T., Gapa, P., & Chuchu, T. (2020). Student Perceptions towards the Use of YouTube as an Educational Tool for Learning and Tutorials. *International Journal of Instruction*, 13(2), 119-138.
4. Pérez-Torres, V., Pastor-Ruiz, Y., & Abarrou-Ben-Boubaker, S. (2018). YouTuber videos and the construction of adolescent identity. [Los youtubers y la construcción de la identidad adolescente]. *Comunicar*, 55, 61-70. <https://doi.org/10.3916/C55-2018-06>
5. Reuters Institute. (2021). *Digital news report 2021*. <https://bit.ly/3wYgory>

Giga Kikoria

PhD, Faculty of Economics and Business;
Tbilisi State University, Tbilisi, Georgia
giga47kikoria@gmail.com

Marek Sikora

PhD, Faculty of Management,
Bydgoszcz University of Science and Technology, Poland
m.sikora@pbs.edu.pl

ZeZva Sanikidze

PhD student, Faculty of Economics and Business;
Tbilisi State University, Tbilisi, Georgia
zezvasanikidze@gmail.com

STUDENT EMPLOYMENT - AN EMPIRICAL ANALYSIS IN POLAND

Abstract.

Purpose - The purpose of this paper is to observe and describe student employment in Poland and fill the gaps in the literature.

Methodology – The study uses a structured and self-administered online questionnaire over the Internet. Systematic sampling has been used. All the information to be collected is presented in an explicit and standardized way. The questionnaire is in line with the International Labour Organization standards.

Originality – This is one of the first attempts to analyse data from Poland and focuses on a different scope. Authors believe that this paper will gain some attention from policymakers and can allow Governments to take actions.

Findings – The study shows us that the results are not as far apart as it would have to be supposed.

Practical implications - The study can be used by regulators, researchers, scientists, NGOs, public institutions and Governments.

Research limitations – The study uses a short period of time to collect the data. Another limitation that may arise is the use of systematic sampling which makes the researchers to construct their systems to increase the likelihood of achieving a targeted outcome rather than letting the random data produce a representative answer.

Key words: Employment, Students, Poland

Paper type Research paper

1. Introduction

Student employment has been overlooked in the debate over higher education in Poland. The discussion of the relationship between university education and the labour market focuses on graduate employability (Zajac, 2020).

In Poland, it is becoming more and more common to observe people combining tertiary education with profitable employment. The study in Poland revealed that the main motive for taking up employment by full-time students was the pursuit of income (Ostoj, 2016). In the literature, little attention has been paid to investigating the factors predicting students' decision to work while studying, and even less attention has been paid to differentiating between fields of study (Lessky & Unger, 2022). EU citizens are exempt from paying tuition fees at public universities if their studies do not exceed a certain duration. Domestic students can receive a study grant if their parents' income is insufficient to support them or if they can demonstrate that they have supported themselves for at least four years through gainful employment (Lessky & Unger, 2022). The labour market in Poland is completely different than it was before. Therefore, students take up the job available to them, hoping that the acquired professional experience will provide a proper future, consistent with the studied specialization of employment (Lenart J. , 2014). According to the study, in Poland 5th-year students' own work income varies significantly depending on the field of study. A dozen or so years ago, students started working in their last year of studies (Jarecki, 2010). Currently, students take up gainful employment much earlier.

In Poland, it is not enough after graduation to go to the nearest employment office to get an interesting offer from the employer. Job offers for graduates of economics and management studies are not often sent to those interested through employment offices as the study shows. Apprenticeships, internships, casual work are a very effective tool for recruiting and selecting candidates (Jakubiak, 2012). Such a society will be raised by a strong educational system built to guarantee true opportunities for everyone to realize their potential and continuously advance their knowledge and skills throughout their lives (Charekishvili, 2015).

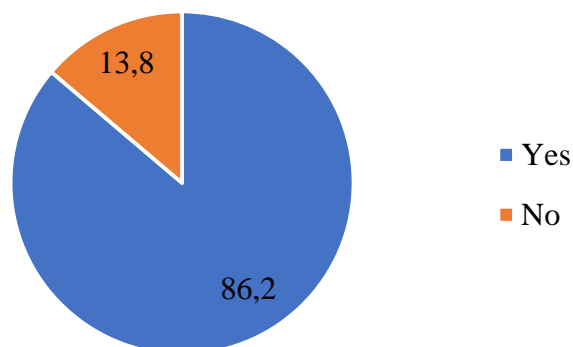
2. Methodology and Data

In order to monitor student employment, the authors have prepared a structured questionnaire, which is in line with the International Labour Organization standards approved at the 19th and 20th International Conferences of Labour Statisticians. The online questionnaire was translated into Polish and sent to the students via e-mails Between 20 and 24 June 2022. The sampling frame was the email database of 900 undergraduate students of the Faculty of Management of the University of Bydgoszcz. Exploratory research design was used, because the problem must be defined more precisely. Authors used the systematic sampling, by selecting a random starting point and then picking every 3rd e-mail from the sampling frame (Malhotra, Nunan, & Birks, 2017). We received data from 318 fully filled questionnaires. The main graphs are given below.

3. Results and Conclusions

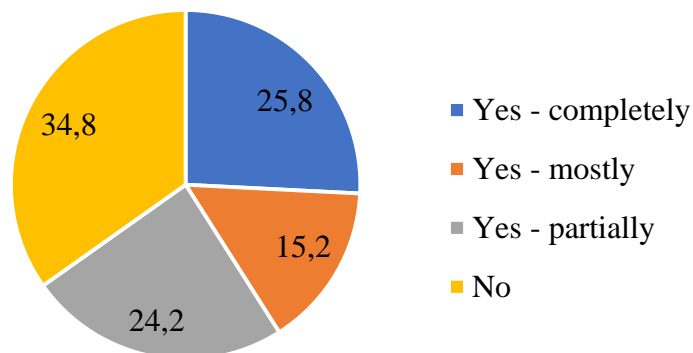
According to the data in the last 12 months, majority of the students (86.2%) performed any work for at least one hour for the purpose of earning a salary.

Perform any work in last 12 months (%)



Most of the students (44%) got their main job through friends and relatives and made contacts with potential partners. Most of them (90.9%) are employed in privately owned companies. Although most of the students were employee, there are also significant part of the students who had their own business activity (19.7%). Almost two thirds of the surveyed students (62.1%) are employed on a permanent contract. According to Polish statistics¹⁵, the number of temporary contract employees in the total number of employees by 2020 is 19.5%. According to our observations, students in Poland are more likely to be employed on a temporary contract. This can be explained by the fact that, according to the scientific literature, income was the main factor for Polish students. Also, for recruiting students traineeship and internships are particularly beneficial. This is also confirmed by our data, as 46.9% of respondents attended some non-formal educational activity in the past 12 months. Half of the students (48.5%) work in the evening hours (19:00-23:00), which mainly depends on the study schedule. Therefore, students are focused on development rather than staying in one place all the time.

Activity related to education



It should also be noted that 59% of the surveyed students partially associate their main activity with their education or fully see no relation between work activity to skills gained from university, which means that the university does not provide students with the all necessary knowledge for employment. The questionnaire also included those participants who were trying to find paid work despite they were employed or not. 66.2% of the respondents turned out to be like this. Most of these people were searching job for advertisements on the Internet and other means. This again confirms our findings that development orientation is a priority for students.

References

1. Charekishvili, L. (2015). Higher Education System in Georgia: Reforms and Modern Challenges. *Proceedings of Teaching and Education Conferences*. International Institute of Social and Economic Sciences.
2. Jakubiak, M. (2012). Expectations of students of economics towards the labour market. *Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA*, 265-288.
3. Jarecki, W. (2010). Work and student income. *Polityka Społeczna*, 21-25.
4. Lenart, J. (2014). Student and employment. History and the present. *Przegląd Pedagogiczny*, 117-129.
5. Lenart, J. (2014). Student i praca. Historia i współczesność. *Przegląd Pedagogiczny*(2), pp. 117-129. Retrieved from <http://repozytorium.ukw.edu.pl/handle/item/1720>
6. Lessky, F., & Unger, M. (2022). Working long hours while studying: a higher risk for First-in-Family students and students of particular fields of study? *European journal for higher education*, 1-20.
7. Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research : an applied approach*. Harlow: Pearson.

