

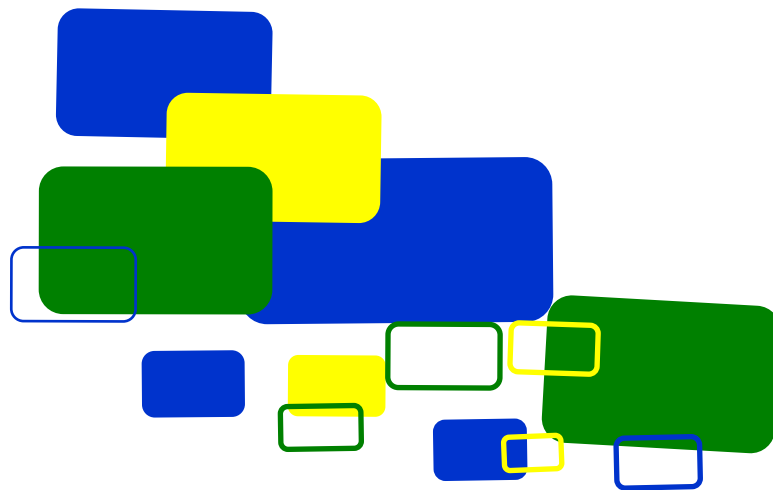


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПОСТВОЄННОГО ЧАСУ

МАТЕРІАЛИ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ

28 ЛИСТОПАДА 2024 РОКУ



м. Чернівці

УДК 005:338.2:355.01

О 75

Особливості управління розвитком бізнесу в умовах воєнного та поствоєнного часу : матеріали Всеукр. студент. інтернет-конф., 28 листоп. 2024 р., м. Чернівці / ЧТЕІ ДТЕУ. – Чернівці : ЧТЕІ ДТЕУ, 2024. – 110 с.

До збірника увійшли матеріали Всеукраїнської студентської інтернет-конференції «Особливості управління розвитком бізнесу в умовах воєнного та поствоєнного часу», які містять результати досліджень сучасних проблем управління розвитком бізнесових структур в умовах воєнного та поствоєнного часу, маркетингових механізмів в умовах економічних викликів, інструментів міжнародної логістики та управління ланцюгами постачання, фінансового та обліково-аналітичного забезпечення в управлінні соціальноекономічними системами, готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій.

Розраховано на аспірантів та студентів, що цікавляться проблемами управління розвитком бізнесу в умовах воєнного та поствоєнного часу.

Роботи надруковано в авторській редакції.

Відповідальність за достовірність фактів, статистичної інформації, власних імен, цитат та інших відомостей, наданих у рукописах, несуть автори публікацій.

@ЧТЕІ ДТЕУ, 2024

**СЕКЦІЯ І. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСОВИХ СТРУКТУР В
УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПОСТВОЄННОГО ЧАСУ**

№	Інформація про виступаючого	Тема доповіді	Стор.
1.	Гуцуляк Кароліна , 4 курс, спец. «Менеджмент» Наук. кер. – Валерія Пенюк Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ: ПОРІВНЯННЯ ОФІСНОЇ, ГІБРИДНОЇ ТА ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ	10
2.	Олег Кипко , 1 курс спец. «Економіка» Наук. керівник - Оксана Верстяк Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	«ЗУМЕРСЬКІ» УМОВИ ПРАЦІ – УМОВА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	13
3.	Данило Вдовічен , 4 курс спец «Менеджмент» Наук.керівник - Ольга Хитрова Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	РОЛЬ ХЕДХАНТЕРІВ У СУЧАСНОМУ СВІТІ БІЗНЕСУ	15
4.	Данило Вдовічен , 4 курс, спец. «Менеджмент» Наук. керівник - Валерія Пенюк Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	ТІМБІЛДІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА	17
5.	Максим Танасійчук , 4 курс, спец. «Менеджмент» Наук. керівник - Валерія Пенюк Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	ПРОБЛЕМА АДАПТАЦІЇ НОВОГО ПРАЦІВНИКА В КОЛЕКТИВІ	20
6.	Олена Патерик головний спеціаліст відділу адміністрування інформаційних систем, Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області, слухач магістратури державної служби ЗУНУ, м. Тернопіль	РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ	22
7.	Юрій Бердніков , 4 курс, спец. «Менеджмент» Наук. керівник - Валерія Пенюк Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ м. Чернівці	ПРОБЛЕМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МОЛОДІ У ПЕРІОД ВІЙНИ	24
8.	Анна Мінус , 4 курс, спец. «Менеджмент» Наук.керівник- Валерія Пенюк Чернівецький торгово-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	26
9.	Олег Кипко , 1 курс спец.	ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ	28