¹⁵ <https://stat.gov.pl/en/topics/labour-market/>

8. Ostoj, I. (2016). THE REASONS FOR UNDERTAKING WORK DURING FULL-TIME STUDIES AT A TERTIARY LEVEL – RESULTS OF THE SURVEY. *Studia i Prace WNEiZ US*, 231-241.
9. Zając, T. (2020). Student employment in Poland: evidence from the Polish Graduate Tracking System. *Higher Education in Russia and Beyond*, 25-28.

GUDZ PIOTR

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Institute of Economic Sciences, Department of Law, Administration and Economics, Professor
Kujawy and Pomorze University in Bydgoszcz, Poland,
pitgudz@gmail.com*

GUDZ MARYNA

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Institute of Management and Law, Department of Economics and Customs, Professor
National University "Zaporizhzhia Polytechnic" (Zaporizhzhia), Ukraine,
gydzmarina@yahoo.com*

MODERN TECHNOLOGIES OF MANAGEMENT-EDUCATING

Summary. During investigation was established the dominance of asynchronous educational technologies, identified and characterized the thin sides within each of the subsystems of higher education. Among the applied steps, it is recommended to intensify the implementation of a dual education system adapted by the author of innovative teaching methods, in particular, "flipped learning" technology.

Key words: higher education, of management-education, system approach, flipped learning

Relevance of research. Distance learning is a set of technologies that provide students with the basic amount of educational material, interaction of students and teachers in the learning process, giving students the opportunity to work independently with educational materials. However, educational institutions, including universities, especially in the regions, were not ready enough to move to online classes due to technical problems (availability of modern computers, video cameras, etc.), lack of special competencies, experience in online format, familiarity with the features of Google Classroom, Microsoft Teams, Cisco Webex, Zoom, Class Dojo, Classtime, etc., posting materials, monitoring and journaling, etc.), the presence of psychological barriers (readiness for social communication, language training, etc.). Thus, according to existing research, teachers rated their level of mastery of cloud technologies at 3.2 points out of 5 possible, lectures and classes in distance or webinar format were rarely or never mentioned by 60% of surveyed high school teachers [*Uroki «stress-testa»*]. At the same time, digital volunteers provided assistance to teachers in setting up and using online platforms, as well as assistance in solving related technical problems. About 20% of teachers at National University "Zaporizhzhya Polytechnic" received such assistance. Moreover, only 21% of teachers use online courses Prometheus and others at their subjects.

At the level of operational processes in education, we note that in general our opinion coincides with that presented in the literature: online education is not the worst preparing, it is different, enriched with new soft skills competencies that will be useful to students in professional life [*Grynevych, p. 62*]. The positive aspect of distance learning is that students acquire new digital competencies, and therefore it is allowing them to use it with employers or in further education.

Statement of the research task. Numerous studies in the field of educational technologies agree that online learning is based on a carefully designed and planned learning process, supported by a methodically sound and purposeful sequence of teaching materials and control and measuring materials that ensure learning outcomes in the format of e-learning. The key in this definition is pedagogical design, as a tool for designing an online course, which is absent in most cases in the abrupt transition to "distance". The most complete variants of pedagogical design in the design of

an online course are reflected in the works of *B. Means, V. Peters, S. Lynch, O. Shestopalyuk, Shvecz G.* and others.

In the conditions of online and mixed forms of education new forms of independent work of students, new methods of their pedagogical support are required. Particularly relevant is the issue of providing training for freshmen by presenting them with accurate and understandable basics of self-organization of education, proposals for the construction of individual trajectories for the acquisition of competencies, the ability to learn. In the first years, special adaptation courses would also be useful for learning new digital tools for learning activities.

B. Bloom's taxonomy of productive educational technologies also takes into account the development of educational methods aimed at developing critical thinking, digital skills for the needs of digital and robotic economy and society. Digital skills allow people to create and share digital content, communicate and solve problems for effective and creative self-realization in learning, work and social activities in general. B. Bloom's taxonomy contains the content of educational whole definition "analysis - synthesis - evaluation" and is based on creative learning technologies: problem-based learning, intelligence maps, educational quest, storytelling, technologies of integrated, case, modular and "inverted" lessons, ICT and many other educational innovations [*Anderson*].

In summary, it can be noted that the coronavirus pandemic and digitalization have raised such questions in the field of modern education and human capital development as:

development and implementation of a competency model for the digital economy in the context of continual learning;

appointing and retraining of academic staff in teaching digital skills;

preparing of IT professionals in the field of new digital technologies and robotics;

transition to adaptive challenges to innovative models of education and advanced educational technologies;

achieving educational outcomes through an optimal balance of digital, professional, "soft" and ethical skills.

We need to transform the very paradigm of education and review existing approaches and models of learning aimed at developing general digital literacy, social and emotional skills for success in the new digital world.

Technological innovations in the information environment (development of mobile networks, artificial intelligence, automation, advanced data analytics, etc.) allow to expand learning opportunities by combining traditional teaching methods and modern technologies, as implemented in the system of modern engineering education [*École, p.42*].

Research results. The educational process and pedagogical design are a consequence of the corporate culture, management model and decision-making system adopted at the university. In our opinion, the modern content of solving university problems is in the structural and logical paradigm of "effective management - high organization of education". A systematic approach to university management involves definition: mission, culture and priorities of the university, pedagogical design, comfortable learning and learning environment, digital infrastructure, EdTech-teaching tools and effective systems. In particular, pedagogical design allows you to choose properly selected course materials, based on the goals and objectives of learning and the characteristics of the learning process in the online environment, will provide the learner with an educational result, and the teacher - positive feedback. This approach implies that online learning is primarily a cognitive and social process, not just a process of transmitting information via the Internet.

In the vast majority of domestic universities, forms and technologies of teaching are outdated, and educational programs are detached from the requirements of the labor market. Thus, in 2019, 31% of students are dissatisfied with educational programs and consider them outdated, and 55% of students believe that there is little practice in universities. In 2020, the situation with

the quality of education only worsened, as 41% of students noted the contradiction between requirements of the labor market and today's studying, and 91% of employers say that university graduates lack practical knowledge and skills [Anisimov].

Responding to the market needs, innovator-educators and change leaders are actively implementing modern learning technologies, interactive techniques, digital support. The practice is shown that the development of an online course takes an average of 6-9 months, and the skills of the teacher on the online platform are formed during the first 5-6 launches of the course. The most popular among universities were LMS platforms for posting content and testing students' knowledge, webinar services for online lectures and consultations, social networks and messengers for communicating students and teachers, and e-mails for content delivery. There are many LMS on the market, but the top ten include the following: iSpring Learn, Teachbase, eTutorium, Mirapolis, GetCourse, WebTutor, Unicraft.

The key components of the flipped learning technology are:

online platform for communication in connection with educational content; interactive instructions and simulators for work in typical learning contexts;

providing monitoring systems for teachers and management to provide feedback to staff;

forms of feedback for students for the purpose of operative educational programs correction (table 1).

Table 1. The scheme of «flipped learning» system

	Made by students	Made by teacher
synchronously	<p>1. Demonstration and applying - «What is now?»</p> <p>Due to creative and personified projects and presentations</p>	<p>2. Involving due to experience - «Activity»</p> <p>Games, simulations Discussions Tasks Experiments The case solving</p>
asynchronously	<p>3. The creation of sense – «And what?»</p> <p>Blogs Tests Reflection videos Photoessay Audio-visual reflection Reflection podcasts, webcasts</p>	<p>4. The studying of theory - «What?»</p> <p>Videolections Audilections Websites with content Online chat Longreads E-courses</p>

If the traditional model of teaching is based on the logic of theoretical substantiation of new knowledge with the subsequent practical use,



the technology of the flipped classroom by the initial pedagogical method determines the practice.