	«Економіка» Наук. керівник – Валентина Чичун Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ	
10.	Єлизавета Сидорчук , 1 курс, спец. «Менеджмент» Наук. кер. - Валентина Чичун Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ГРОМАДОЮ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	30
11.	Діана Матушак , 1 курс, спец. «Менеджмент» Наук. кер. - Валентина Чичун Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	ХАРАКТЕРИСТИКА МОТИВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ КЕРІВНИКА ДО ПЕРСОНЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	32
12.	Шкварковська Наталія , 2 курс, спец. «Менеджмент» Наук. кер. - Валентина Чичун Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ ПОВЕДІНКОВИХ РЕАКЦІЙ У МІЖОСОБИСТІСНІЙ ВЗАЄМОДІЇ	33
13.	Козоріз Валентина , 2 курс, спец. «Менеджмент» Наук. кер. - Валентина Чичун Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОК- РАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМА- ТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	34
14.	Скрипник Олександр , 2 курс, спец. «Менеджмент» Наук. кер. – Валентина Чичун Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІ- ДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙ- НИ	35

СЕКЦІЯ ІІ. МАРКЕТИНГОВІ МЕХАНІЗМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

№	Інформація про виступаючого	Тема доповіді	
1.	Ярослав Луців , 2 курс, спец. «Менеджмент» Наук. керівник - Олена Бозуленко Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	ЗНАЧЕННЯ БРЕНДИНГУ У СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	37

2.	Мар'яна Мага , 2 курс, спец. «Менеджмент» Наук. керівник – Юрій Королюк Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	ОБҐРУНТУВАННЯ СТРУКТУРИ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ОРІЄНТОВАНОГО НА МАРКЕТИНГОВУ КОНЦЕПЦІЮ	39
3.	V. Tokar , 2nd year, speciality «Marketing» Scientific supervisor – Bozulenko O.Y, Maksymiuk N.V. Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi	MARKETING IN THE CONTEXT OF DIGITAL TECHNOLOGIES AND POST-WAR ERA	41
4.	Антон Торак , 2 курс, спец. «Менеджмент» Наук.керівник – Юрій Королюк Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГУ В ГАЛУЗІ СТОМАТОЛОГІЇ	43
5.	Роман Фірсенко , 2 курс, спец. «Туризм і рекреація» Наук. керівник – Світлана Тимчук Уманський національний університет садівництва м. Умань	УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ	45
6.	Марина Кобрак , 4 курс, спец. «Менеджмент», Наук. керівник - Валерія Пенюк Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ м. Чернівці	РОЛЬ ОСОБИСТОГО БРЕНДУ В УПРАВЛІННІ КАР'ЄРОЮ	48

СЕКЦІЯ ІІІ. ІНСТРУМЕНТИ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ

№	Інформація про виступаючого	Тема доповіді	
1.	Олег Кипко , 1 курс, магістр, спец. «Економіка» Наук. керівник - Оксана Верстяк Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	ЛОГІСТИКА НОВА ІТ-ІНДУСТРІЯ	51
2.	Олег Кипко , 1 курс, магістр, спец. «Економіка» Наук. керівник – Анатолій Вдовічен, Оксана Верстяк Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	ВЕДЕННЯ ТОРГОВОЇ ДИПЛОМАТІЇ ІЗ СЛАБКОЇ ПОЗИЦІЇ	53
3.	Генадій Лавроненко , аспірант Донецький національний університет економіки і торгівлі	ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПІВНІЧНОАМЕРИКАНСЬКИХ	55