According to the "learning the future" concept, proposed by J. Delors, the individual must master 5 skills to meet the demands of change in the external environment:

learning to know - awareness of the information nature, mastery of learning tools, not just the acquisition of structured knowledge;

learning to do - the development of a set of skills for those types of work that are needed now and will be needed in the future, including innovation and adaptation of learning to future working conditions;

learning to live together, and with others - to communicate constructively, to resolve conflicts peacefully, to discover other people and their cultures, to strengthen the potential of the community, individual competence and abilities, economic stability and social integration;

learning to be - education that promotes comprehensive and full human development: mind and body, intelligence, sensitivity, aesthetic evaluation, spirituality, etc. ;

learning to learn and continue to learn throughout life [*Shirokopoyas*].

A relatively new approach is flipped learning, it is a learning technology where the direct transfer of knowledge is moved from the group educational space to the individual one, and the group learning space is transformed into a dynamic, interactive environment in which the teacher takes on the role of facilitator, tutor, consultant and helps learners to apply the studied theory in practice, developed a skill and deeply reflects the subject for further independent learning and development.

These educational methods are typical mainly for dual education and corporate education, where there is a practice-oriented learning.

The introduction of flipped learning technology in corporate education is directly related to the integration with the learning matrix and performance management and involves the use of training methods such as business simulations, case studies, electronic programs for each unit.

Conclusions. The traditional model of education is hopelessly outdated and aimed only at acquiring knowledge and reproducing it. We need to transform the very paradigm of education and review existing approaches and models of learning aimed at developing general digital literacy, social and emotional skills for success in the new digital world. Much of the traditional university curriculum can be effectively implemented in face-to-face format outside of university classrooms. During the distance work, the demand for digital didactics became obvious. We need a program for the development of digital tools and digital content needed to organize and conduct online practical training, virtual laboratories, the use of simulators, virtual and augmented reality. It is necessary to form networks of internship sites on the basis of consortia of universities, research organizations and businesses to disseminate new educational practices and improve the skills of research and teaching staff. The most effective mechanism for disseminating innovative practices is not orders or even methodological recommendations of regulators, but the most successful precedents of best practices on digital platforms: Zoom, Skype, Teams, etc. and digital online services - Prometheus, Coursera, Futurelearn, LinkedIn Learning and others.

During the research a low level of reflection of the university management on the functioning of the quality system of education and educational process was established. The applied competencies are significantly in lack for students. Different subjects of education management lack educational statistics and analytics, sociology of educational changes to make deliberate decisions. The operating system of universities in the teaching and research processes is dominated by the asynchronous type of education, and the structure of universities does not meet the needs of change and funding of information technology specialists, individual consultants, project curators, etc. University autonomy is more paper than real. There is a lack of coordination and correlation of employment in the labor market of full-time students and the organization of the learning process. Kujawy and Pomorze University in Bydgoszcz and National University "Zaporizhzhia Polytechnic is one of the participants in the national experiment on the introduction of a dual education system, which should solve this problem. There is also a need for a flexible

environment such as: organizational, creative, informational to implement the latest methods and technologies of distance learning as game methods, "flipped class", case study, hackathons etc.

REFERENCES

- Anderson, Lorin W.; Krathwohl, David R. (2001). A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. New York: Longman. (in Engl.)
- Anisimov N.Yu. i dr. (2020). Uroki «stres-testa». Vuzy` v usloviyakh pandemii i posle nee. Retrieved 12 September 2021 from: <https://is.gd/q5tkGL> (in Rus.)
- Banco Santander and IAUP study reveals major concerns of more than 700 rectors about pandemic impact (2020). Retrieved 10 September 2021 from: <https://is.gd/bZN8qO> (in Engl.)
- Barbara Means, Marianne Bakia and Robert Murphy, (2014). Learning Online: What Research Tells Us about Whether, When and How (New York: Routledge). (in Engl.)
- Distanczionoe obuchenie v ekstremalnykh usloviyakh (2020). Retrieved 13 August 2021 from: <https://is.gd/bMvuKz> (in Rus.)
- École 42. Retrieved 13 September 2021 from: <https://42.fr/en/homepage/> (in Engl.)
- Global Student Survey (2021). Retrieved 6 September 2021 from: <https://is.gd/4CD0ti> (in Engl.)
- L. Grynevych, L. Ilyich, N. Morze, V. Proshkin, I. Shemelynecz, K. Lynov, G. Rij. (2020). *Organizaciya osvithnoho procesu v shkolax Ukrainy v umovax karantynu: analitychna zapyska*. Kyiv: Kyivskiy universytet imeni Borysa Grinchenka. (in Ukr.)
- S. Lynch, E. Burton, T. Behrend, A. House, M. Ford, N. Spillane, S. Matray. (2018). [Understanding inclusive STEM high schools as opportunity structures for underrepresented students: Critical components](#). *Journal of Research in Science Teaching* 55 (5), 712-748. (in Engl.)
- B. Means, H Wang, X. Wei, S. Lynch, V. Peters, V. Young, C. Allen (2017). [Expanding STEM opportunities through inclusive STEM-focused high schools](#). *Science Education* 101 (5), 681-715. (in Engl.)
- Ministerstvo cyfrovoyi transformaciyi Ukrainy (2020). 17 tysyach naselenykh punktiv ne mayut zhodnogo optychnoho provajdera – doslidzhennya Mincyfry. Retrieved 10 September 2021 from: <https://is.gd/RZPWwR> (in Ukr.)
- Shestopalyuk O.V. (2013). Innovacijni modeli navchannya v diyalnosti vyshhych navchalnykh zakladiv. *Teoriya i praktyka upravlinnya socialnymy systemamy*. 3, 118-124. (in Ukr.)
- Shirokopoyas A. (2020). Obuchenie v cifrovuyu yepokhu: novy`e podkhody`, instrument i tekhnologii. Retrieved 10 October 2021 from: <https://is.gd/uTDm59> (in Rus.)
- Shvecz G.O. (2016). Suchasni innovacijni metody vykladannya u vyshhij shkoli. *Naukova dumka suchasnosti i majbutnogo: Materialy IV vseukr. prakt.-piznav. konf.*, 19-22. (in Ukr.)
- UNESCO, International Commission on the Futures of Education. (2020). Education in a post COVID-19 world: Nine ideas for action. Retrieved 10 September 2021 from: <https://is.gd/KOWuZD> (in Engl.)
- Uroki «stress-testa». Vuzy v usloviyakh pandemii i posle nee. (2020). Analiticheskij doklad. Retrieved 27 August 2021 from: <https://is.gd/q5tkGL> (in Rus.)

Sharashenidze Alexander,

Assistant Professor,

Georgian Technical University,

sharashenidzealexandre11@gtu.ge,

Tel: +995 577 158091

Matskava Maia,

Assistant Professor,

Tbilisi State Medical University, LEPL Beritashvili Center of Experimental Biomedicine

rheology.biz@gmail.com,

Tel: +995 577 480020

THE IMPORTANCE OF EVENT MARKETING ON THE EXAMPLE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN GEORGIA

Abstract. *The article describes the intersection of online marketing and higher education development trends on the example of Georgia. One of the current problems of modern education management and the ways to solve it are presented according to the existing situational analysis.*

Key words: *Education development, online marketing*

Introduction. In the modern world, especially before the pandemic, and now, when we are witnessing the end of pandemic restrictions, event marketing is especially significant and necessary. Event marketing promotes brand products, ideas, and services by associating a company with an event.

This is a systematic organization of events that emotionally affects the target group of consumers [1].

A marketing event has a specific purpose and is held by a company to draw attention to itself and its products. For example, a sale, an exhibition, or competitions with prizes.

The event marketing approach today is an independent industry. Many leading companies use this type of marketing. But the event marketing approach to education is a comparative innovation. Among the varieties of event marketing are:

Trade events - events and activities for dealers, partners, and customers. These include various summits, conferences, rallies, seminars, and presentations. The decisive factor here is the type of activity and the product (service).

Special events - this type of event marketing approach includes all third-party events - promotional tours, festivals, and other entertainment events. Moreover, not necessarily organized by the company itself. This type of event marketing increases the reach of the target group, has a positive effect on customer loyalty and, in combination, enables an increase in sales figures.

Corporate event - a corporate event is a strictly regulated and planned event, held at a predetermined place and time with the participation of company employees. Timed to coincide with significant events and dates to improve the image and status of the company. For example, anniversaries, advertising presentations, and PR campaigns [2]. The prerequisites include, first of all, the participation of all employees of the company. Such events are also called intra-industry events - B2B parties.

Events require a script, direction, storyboards, and staging. Immersive participation is a trend over the last decades. In the process of action, the participants of the event are involved as heroes or accomplices, thereby brand ideas become emotionally closer and more desirable [3]. It's a brand festival.

Event marketing strategies leave a lasting, brand-focused impression of enjoyment by capturing the attention of a group of people coming together.

Purpose. The purpose of our original work was to evaluate the impact of event marketing, brand promotion and, services on the example of the ranking of universities (as companies, brands) of Georgia among applicants (as target groups).

We have monitored universities for marketing approaches to capture the target market. We have monitored universities for marketing approaches to capture the target market.

We received information about the workload of universities and their status from their websites. The information about the marketing activities in the universities we collected was based on oral interviews with the administration and students and filling in questionnaires.

Results. Every year, about 40,000 schoolchildren in Georgia receive complete secondary education: 80% of them, as well as school graduates from previous years, the total amount to more than an average of 43,000 applicants over 7 years.

Today, the Education sector in Georgia is one of the well-developed structures, which is logically intertwined with the business sector. There are 86 Universities in the territory of Georgia (<https://www.mes.gov.ge/content.php?id=1855&lang=eng>) some of them are LEPL, and the other parts are LTD and NNLE. It turned out that all metropolitan universities, especially the universities of the LTD and NNLE formation, resort to active marketing activities. Regional universities spend less money and time on these events.

Conclusions. A successful event marketing campaign offers visitors information about the education and special features of the university as well as information about discounts, a charity

event that gives potential applicants and their families the feeling that they are benefiting and not just participating in a campaign or watching a commercial.

It turned out that the implementation of effective marketing event promotions is the correct definition of the target audience. The interaction between the current audience (existing students) and potential applicants is very effective. A brand can create favorable impressions and lasting relationships.

The best, most creative events generate interactions that not only positively influence the memory of the brand (university) but also cause admiration and remain in memory long after these events are over.

Event marketing is unique because every event has to be different. Each event requires the development of marketing tactics for each event as part of the overall brand marketing plan and how they fit into the identity of the event. By carefully planning and designing creative solutions to make each event a unique opportunity to impress, the brand can tailor its activities to best impact each audience [4].

The best results were achieved by the team's specialists considering various aspects through developing an event marketing plan. In conclusion, it can be said that for success it is necessary to consider the individuality of what the advertised brand (university) needs to convey to consumers (students).

Second, the company (university) must consider its target audience.

Third, the company (university) needs to know exactly what impression it wants to make on its audience (applicants).

Creativity is essential for generating successful marketing events, especially when it comes to highly intelligent target groups (applicants). But creating and implementing creative solutions in events is a huge commercial risk. These types of promotions are paid in a post-paid format. Companies take risks and invite a wide range of talent to participate [4].

Now, more than ever, brands (universities) need buyers (applicants) to connect emotionally and believe in the stories they are told.

Naturally, event marketing is one of the most complex components of marketing. It must be said that those universities in Georgia, where the event marketing plan is part of the organization's annual development work plan, can make great strides in involving applicants and attracting students through mobility from other universities in the country. In conclusion, we can say that research in this direction is very relevant and timely. It is necessary to continue such research in the direction of other marketing approaches in the field of education

References

1. Shevchenko, D.A. (2009) Advertising. Marketing. PR Educational reference manual. Moscow: MGOU Publ, 2009, p. 107.
2. Nikishkin, V.V.; Panasenko, S.V.; Tverdokhlebova, M.D. (2017) Immersive approach in theater and museum marketing. Practical marketing, No. 10, 2017.
3. Shevchenko D. A. Creative solutions in marketing: event "marketing // Practical marketing. 2020. No. 2 (276) DOI: 10.24411/2071?3762?2020?10010

Tavartkiladze.M.,
Doctor of Economics, Professor,
Faculty Tourism and Business and Technology,
Sulkhan-Saba Orbeliani University
Tavartkiladze.marine@gmail.com
m.tavartkiladze@sabauni.edu.ge

VOCATIONAL EDUCATION CHALLENGES IN THE TOURISM SECTOR OF GEORGIA

Abstract. *Vocational education plays an important role in the development of the country's education and employment sectors. It helps to increase the knowledge capital of the job seekers and to supply the labor market with the demand related to the occupations. In the conditions of high unemployment, it is especially relevant to support the mentioned direction in order to facilitate the increase in the availability of highly qualified specialists adapted to the requirements of the labor market by focusing on vocational training.*

In order to assess the challenges of vocational education in the tourism sector, we conducted qualitative research and focus groups in the tourism sector. The study involved the private and public sectors, experts in the field, vocational education institutions, sectoral associations and others.

The research process highlighted the need to implement a number of measures to address the existing challenges, which will help to encourage and stimulate vocational education in the tourism sector. Measures to be taken include program updates, modification / restoration of canceled programs, intensive involvement of the private sector in the teaching-learning process, increase in the awareness and popularity of vocational education in general, and more.

Key words: *vocational education, employment services, tourism sector*

Introduction

According to the classification of the Organization for Economic Cooperation and Development, vocational training programs are one of the tools of active employment policy.

One of the main goals of vocational education is, on the one hand, to increase the knowledge capital of job seekers and, on the other hand, to provide for the demand related to professions in the employment market. In the conditions of high unemployment, it is especially relevant to support the mentioned direction in order to facilitate the increase in the availability of highly qualified specialists adapted to the requirements of the labor market by focusing on vocational training.

In the direction of vocational education, in order to present the interests of the private sector and to improve services related to vocational education, the Chamber of Commerce and Industry, with the financial support of the German International Society (GIZ), conducted qualitative research and focus groups in the tourism sector.

The importance of the tourism industry in Georgia has increased recently, especially before the Covid pandemic, due to both the increase in the number of tourists (tourists defined as international overnight travelers) and increased income from travel. In particular, in 2019, the income from travel amounted to 3.268 billion dollars¹⁶ (18.4% of GDP), which increased by 242% compared to the corresponding figure in 2011. As for the number of tourists, in 2019 this figure was 5.08 million, which is 177% more than in 2011. As for the contribution of tourism to GDP, based on the methodology used by the National Statistical Service of Georgia the contribution of tourism-related sectors to GDP in 2019 amounted to 8.1%.

In 2019, the total contribution of the tourism sector of Georgia to the GDP, according to the WTTC methodology, amounted to more than a quarter (26.3%), which was small compared to the similar indicator of 2018 (27%).¹⁷

¹⁶ Data from the National Statistical Service of Georgia

¹⁷ Tourism Sector in Georgia, USAID Study 2020

The covid pandemic has caused a lot of damage to the mentioned sector, from the perspective of the private sector we can highlight the following: canceled bookings, reduced incomes, terminated employment contracts, reduced investments, credit payment difficulties, tax payment difficulties, difficulties related to the purchase of goods and services and others.

The tourism sector is experiencing an acute crisis due to the current pandemic. International travel, local tourism activities, catering and restaurant services have essentially come to a halt as the entire tourism industry has come to a standstill. Players in the tourism industry - hotels, restaurants, airlines, tour companies and cultural and natural tourism facilities - have faced an unprecedented crisis, which has resulted in the complete cancellation of all their activities.

Precisely because of the mentioned challenges, the sector needs complete retraining, adjusting to the demands of the labor market, as it is slowly moving to a new stage of development and has a great potential for growth.