	імені Михайла Туган-Барановського м. Кривий Ріг	ПІДХОДІВ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ ЗАЛІЗОРУДНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ІНФРАСТРУКТУРНІ, ЕКОЛОГІЧНІ ТА ЯКІСНІ СТАНДАРТИ	
4.	Назар Мустеця , 2 курс, спец. «Фінанси, банківська справа, страхування і фондовий ринок» Наук.керівник – Ірина Мустеця Чернівецький торговельно- економічний інститут ДТЕУ м. Чернівці	ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО- ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	56
5.	Валерія Тудан , 2 курс, спец. «Міжнародна логістика» Наук.керівник – Оксана Верстяк Чернівецький торговельно- економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	ІНСТРУМЕНТИ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ	59
6.	Слижук Маріанна , 1 курс, магістр, спец. «Економіка» Наук. керівник – Оксана Верстяк Чернівецький торговельно- економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МІЖНАРОДНУ ЛОГІСТИКУ	61

**СЕКЦІЯ IV. ФІНАНСОВЕ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНОЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ**

№	Інформація про виступаючого	Тема доповіді	
1.	Stanislav Marandyuk , 2nd-year student, majoring in «Business Management» Scientific supervisor – Kateryna Hildebrant Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi	FINANCES OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE'S FINANCIAL SYSTEM	63
2.	Vladislav Bolboka , 2nd-year student, majoring in «Finance, Banking, Insurance and the Stock Market» Scientific supervisor - Kateryna Hildebrant Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsiий,	SPECIAL DRAWING RIGHTS AS A RESERVE ASSET OF THE INTERNATIONAL MONETARY SYSTEM	65
3.	Anna Ponych , 2nd-year student,	NON-STATE PENSION FUNDS IN THE PENSION SYSTEM	67

	<p>majoring in «Finance, Banking, Insurance and Stock Market» Scientific supervisor – Kateryna Hildebrant Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi</p>		
4.	<p>Kateryna Toporkova, 2nd-year, majoring in «Accounting and Taxation» Scientific supervisor – Kateryna Hildebrant Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi</p>	<p>ACCOUNTING FOR BUDGET SETTLEMENTS ON TAXES</p>	69
5.	<p>Артем Третяченко, 2 курс, магістр, спец. «Підприємництво та торгівля» Наук. керівник - Ольга Ніколайчук Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського м. Кривий Ріг</p>	<p>ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ У УМОВАХ ВІЙНИ</p>	71
6.	<p>Олександр Перепелиця, 2 курс, магістр, ЧТЕІ ДТЕУ, спец. «Менеджмент» Наук. керівник – Круглянко Андрій Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці</p>	<p>ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД</p>	73
7.	<p>Юлія Липовецька, 2 курс, магістр, спец. «Підприємництво та торгівля» Наук.керівник – Ольга Ніколайчук Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського м. Кривий Ріг</p>	<p>НЕОБХІДНІСТЬ МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ</p>	76
8.	<p>Діана Нечепоренко, 2 курс, спец. «Фінанси, банківська справа, страхування і фондовий ринок» Наук.керівник – Любов Гут, Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, М.Чернівці</p>	<p>ОКРЕМІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПОСТВОЄННОГО СТАНУ</p>	78
9.	<p>Влада Паскар, 2 курс, спец. «Фінанси, банківська справа, страхування і фондовий ринок» Наук.керівник –Любов Гут</p>	<p>ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</p>	82

	Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці		
10.	Аліна Налєпа , 2 курс, спец. «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» Наук. керівник – Любов Гут Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ м. Чернівці	ОЦІНКА ДІЮЧИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ	84
11.	Уляна Подедворна , 2 курс, спец. ОС «Магістр», «Менеджмент закладів охорони здоров'я», Наук. керівник – Світлана Жукевич Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль	ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	87
12.	Яна Дупеліч , 2 курс, спец. «Фінанси, банківська справа, страхування і фондовий ринок» Наук.керівник – Любов Гут Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці	ФІНАНСОВА САМОДОСТАТНІСТЬ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (ОТГ)	89

СЕКЦІЯ V. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС ТА ХАРЧОВІ ТЕХНОЛОГІЇ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

№	Інформація про виступаючого	Тема доповіді	
1.	Дмитро Пашковський , 2 курс, спец. «Готельно-ресторанна справа» Наук. керівник – Світлана Тимчук Уманський національний університет садівництва м. Умань	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	92
2.	Віталій Рябченко , 2 курс, спец. «Туризм і рекреація» Наук. керівник – Світлана Тимчук Уманський національний університет садівництва м. Умань	ІНТЕРАКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ПАРТНЕРСТВА МІЖ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ І МІСЦЕВИМИ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ДЛЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ	94
3.	Максим Циба , 1 курсу, магістр, спец. «» Наук. керівник – Людмила Транченко Уманський національний університет садівництва м. Умань	СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ	97

4.	Максим Проданчук, І курсу, магістр, спец. «» Наук. керівник – Людмила Транченко Уманський національний університет садівництва м. Умань	СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ	99
5.	Олексій Тицькун І курсу, магістр, спец. «» Наук. керівник – Людмила Транченко Уманський національний університет садівництва м. Умань	АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	101
6.	Валерій Оленіч І курсу, магістр, Наук. керівник – Людмила Транченко Уманський національний університет садівництва м. Умань	РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРИКЛАД	102
7.	Tranchenko L.V. Doctor of Economic Sciences, professor, National University of Horticulture, Ukraine, Uman Tranchenko O.M, Ph.D (Economics), Associate Professor, National University of Horticulture, Ukraine, Uman	INFORMATION TECHNOLOGY IN THE SPHERE OF SERVICE	104
8.	Роїк Іванни 2 курс, спец. «Готельний і ресторанний менеджмент» Наук. керівник – Тетяна Незвещук-Когут Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ м. Чернівці	СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ	107

СЕКЦІЯ І. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСОВИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПОСТВОЄННОГО ЧАСУ

Гуцуляк Кароліна, 4 курс, спец. «Менеджмент»

Наук.керівник – Валерія Пенюк

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

м. Чернівці

ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ: ПОРІВНЯННЯ ОФІСНОЇ, ГІБРИДНОЇ ТА ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

Актуальність дослідження тенденцій сучасного ринку праці у виборі між віддаленою, гібридною чи офісною формою роботи обумовлена необхідністю пристосування до сучасних умов ведення діяльності, особливо в умовах воєнного стану. Для підприємств та організацій будь-якої організаційно-правової форми критично важливо адаптувати управлінські процеси, враховуючи нові обставини, що постійно змінюються, та обирати робочий формат, який сприятиме ефективності та стабільності бізнесу.

Кожна криза, як і теперішні виклики на ринку праці, стає каталізатором для інновацій та впровадження ефективних рішень, зокрема в організації трудового процесу. Ще з часів Великої рецесії, що охопила період з 2007 по 2009 рік та мала найбільший вплив на економіки США та країн Європи, зокрема Великобританії, Іспанії, Італії та Греції, компанії прагнули скоротити свої офіси, як засіб економії коштів роботодавці дозволяли своїм працівникам працювати вдома. Попри відновлення економіки, гнучкі формати роботи продовжували залишатися популярними, особливо в сфері інформаційних технологій.

Комп'ютерний та ІТ-сектор лідирує як провідна галузь для віддаленої роботи в 2023 році. Та інші галузі не відстають, особливо зараз актуально для таких сфер як: маркетинг, бухгалтерський облік і фінанси, а також управління проектами охопили дистанційну роботу, використовуючи цифрові інструменти та платформи для забезпечення безперервності роботи. Навіть такі сектори, як HR, рекрутинг і обслуговування клієнтів, які традиційно залежать від фізичних офісів, відчують переваги віддаленої роботи через наявність інструментів відеоконференцій і спілкування, платформ для управління завданнями і проектами, та навіть платформами для рекрутингу (LinkedIn Recruiter, Workable тощо.) [1].

А саме початок наростання масштабності такий формат зазнав з початком пандемії COVID-19, яка швидко змінила десятирічні традиції роботи в офісі та поставила перед компаніями нові виклики та спонукали до пошуку шляхів адаптації до нових умов. Метою цього аналізу є порівняння форматів роботи та визначення факторів, які сприяють популярності віддаленої роботи, що дозволяє краще зрозуміти, чому вона набуває все більшої популярності серед працівників різних галузей. На сьогодні світова практика демонструє три основні моделі роботи: офісна, гібридна та віддалена.