The private and public sector, industry experts, vocational educational institutions, sector associations and others participated in the focus groups organized by the Chamber of Commerce and Industry. The following agencies were invited among them:

- Tourism Administration;
- Ministry of IDPs from occupied territories of Georgia, Ministry of Labor, Health and Social Protection;
- National Statistics Service;
- Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia;
- Employers' Association of Georgia;
- vocational educational institutions;
- Ministry of Regional Development and Infrastructure of Georgia;
- Employers' Association of Georgia;
- Education Quality Service/ National Quality Development Agency;
- Travel agencies (domestic, outbound)/ tour operators;
- entertainment and catering facilities;
- airlines;
- Graduates of vocational schools (employees, job seekers);
- non-governmental organizations;
- education management information system;
- Employment Promotion Agency

At the meeting, the parties presented the challenges in the labor market:

- promotion and coordination of vocational education;
- Increasing the number of staff adapted to the specifics of the field, increasing competencies (knowledge of a foreign language, communication skills, ability to solve problems, etc.)
- Encouraging and researching initiatives to update existing programs in the field of tourism adapted to the modern market;
- demand-supply deficit in the field of tourism;
- Restoration and renewal of canceled programs from vocational schools (art of the guide, etc.)
- Prof. adaptation of training programs of educational institutions to business requirements;
- identification and training of job seekers;
- Analyzing unfavorable working conditions and adapting them to labor market requirements;
- Solving the need for further training of personnel released by professional colleges;
- raising the qualifications of teachers, the need to retrain practicing teachers;
- study of employers' requirements, determination of demanded professions;

- strengthening the coordination between the employer and the colleges, emphasis on quality;
- less popularity of personnel in the hotel industry;
- Improvement of working conditions (salary, introduction of shifts, etc.)
- Improvement of personnel search channels, elimination of information vacuum
- reducing the degree of labor demotivation;
- fear of canceling social assistance, introducing unemployment benefits, taking retraining courses, encouraging employment.

In order to solve the mentioned problems, the participants developed SMART goals and their mechanisms for solving the existing challenges:

- Overcoming the demand-supply deficit in the labor market;
- Legislative change to eliminate labor demotivation (adjustment of social assistance packages to market requirements);
- Encouraging initiatives to renew existing programs in the field of tourism adapted to the modern market

The results of the meeting showed that a certain part of the problems identified by the agencies coincides with the results of general studies on the labor market of Georgia.

Vocational education Challenges in the tourism sector

In order to identify the challenges of the tourism sector, the opportunities of professional institutions, qualification and training needs, etc., we conducted a qualitative study, in which the partner organizations of the Chamber of Commerce, private and public sector, industry experts, vocational educational institutions, sectoral associations and others participated.

The respondents identified the following as the main challenges of vocational education in Georgia:

- insufficient/low quality of secondary education;
- insufficient level and quality of vocational training in the country;
- Little and unhealthy awareness/awareness/stereotypes about vocational education;
- Low professionalism of teachers involved in vocational education and non-existent knowledge/skills about emotional intelligence.
- lack of practicing motivated teachers;
- shortcomings of the education system;
- Graduates who do not meet market requirements;
- less involvement of training companies in the vocational education process;
- Inappropriate, uncoordinated, interagency management of the vocational education system.

Within the framework of the qualitative research, we compiled a list of the main measures that the respondents considered to promote the growth and stimulation of vocational education in the tourism sector. Most of the respondents named the following measures:

- perfection of the secondary education system;
- strengthening of orientation;
- Strengthening awareness of vocational education, breaking existing stereotypes;
- Strengthening the skills of teachers involved in vocational education, establishing new criteria for them. Attracting new (young, foreign educated) teachers, increasing their salaries and motivation. involving more practicing teachers;
- Perfection and renewal of the entire secondary and vocational education system.
- updating of programs and syllabi, introduction of new, modern teaching materials/literature;
- Compliance of graduates' skills with the requirements of the real market (high level of foreign languages, more professional skills, strengthening of emotional intelligence, etc.);
- Involvement of more training companies in the vocational education process;

- proper, coordinated, interdepartmental management of the education system;
- Increasing the employment index of graduates with a long-term perspective, motivating, rewarding.

In the course of the research, we surveyed the main demotivators of employment in the tourism sector, among which the following were mostly named:

- insufficient secondary education; For example, a vocational school has to teach geography, history and foreign languages from the basic level, which is naturally a prerequisite for reducing the chances of employment in the future.
- incorrectly chosen profession;
- low level of emotional intelligence;
- stereotypes existing in the country;
- fear of the future created in the background of the pandemic;
- fear of cancellation of social assistance;
- hard working conditions;
- Ambiguity of tourism sector development

It should be noted that some of the respondents asked for the restoration of canceled vocational training programs and indicated specific directions:

- Domestic, import tour operator
- Leading tour operator
- Air ticket operator with full knowledge of GDS systems
- Cultural guide
- Mountain/hiking guide
- Extreme guide/follower
- Museum guide

In the final report, based on the research, we can conclude that vocational education is facing a number of challenges, including updating programs, modifying/restoring canceled programs, insufficient basic level of respondents, less involvement of the private sector in the teaching-learning process, general lack of awareness and popularity of vocational education and other.

In the process of research, the need to implement a number of measures to solve the existing challenges was highlighted, which will contribute to the encouragement and stimulation of vocational education in the tourism sector.

Conclusions

The analysis of the studies allows us to draw conclusions and recommendations for the representatives of the tourism sector, as well as for the full vocational education, private and public sector:

- It is important to increase the awareness of vocational education, to clearly define its role and benefits in society;
- Introduce a coordination mechanism to promote vocational education throughout the country;
- Increase the supply of labor force tailored to the specifics of the field and with relevant competencies (foreign languages, emotional intelligence, technical skills, etc.);
- Take effective steps to improve the qualifications of teachers involved in vocational education;
- Strengthen cooperation with the private sector and involve more facilities in vocational training;
- Employment services become available, vocational schools become one of the main labor force suppliers to fill the deficit in the tourism sector;

- Update and adapt to modern standards the existing professional training programs in the tourism sector, analyze the possibility of restoring the canceled programs;
- Carry out a complex legislative reform to eliminate the problem of the phenomenon of dependence on social assistance;

References:

- Bodnár, K. Labour supply and employment growth. ECB Economic Bulletin, Issue 1/2018; https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ebart201801_01.en.pdf;
- Card, D., Kluve, J. and Weber, (2017), A `What works? A meta-analysis of recent active labor market program evaluations`, Journal of the European Economic Association . 16(3): 894-931;
- Geoffrey et al. (2016), Geoffrey G. Parker G. G., Van Alstyne W. Marshall, Choudary P. S. `Platform Revolution, How Networked Markets Are Transforming The Economy- And how to Make Them Work for You`. Norton & Comoany;
- ILO (2018), Job quality in the platform economy, #5, Cluster 3: Technoligy for social, environmental and economic development;
- Pritchett, L., Samji S., Hammer J S. (2013), `It's all about MeE: Using structured experiential Learning ('e') to crawl the design space`, Center for Global Development working paper 322;
- Tavartkiladze, M, (2020) "Employment Challenges in Georgia", Kyiv National University named after Vadim Hetman. V International Scientific and Practical Conference Proceedings: "Strategic Imperatives of Modern Management" pp. 350-354, ISBN 978-966-926-325-1;
- Tavartkiladze, M, Phirtskhalashvili A., (2022). Employment Challenges and prospects for Labor Market Integration (Case of Georgia). Lazarski University Press; <https://mysl.lazarski.pl/fileadmin/user>;
- Yeyati L., Montané E. and Sartorio L. (2019), `What works for active labor market policies?`, Harvard University Center for International Development faculty. working paper 358.
- WEF, Shaping the Future of Digital Economy and New Value Creation <https://www.weforum.org/platforms/shaping-the-future-of-digital-economy-and-new-value-creation>, seen 20.02.2020.
- Werner Eichhorst, W., Marx, P., Wehner, C, (2017), "Labor market reforms in Europe: towards more flexicure labor markets?" Journal for Labour Market Research volume 51, Article number: 3;
- Chronic Poverty and Income Inequality in Georgia: presentation of the final report, Rondeli Foundation <https://www.gfsis.org/events/presentations/view/773>;
- Labour Market Analysis of Georgia. Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia, 2017. <http://www.lmis.gov.ge/Lmis/Lmis.Portal.>;
- Structure of unemployment and structural unemployment in Georgia; Friedrich Ebert Stiftung.2016. <http://www.fes-caucasus.org/news-list/e/structure-of-unemployment-and-structural-unemployment-in-georgia/>;
- Vesperi, W. and Gagnidze, I. (2018) Rethink University system: towards Entrepreneurial University, E-Book of Abstract, Fifth Business Systems Laboratory International Symposium, Cocreating Responsible Futures in the Digital Age: Exploring new paths towards economic, social and environmental Sustainability, University "Federico II" of Naples, January 22-24, (2018), pp.210-211. <http://bslab-symposium.net/Napoli-2018/BOA-BSLABSymposium-2018.pdf>.
- <http://www.geostat.ge>
- <http://www.economy.ge>
- <https://www.moh.gov.ge>
- <https://www.ceicdata.com>
- <https://www.ams.at>

ГІБРИДНА СТРАТЕГІЯ НАВЧАННЯ ЯК НОВА ФОРМА ПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

Анотація. Сучасна система освіти повинна завжди підлаштовуватись під вимоги мінливого зовнішнього середовища для підтримання своєї ефективності. В статті розглянуто систему використання гібридної стратегії навчання, яка поєднує традиційне та онлайн навчання в пропорціях, що є необхідним для конкретної групи студентів.