Почнемо з традиційного офісного формату роботи, який протягом десятиліть був основною моделлю організації трудового процесу, що

передбачає фізичне розміщення співробітників в робочому приміщенні, офісі компанії. Такий тип роботи дозволяє підтримувати постійний нагляд з боку керівництва, забезпечує швидкий обмін інформацією та ідеями через прямий контакт з колегами. В офісі працівники мають доступ до різного устаткування, корпоративної техніки та інших матеріальних ресурсів, які можуть бути необхідні для виконання завдань. Постійний нагляд керівництва в офісі також дає можливість контролювати ефективність роботи, що підвищує відповідальність працівників і сприяє підтримці дисципліни.

Натомість гібридна модель поєднує в собі елементи офісної та віддаленої роботи, дозволяючи працівникам працювати як у межах офісу, так і з дому чи інших місць, що пропонує максимальну гнучкість. Цей формат стає ідеальним рішенням для компаній, які прагнуть зберегти основні переваги офісної роботи, такі як особистий контакт і доступ до ресурсів, але водночас надають можливість співробітникам організувати свій робочий час більш вільно. Коли віддалена робота передбачає комунікацію керівництва та співробітника за допомогою цифрових інструментів та платформ без залучення до роботи в офісному приміщенні компанії. Віддалені працівники можуть обрати варіант роботи з дому або ж роботу з будь-якого місця. У випадку роботи з дому працівники здебільшого працюють із власного житла, часто обладнавши окреме місце для роботи, або ж можуть надавати перевагу коворкінгу, кафе тощо. Проте кожна компанія може обирати різні умови праці при таких моделях роботи, деякі компанії дозволяють працювати віддалено, але вимагають, щоб члени команди перебували в певних географічних регіонах, наприклад, у певних містах або регіонах поблизу головного офісу компанії. Або це можуть бути встановлені обов'язкові години перебування в режимі онлайн.

З поширенням сучасних технологій та нових умов праці, таких як віддалений чи гібридний формат, традиційний офіс втрачає свою монополію як основний формат роботи. Викликами, що часто апелюються для аргументації недоліків є витрати часу та коштів на дорогу до офісу, що значно ускладнює ситуацію у великих містах та є додатковим джерелом стресу. Проте сучасний ринок праці показує, що зростаюча популярність дистанційної роботи та гібридного формату зумовлена не лише можливістю економії на транспорті. Важливою перевагою цих форматів є здатність співробітників краще керувати власним часом та ефективніше використовувати ресурси. В умовах віддаленої роботи значно зменшується вплив відволікаючих факторів, таких як зайві соціальні контакти та шум офісу. Це допомагає співробітникам сконцентруватися на завданнях, зберігаючи високий рівень продуктивності. Прагнення до автономії на робочому місці також стало одним із факторів зростаючої популярності віддаленої роботи. Віддалений формат дозволяє людям адаптувати свій робочий графік під особисті потреби, що не завжди можливо в офісі.

Нела Річардсон, головний економіст ADP пояснює, що дистанційна робота здається більш природною та менш лякаючою для молодих працівників, оскільки вони виростили з технологіями. Це закладено в їхній соціальній структурі, їхній шкільній програмі, їхніх хобі.

«Люди не просто хочуть працювати з дому – у них може бути не якісний Wi-Fi, і не всі хочуть дивитися на брудний посуд, намагаючись зосередитися», – каже Річардсон. «Але за останні два роки люди звикли мати більшу автономію у своїй роботі, чи то можливість забирати своїх дітей із дитячого садка чи ходити на прийом до лікаря без необхідності просити відгул». [2].

За оцінкою продуктивності між різними форматами роботи можна використати дослідження, проведене компанією Strip в Китаї, яке було очолене Ніколасом Блумом. Цей експеримент вивчав ефект віддаленої роботи на продуктивність і задоволеність працівників та показав, що працівники, які працювали віддалено, показували на 13% вищу продуктивність порівняно з офісними працівниками, а рівень задоволеності працівників зростав на 50%. Це стало значним підтвердженням того, що гнучкість у форматах роботи може бути корисною для компаній, особливо в умовах технологічного прогресу та змін у ставленні до роботи. [3].

І звісно нові вимоги ринку праці та вплив пандемії COVID-19, а згодом і воєнні умови змушують українські компанії адаптуватись до умов та тенденцій світового зразка. Також для регулювання подібним форматом роботи в Україні було внесено ряд змін у трудове законодавство - було ухвалено [Закон №1213-IX](#), який почав діяти з 27 лютого 2021 року, за яким у Кодексі Законів про працю України (КЗпП) є дві нові статті, які описують види дистанційної роботи:

- 60-1 «Надомна робота» - передбачає укладання договору про надомну або віддалену від місця, що надається компанією роботу, при умовах якої співробітник закріплюється за певним місцем виконання обов'язків (зміна якого узгоджується з роботодавцем).

- 60-2 «Віддалена робота» - передбачається можливість виконувати встановлені обов'язки за межами офісного приміщення та зобов'язує працівника підтримувати постійний зв'язок з роботодавцем в межах встановленого робочого графіку. Важливо: *«Дистанційний працівник сам відповідає за дотримання безпеки праці робочому місці.»* АЛЕ якщо компанією надається обладнання роботодавець повинен провести інструктаж щодо безпечності застосування. [4]. Також для обох моделей встановлюється норма тривалості робочого тижня – нормальна, де тривалість не більше 40 годин або скорочена – не більше ніж 24 або 36 годин.

Згідно дослідження Соціологічної групи «Рейтинг», яке проводила агенція DigData станом на березень 29% дорослого населення України працювали дистанційно, серед користувачів інтернету частка працюючих удома була дещо вищою — 31%. За даними опитування Gradus у квітні серед жителів українських міст із населенням понад 50 тис. працювали з дому неповний чи повний робочий день уже 40%. [5]. Головною перевагою такого розвитку подій є створення умов, які враховують різноманітні потреби працівників і сприяють кращому балансу між роботою та особистим життям. Однак роботодавцям слід зважати на можливі недоліки, зокрема труднощі у координації команд і підтримці робочої дисципліни. Кожна з цих моделей має ряд переваг та недоліків, і кожна компанія може робити вибір на користь тієї чи іншої моделі враховуючи особливості сфери діяльності, відповідності до цілей

компанії та зважування всіх перспектив та ризиків. Варто зважати на мотив компанії, на можливості збереження корпоративної політики та контролю над розмежуванням особистого життя працівників і їхньої роботи.

Розвиток сучасних моделей праці є наслідком змін умов ринку, новими викликами у вигляді війни, пандемії, розвитку технологій повне ігнорування яких не можливе. Віддалена робота ставить нові виклики, такі як забезпечення безпеки даних, підтримка корпоративної культури та уникнення професійної ізоляції. Для мінімізації труднощів, кожна компанія повинна обрати для себе відповідний формат відштовхуючись від можливостей координувати ресурси своїх працівників знаходячи компроміс, стабільність і визначивши рівень задоволеності працівників.

Список використаних джерел:

1. Remote Work Statistics: Navigating the Future of Work. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/advisor/in/business/remote-work-statistics/#source> (дата звернення: 15.11.2024).
2. Miller, M. 64% of workers would consider quitting if asked to return to the office full-time. *CNBC*. URL: <https://www.cnbc.com/2022/04/28/64percent-of-workers-would-consider-quitting-if-asked-to-return-to-office-full-time.html> (дата звернення: 15.11.2024).
3. Bloom, N. (2015). To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home>
4. Дистанційна робота: переваги та недоліки. *Aktiv*. URL: <https://aktiv.ua/ua/materials/articles/distancionnaya-rabota> (дата звернення: 15.11.2024).
5. Коронавірус і дистанційна робота: що зробила держава. *Cedos*. URL: <https://cedos.org.ua/researches/koronavirus-i-dystantsiina-robota-shcho-zrobyla-derzhava/> (дата звернення: 15.11.2024).