Ключові слова: Новітня стратегія навчання, гібридна модель, змішана модель.

Актуальність. В умовах «нової нормальності», кризові явища, такі як пандемія коронавірусу, військовий стан та інші нестабільні ситуації, впливають на різні сфери людської діяльності, зокрема на сферу освіти. Наслідки можуть бути вкрай неоднозначними: криза може дати нові можливості деяким сферам діяльності, при цьому інші сфери знаходяться під загрозою знищення. Саме тому, для того, щоб залишати свою ефективність, організації повинні бути максимально гнучкими та адаптивними до вимог зовнішнього середовища та використовувати сучасні ресурси для запобігання повного краху.

Постановка задачі (мети). Метою цього дослідження є визначення оптимального співвідношення використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому середовищі для досягнення найбільшого ефекту, що може виражатись у створенні та використанні гібридної стратегії навчання.

Результати. Одними із таких рятувальних ресурсів є сучасні інформаційні технології (далі – ІТ). Якщо раніше деякі можливості ІТ вважались чимось нереальним, наразі вони використовуються в звичайному житті пересічної людини. Саме тому, на початку 2020 року при впровадженні в Україні жорсткого локдауну, система освіти повністю перейшла в онлайн-формат та використовувала лише електронне навчання. При цьому, повний перехід на систему електронного навчання потягнув за собою ряд проблематик, а саме:

- відсутність особистого спілкування між викладачем та студентом;
- неготовність інформаційно-освітнього середовища закладів вищої освіти (далі – ЗВО) до підтримки цілісного процесу електронного навчання;
- відсутність можливості практичного відпрацювання одразу ж після теоретичної частини;
- неготовність викладачів щодо забезпечення електронного навчання;
- відсутність достатньої кількості висококваліфікованих програмістів для вирішення багатofакторних завдань інформатизації університету [1].

Саме тому, використання лише системи електронного навчання є неефективним або ж, наразі, українські ЗВО не готові підтримувати таку систему навчання на високому рівні. До того ж, з плином часу офлайн-формат життя поступово почав повертатись назад та з'явилась можливість використовувати інші системи, окрім повного онлайн. В той же час науковці почали порівнювати ефективність 100-відсоткового онлайн та офлайн навчання, що є некоректним, оскільки це абсолютно різні формати зі своїми перевагами та недоліками, але із фактором взаємодоповнення один одного [2].

Практика свідчить [3], що найбільший ефект досягається в комбінації цих двох видів навчання, що виокремлюються у формат змішаного та гібридного навчання. На перший погляд, ці дві системи можна визначити як синонімічні, при цьому це не так. Змішане навчання визначається як особливий тип навчання, що поєднує дві основні складові:

традиційне (аудиторне, очне, контактне, локальне навчання та електронне навчання (онлайн навчання з використанням електронних онлайн-ресурсів та дистанційних технологій навчання) [4]. Гібридне навчання в свою чергу поєднує офлайн та онлайн навчання не в рівних пропорціях, як це відбувається при змішаному навчанні, а в тому співвідношенні, що є необхідним для конкретної групи студентів. В одному з варіантів гібридного навчання сценарій такого навчання передбачає переважну взаємодію учня з освітнім онлайн-ресурсом, тоді як спілкування з викладачем, значною мірою, виконує консультативну чи допоміжну функцію. Гібридна система навчання передбачає значну економію часу учасників навчального процесу, оскільки нівелюється фактор нераціонального використання часових ресурсів на переміщення або ж очікування занять. Можна виділити такі моделі гібридного навчання, які визначаються найбільш перспективними:

- ротаційна модель (The Rotation Model). Чергування електронного навчання (як правило, заняття за комп'ютером або веб-навчання) та роботи в аудиторії спільно з викладачем;
- гнучка модель (The Flex Model). Переважно електронне навчання з рідкісними зустрічами з викладачем для заповнення виявлених прогалин та виправлення помилок;
- змішай сам (The Self-Blend Model). Студент самостійно вибирає рівень використання онлайн навчання та взаємодію з викладачем;
- розширена віртуальна модель (The Enriched Virtual Model). Студенти вивчають дисципліну в режимі онлайн із періодичним відвідуванням освітньої організації для участі в аудиторних заняттях [2].

Фактично гібридна система навчання може розглядатись як продовження та більш ефективна модель змішаного навчання, оскільки являється гнучкою до потреб учнів або студентів та є більш варіативною у своєму використанні. Однак при проектуванні освітнього рішення за такою моделлю необхідно враховувати ряд факторів, які неминуче впливатимуть на ефективність навчання у гібридному форматі, а саме враховувати цифрові навички викладачів та учнів, рівень кваліфікації викладачів, наявність інструментів та технологій підтримки та адаптуватися до визначеного контексту [5].

Висновки. Використання елементів цифрової трансформації в освітньому процесі є невід'ємною складовою для її розвитку. При цьому, повний перехід на онлайн-навчання є доволі болючим питанням для українських ЗВО, оскільки вагомий фактор мають цифрові навички викладачів та студентів, наявність обладнання та технологій, що потребують значного оснащення та фінансування. Для цього, для забезпечення найбільшої ефективності освітнього процесу доцільно використати гібридну систему навчання, яка поєднує традиційне та онлайн навчання в пропорціях, що є необхідним для конкретної групи студентів. Гібридна система навчання зменшує недоліки, які можуть виникати при використанні тільки аудиторного або ж електронного навчання та адаптуватись під умови конкретної групи студентів.

Список використаних джерел

1. Прибилова В.М. Проблеми та переваги дистанційного навчання у вищих навчальних закладах України. С. 27-36. URL: <https://periodicals.karazin.ua/issuesedu/article/download/8791/8312/>
2. Рудинский И.Д., Давыдов А.В. Гибридные образовательные технологии: анализ возможностей и перспективы применения // Вестник науки и образования. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibridnye-obrazovatelnye-tehnologii-analiz-vozmozhnostey-i-perspektivy-primeneniya>
3. Tomlinson B., Whittaker C. Blended Learning in English Language Teaching: Course Design and Implementation. British Council-2013. 258 с. URL: http://www.teachingenglish.org.uk/sites/teacheng/files/D057_Blended%20learning_FINAL_WEB%2000NLY_v2.pdf

4.Блинов В.И., Есенина Е.Ю., Сергеев И.С. Модели смешанного обучения: организационно-дидактическая типология. 2021. Т. 30. № 5. С. 44-64. DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-5-44-64

5.Лонка К., Сусакова В., Гибридное обучение: как подружить онлайн с офлайн? EduTech. URL: <https://sberuniversity.ru/edutech-club/journals/19019/>

Korotkova K. O.