Олег Кипко, 1 курс спец. «Економіка»

Наук. керівник - Оксана Верстяк

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

м. Чернівці

«ЗУМЕРСЬКІ» УМОВИ ПРАЦІ – УМОВА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

На сучасному ринку праці спостерігається тенденція до зміни вікового складу працівників. Це логічний і закономірний процес причиною якому є досягнення нижнього гранично віку для працевлаштування нового покоління. В Україні даний процес відбувається швидше та в серйозніших масштабах через каталізатор у вигляді війни. Але подібні зміни супроводжуються певними проблемами, які розкриваються у вигляді конфлікту нового покоління і застарілої корпоративної культури, що в майбутньому може стати серйозною проблемою, як в масштабах окремого бізнесу так і цілої країни.

Сучасний український бізнес несе в собі низку ключових проблем, адже багато компаній працюють за принципами, які були ефективні в минулому, але вже не відповідають викликам сучасного світу.

1. Ієрархічна структура в компаніях є занадто вертикальною, з акцентом на контроль і бюрократію. Це обмежує ініціативність працівників та створює бар'єр для впровадження інновацій.

2. Несприйняття гнучких умов, що проявляється недовірою до віддаленої роботи чи гнучкого графіку адже сприймається як «зниження продуктивності».

3. Компанії із застарілим підходом знецінюють потребу у розвитку працівників, а пропозиції навчальних програм або коучингу можуть бути мінімальними, а, іноді, взагалі відсутніми.

4. Підтримка стереотипів про те, що зумери «ледачі» або «занадто вимогливі» без усвідомлення того, що ці молоді працівники прагнуть не просто «працювати», а робити це в умовах, де поважають їхній час та ресурси.

Ці проблеми потребують детального розгляду та вирішення, якщо компанія хоче успішної інтеграції молодого покоління працівників та успіху в своєму розвитку.

Покоління зумерів характеризується тим, що вони виростили в епоху цифрових технологій, інтернету та соціальних мереж. Такі умови сформували в них (зумерах) кардинально інші погляди на багато сучасних речей, через що у покоління «Zet», згідно дослідження [1] за 2023 рік компанії «Delloite», яка займається аудитом, очікування від роботи значно відрізняються від попередніх поколінь. Стаття-дослідження, [2] українського порталу із пошуку роботи «Work.ua», детально розглядає такі нові стандарти та пояснює чому це перевага, а не недолік.

1. Гнучкість: зумери цінують можливість працювати віддалено, мати гнучкий графік або баланс між роботою та особистим життям. Постміленіали визнають, що для того, щоб досягати своїх цілей, працювати потрібно. Водночас вони не готові жертвувати заради кар'єри або чужого бізнесу, де їхнє здоров'я чи життєві цінності ігнорують. Тому вони не є прихильниками «культу продуктивності» та овертаймів. Роботодавці, які впроваджують новітні підходи, стають більш привабливими для молодих спеціалістів.

2. Сенсовність роботи: молоде покоління шукає роботу, яка має значення, приносить користь суспільству або навколишньому середовищу. Їх цікавить не стільки сам статус, а і можливість бути почутими, пропонувати нові ідеї та мати справжній вплив на розвиток компанії, що можливо завдяки гнучкій системі організації з елементами горизонтальної структури та проектної роботи. Якщо бізнес демонструє соціальну відповідальність і втілює місії, співзвучні цінностям зумерів, це сприяє залученню та утриманню таких працівників.

3. Технологічність: покоління «Zet» виростило в епоху цифрових технологій, тому очікує використання сучасних інструментів у роботі. Автоматизація, доступ до новітніх платформ і цифровізація процесів сприймаються частіше як потреба, а не норма.

4. Розвиток і навчання: зумери прагнуть постійно вдосконалюватися. Постміленіалам робота має приносити не лише дохід, а й давати можливість для розвитку, соціального впливу та підтримувати баланс у житті. Тому компанії, які пропонують навчальні програми, можливості для професійного зростання чи індивідуального розвитку, отримують конкурентну перевагу.

5. Рівність та відкритість: це покоління цінує прозору корпоративну культуру, відсутність ієрархічних бар'єрів і повагу до різноманітності. Зумери

прагнуть, щоб роботодавці цінували їх сьогодні, а не тільки за багаторічну працю.