Applicant of PhD degree
Management Department
SHEE "Kyiv National Economic
University named after Vadym Hetman"
korotkovakse@gmail.com

HYBRID LEARNING STRATEGY AS A NEW FORM OF EDUCATIONAL PROCESS

***Summary.** The modern education system must always adapt to the demands of the changing external environment in order to maintain its effectiveness. The article discusses the system of using a hybrid learning strategy, which combines traditional and online learning in the proportions that are necessary for a specific group of students.*

***Key words:** New learning strategy, hybrid model, mixed model.*

Ліщинська В.В.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
viktoria.lishchynska@kneu.ua

ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОКТОРІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТІ

***Анотація.** В статті розглянуто існуюча практика організації оцінки результатів навчання за допомогою технології прокторінгу. Описано загальне поняття прокторінгу, розглянуто основні принципи побудови систем прокторінгу, їх типи та особливості. Проаналізовано особливості та ризики використання технології прокторінгу для організації контролю результатів навчання студентів в умовах дистанційного освіти.*

Ключові слова: прокторінг, технологія прокторінгу, проктор, дистанційна освіта, програмне забезпечення для дистанційного навчання.

Актуальність. Однією з ключових умов отримання високого рівня знань та практичних навичок в сфері менеджмент-освіти є забезпечення ефективності навчального процесу. Під час пандемії COVID-19 майже всі освітні заклади України і світу перейшли на дистанційний процес навчання. Державні, приватні, корпоративні університети були змушені запроваджувати такі форми навчання і контролю студентів, щоб навчальний процес продовжував забезпечувати якісну підготовку кваліфікованих спеціалістів. Перевірка знань під час дистанційного навчання суттєво відрізняється від традиційного підходу. Саме тому виникла актуальна потреба у використанні таких сучасних технологій як прокторінг, які б могли забезпечити контроль перевірки знань під час дистанційного навчання, гарантувати, що стандарти якості освіти не будуть порушені.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз існуючої практики використання технології прокторінгу в дистанційній освіті та оцінка перспектив застосування систем прокторінгу у вітчизняну освітню практику.

Результати. Прокторінг (від англійського слова "proctor" - спостерігач на іспитах) – це процедура контролю на онлайн екзамені або тестуванні, де за всім процесом спостерігає адміністратор (проктор). Вперше прокторінг почали використовувати в США у 2008 році. Компанія ProctorU, яка й створила цю систему, використала прокторінг для дистанційного контролю за іспитом.

Технологія прокторінгу дозволяє підтвердити особистість кандидата, оцінити його знання, виключити списування та інші маніпуляції на іспитах. Вона контролює студентів за допомогою алгоритмічних систем, які, серед іншого, відстежують рухи очей та натискання на клавіатуру. Використання штучного інтелекту під час контролю знань дозволяє екзаменатору відстежувати велику кількість деталей: чи немає «зайвих» людей в кадрі, не звучать чи сторонні голоси в приміщенні, чи не намагається учень переключити вкладку в браузері або включити сторонні програми, як часто він відводить погляд від монітора.

Прокторінг проводиться трьома способами: 1) людина - адміністратор стежить за перебігом іспиту через веб-камеру і фіксує порушення вручну; 2) автопрокторінг – спеціальна програма самостійно верифікує особистість студента, стежить за його поведінкою, напрямом погляду, аналізує звуки в кімнаті, фіксує порушення на відео та готує звіти; 3) людина та програма — комбінований варіант. Комбінований прокторінг проводиться двома способами: перший варіант — коли весь процес контролює програмне забезпечення та подає сигнали адміністратору в разі порушень; другий варіант - адміністратор сам стежить за студентами в режимі онлайн [1,2].

Широке застосування технологія прокторінгу отримала завдяки розвитку корпоративних систем бізнес-освіти. Прокторінгові системи особливо ефективні в рамках корпоративного онлайн навчання, коли потрібно охопити велике число студентів, що знаходяться, наприклад, у різних куточках країни та світу, або коли міжнародній компанії необхідно провести оцінку великого числа своїх співробітників.

Системи прокторінгу також широко застосовують під час професійної атестації та тестування різноманітних спеціалістів. Наприклад, отримати сертифікацію від компанії Майкрософт можна, тільки склавши іспит із прокторінгом. Застосування прокторінгу на іспитах обов'язкова вимога багатьох міжнародних професійних організацій, зокрема IPM, CIMA, ICFM, ACCA, щоб гарантувати високий статус своїх сертифікатів або дипломів.

Основна причина, чому багато університетів в усьому світі впроваджують системи онлайн прокторінгу, полягає в тому, що багато дисциплін і курсів в менеджмент-освіті базуються на традиційних формах оцінювання студентів, зокрема тестуванні. Саме тому технологія прокторінгу дозволяє зробити ефективну перевірку знань під час дистанційного навчання. Інтеграція прокторінгових систем у платформи дистанційного навчання дозволяє суттєво автоматизувати навчальні процеси, вивести якість контролю їх результатів на вищий рівень, покращивши точність, надійність та об'єктивність системи оцінювання знань. До найпоширеніших прокторінгових платформ відносять ProctorEdu, Talview, Disamina, RPNOW, Examus, ITMOproctor.

Згідно з результатами опитування, яке проводила організація Educause, найчастіше для прокторінгу університети США використовують таке програмне забезпечення як Respondus [2]. Дві третини опитаних Educause американських університетів використовують продукти Respondus Monitor та/або LockDown Browser (65% респондентів), а 23% університетів використовують ProctorU для онлайн-прокторінгу. Хоча деякі американські як і українські університети просто використовують Zoom або інші програми відеозв'язку для активного контролю дистанційних екзаменів.

Однак використання онлайн-прокторінгу має певні проблеми та обмеження. Багато експертів зазначають, що ця технологія не є повноцінною заміною класичної процедури екзаменування. За результатами опитуванням Educause (рис.1), головними проблемами, з якими стикаються університети США під час впровадження прокторінгових систем, є дуже висока вартість онлайн-контролю (58% респондентів), а також проблема забезпечення конфіденційності даних студентів (51%) [3].



Рисунок 1 – Проблеми використання систем онлайн-прокторінгу для оцінки результатів навчання студентів університетів США за даними опитування організації Educause, % [3]

Висновки. Розвиток інфраструктури та технічних засобів систем управління онлайн навчанням робить технологію прокторінгу невід’ємною частиною менеджмент-освіти, що має перспективи подальшої інтеграції в сучасний дистанційний освітній процес. Вивчення існуючої міжнародної практики корпоративного навчання, досвіду провідних американських та європейських університетів свідчить, що ефективним рішенням контролю за дотриманням норм академічної доброчесності в українських університетах може стати впровадження технології прокторінгу в навчальний процес. Цей досвід може бути корисним для розвитку та покращення технологій навчання в менеджмент-освіті, що застосовуються при організації освітнього процесу у вищих навчальних закладах України навіть після завершення карантинних обмежень.

Список використаних джерел

1. Гарсева Ф., Чурсанова М. Інноваційні технології в організації навчання під час пандемії COVID-19: досвід університетів світу // *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*, 2021. № 40. – URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43556>.
2. Денесяк О. І., Паламарчук Є. А. Комплексна система прокторінгу в інформаційних технологіях аналізу контексту в системах оцінювання знань // *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2021. № 6. – С.93-99.
3. *Grajek S. Educause COVID-19 QuickPoll Results: Grading and Proctoring*. URL: <https://er.educause.edu/blogs/2020/4/educause-covid-19-quickpoll-results-grading-and-proctoring#fn3>.

Victoria Lishchynska

*PhD, Senior Lecturer, Department of Management
Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman
viktoriiia.lishchynska@kneu.ua*

PRACTICE OF USING PROCTORING TECHNOLOGY IN MANAGEMENT EDUCATION

Summary. The article describes the existing practice of organizing the assessment of learning outcomes using proctoring technology. The general concept of proctoring is described. The main principles of building proctoring systems, their types and features are considered. The advantages and risks of using proctoring technology for the organization of monitoring the results of students' learning in the conditions of distance education are analysed.

Key words: proctoring, proctoring technology, proctor, e-learning, e-learning software

НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО СТАНУ

***Анотація.** Військове вторгнення країни-агресора накладає відбиток на діяльність організації і установ різної сфери діяльності та форм власності. Умови їх функціонування стають все більше складними, невизначеними та непередбачуваними, а швидкість і контекст змін середовища призводить до пошуку нових підходів для забезпечення якості освітніх послуг в умовах викликів сьогодення.*

***Ключові слова:** освітні послуги, стратегічне партнерство, BANI – світ.*

Актуальність. Від початку повномасштабного вторгнення країни-агресора під вогневим прицілом постійно перебувають не тільки підприємства та установи критичної інфраструктури, а й об'єкти соціальної сфери. Значну частину таких об'єктів складають заклади освіти. За даними Міністерства освіти і науки України кількість зруйнованих і пошкоджених закладів освіти вже перевищує 2600 [1]. Це спричиняє значні труднощі не лише для забезпечення якості освітніх послуг, а й функціонування низки закладів в цілому. Значною мірою пошкоджень та руйнації зазнали заклади вищої освіти, частину з яких було вимушено переміщено в інші регіони країни. З метою збереження робочих місць та забезпечення подальшого функціонування, програму релокації запропоновано також і для бізнесу [2]. В умовах наявних викликів та непередбачуваності ситуації ще більшої актуальності набуває питання налагодження ефективної взаємодії бізнесу та закладів вищої освіти.

Постановка задачі (мета). Обґрунтувати підходи до налагодження та управління ефективною взаємодією бізнесу та закладів вищої освіти у період воєнного та післявоєнного стану.

Результати. Необхідність у підготовці висококваліфікованих фахівців з роками тільки зростає, як і попит на них серед роботодавців. І саме останні, через вимоги до майбутніх працівників, спричиняють необхідність постійного моніторингу та удосконалення освітніх програм підготовки в закладах вищої освіти. Основною тенденцією сучасної освіти залишається впровадження концепції «освіти впродовж життя», що сприяє адаптації випускників до умов та викликів сьогодення, а також розвитку та удосконалення навичок, необхідних для виконання роботи в майбутньому. Адже спостерігається перехід від зосередженості на академічних досягненнях та наявному досвіді роботи, як провідних чинників у працевлаштуванні, до навичок, що включають цифрову грамотність, навички комунікації тощо.

За даними рейтингу «The Global Employability University Ranking and Survey (GEURS2021)», прослідковується зростання ролі співпраці між закладами вищої освіти та бізнесом, адже це забезпечує ефективну інтеграцію працевлаштування у освітній процес [3]. Слід зазначити, що рейтинг складається на основі думки більше 10 тис. роботодавців, які працевлаштовують випускників з 250 кращих університетів світу. Також у 2021 році було відзначено, що партнерства з навчання без відриву від роботи та науково-дослідні роботи визнані роботодавцями найвигіднішими.

У той же час, з початку повномасштабного вторгнення перед закладами вищої освіти України постало багато викликів, серед яких можна виділити такі:

- значні пошкодження та руйнування матеріально-технічної бази (приміщення навчальних корпусів, гуртожитків, лабораторій та відповідного обладнання тощо);

- переміщення населення як всередині країни, так і закордон, що зумовило рух кадрового складу та контингенту здобувачів;
- долучення до складу Збройних сил України працівників з числа науково-педагогічного та допоміжного персоналу;
- обмеження в забезпечення якісної практичної підготовки через згортання певних підприємств або установ;
- зміна потреб ринку праці та підготовки кадрів, необхідних для потреб національної економіки, особливо у післявоєнний час.

На сьогодні вимушеного переміщення зазнали, здебільшого, заклади вищої освіти таких областей: Донецької, Луганської, Херсонської, окремих громад Запорізької та Харківської. За інформацією Міністерства освіти і науки України, станом на 01 серпня 2022 р., релоковано 29 закладів вищої освіти та 64 відокремлених структурних підрозділів закладів вищої освіти різної форми власності [4].

З такими ж викликами вимушені сьогодні боротися і топ-менеджмент підприємств, значна кількість з яких: зазнали ушкоджень та руйнувань; мають недобір кадрів відповідної кваліфікації, що зумовлено міграційними та мобілізаційними процесами; втрата або неможливість переміщення необхідного обладнання тощо.

Так, за інформацією Міністерства економіки України, станом на 26 вересня 2022 р., у більш безпечні регіони вже здійснили переміщення 745 підприємств, з яких 558 - відновили роботу, ще 286 – очікують уточнення нової локації або способу транспортування [5]. Найбільше підприємств було релоковано з Харківської (193), Київської (180), Донецької (106), Дніпропетровської (27) та Запорізької (26) областей [5].

В таких умовах формується новий досвід та нові трансформаційні процеси як в освіті, так і в діяльності бізнес-організацій. Середовище їх функціонування стало: «крихким», адже звичні системи і способи дій зруйновані; «неспокійним», через неможливість передбачення подальших подій; «нелінійним» – довгострокове планування не має сенсу; «неосяжним» в міру необхідності прийняття швидких рішень в умовах невизначеності. Це зумовлює розробку нових стратегій з орієнтацією на виклики VANI-світу [6].

Відповіддю на зазначені вище виклики може стати налагодження стратегічного партнерства за участю всіх зацікавлених сторін. Ефективна взаємодія можлива завдяки реалізації багаторівневої системи, яка наскрізно повинна відображати узгодженість цілей та очікуваних результатів кожної сторони. Задля забезпечення якісної підготовки відповідних фахівців необхідним є:

- гармонізація політики та заходів задля досягнення цілей сталого розвитку (об'єднання міжнародної спільноти заради досягнення спільних цілей);
- чітке розуміння реальних потреб у підготовці фахівців як в умовах війни, так і повоєнного відновлення (включеність державних інституцій);
- запит від представників бізнесу відповідно до сфери їх функціонування та готовність реального долучення до організації та реалізації освітнього процесу (вибір формату співпраці, відповідальність конкретних людей за його реалізацію з боку бізнесу);
- фундаментальна теоретична підготовка, пошук інноваційних рішень через здійснення наукових досліджень і впровадження їх результатів в освітній та виробничий процеси, реалізація міжнародних проєктів задля обміну наявними та генерування нових знань (зклади вищої освіти як вузлові центри підготовки фахівців).

Висновки. В умовах невизначеності та непередбачуваності обставин відбувається формування унікального досвіду функціонування всіх сфер життєдіяльності країни. При цьому зростає попит на фахівців із відповідними знаннями та навичками, які зможуть забезпечити відновлення як інфраструктури, так і економіки. Це відкриває нові горизонти можливостей для реалізації потенціалу закладів вищої освіти, як своєрідного хабу у взаємодії з бізнесом, державними та міжнародними інституціями.

Список використаних джерел

1. Інтерактивна мапа зруйнованих і пошкоджених закладів освіти. URL: <https://saveschools.in.ua/> (дата звернення 10.10.2022).
2. Програма релокації підприємств. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 07.10.2022)
3. The Global Employability University Ranking and Survey (GEURS 2021). URL: <https://www.employability-ranking.com/cooperation> (дата звернення: 07.10.2022).
4. Освіта України в умовах воєнного стану. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf> (дата звернення: 06.10.2022).
5. Релокованих підприємств вже відновили роботу в безпечних регіонах країни. *Міністерство економіки України*. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=bd6e0089-4472-41b1-bf71-30fb261d87f0&title=558-RelokovanihPidprimstvVzheVidnoviliRobotuUBezpechnikhRegionakhKraini> (дата звернення: 03.10.2022).
6. Grabmeier S. BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world. URL: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/> (дата звернення: 06.10.2022).

Simshah I., postgraduate student,
assistant of Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
iruna.simshag@kneu.ua

ESTABLISHMENT OF EFFECTIVE INTERACTION BETWEEN BUSINESS AND INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION DURING THE WAR AND POST-WAR STATES

Summary. The military invasion of the aggressor country leaves an imprint on the activities of enterprises and institutions of various spheres of activity and forms of ownership. The conditions of their operation remain increasingly complex, uncertain and unpredictable, and the speed and context are changing with the environment to find new approaches to ensure the quality of educational services in the conditions of today's challenges.

Key words: educational services, strategic partnership, BANI world

Наукове видання

Стратегічні імперативи сучасного менеджменту / Strategic Imperatives of Modern Management

**Збірник матеріалів
VI Міжнародної науково-практичної конференції**

21 жовтня 2022 р.

Видано в авторській редакції

Підписано до друку 14.11.22. Формат 60×84/8
Друк. арк. 15,42. Зам. № 22-5738

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, Україна, м. Київ, пр. Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)

E-mail: litera_kneu@ukr.net