Подібні новітні вимоги до внутрішніх корпоративних стандартів несуть в собі безліч позитивних змін, які не тільки зроблять привабливим український бізнес для постміленіалів, а і створить простір для росту та розвитку компаній, що зараз знаходяться в періоді «застою». Навіть, якщо компанія не бажає впроваджувати зміни, то кількість вакансій, що займуть зумери, з часом буде тільки збільшуватись, а це в своєму результаті, просто змусить керівників та роботодавців рахуватись із думкою молодих працівників.

Перегляд сталих корпоративних стандартів, а також, впровадження та інтеграція нових умов праці повинно стати пріоритетом сучасного українського бізнесу. Нове покоління завжди відрізняються від своїх попередників. Тому й процеси організації роботи та залучення працівників за усіма законами не можуть залишатися сталими. І для того, щоб підлаштуватися до змін, роботодавцям доведеться якісніше та глибше вивчити цінності та мотивацію зумерів, яке уже в процесі того, щоб заповнити робочі місця.

Список використаних джерел:

1. Дослідження настроїв та думок міленіалів і зумерів у 2023 році свідчить про досягнення прогресу в організації робочих процесів, незважаючи на нові виклики | «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/2023-gen-z-and-millennial-survey.html>

2. «Ліниві та вимогливі»: 5 негативних стереотипів про покоління зумерів, які насправді є їхніми перевагами - Work.ua. URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/3384/>

Данило Вдовічен, 4 курс спец.«Менеджмент»

Наук.керівник – Ольга Хитрова

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

м.Чернівці

РОЛЬ ХЕДХАНТЕРІВ У СУЧАСНОМУ СВІТІ БІЗНЕСУ

У сучасному бізнес-середовищі конкуренція за таланти стає дедалі жорсткішою, і компанії відчувають постійну потребу в залученні висококваліфікованих фахівців. Це особливо актуально в галузях, де кваліфіковані спеціалісти є дефіцитним ресурсом, таких як інформаційні технології, фінанси, інженерія та менеджмент. У цьому контексті хедхантери, або професійні рекрутери, які спеціалізуються на пошуку та підборі топ-талентів, відіграють ключову роль. Їхні методи, досвід і глибоке розуміння специфіки ринку праці дозволяють ефективно закрити вакансії, які звичайні рекрутери чи внутрішні HR-відділи не завжди можуть обробити.[1]

Хедхантер — це спеціаліст або компанія, яка виконує пошук кандидатів для відкритих вакансій від імені роботодавця. Цей процес часто називають *executive search*, оскільки мова йде про підбір топ-менеджменту та спеціалістів із вузькою спеціалізацією. Основна відмінність хедхантера від звичайного рекрутера полягає у фокусі на пасивних кандидатах — фахівцях, які вже зайняті в інших компаніях і не шукають роботу активно, але можуть зацікавитися привабливою пропозицією. Хедхантери володіють методами

прямого пошуку, такими як персоналізовані звернення, контакти через професійні мережі та особисті зустрічі, що робить їх ефективнішими в залученні кращих талантів.

Процес роботи хедхантера починається з глибокого аналізу потреб компанії-клієнта. Хедхантери вивчають корпоративну культуру, стратегічні цілі, специфіку бізнесу та вимоги до кандидата. На основі цієї інформації створюється профіль ідеального кандидата, який охоплює не лише професійні навички, але й особисті характеристики, важливі для успішної інтеграції в команду. Далі хедхантер переходить до пошуку потенційних претендентів. Основними інструментами для цього є особистий професійний нетворк, бази даних, платформи типу LinkedIn та професійні події, де можна знайти потрібних фахівців.[2]

Хедхантери використовують методи прямого контакту, щоб залучити пасивних кандидатів. Вони пишуть індивідуальні повідомлення, телефонують і навіть організують особисті зустрічі, щоб обговорити можливості. Особливість їхньої роботи полягає в тому, що вони не просто шукають резюме в базах даних, а активно комунікують із кандидатами, мотивуючи їх розглянути нові кар'єрні перспективи. Коли підходящий кандидат знайдений, хедхантер виступає посередником між ним і роботодавцем, допомагаючи провести переговори щодо зарплати, умов роботи та інших деталей. Важливо, щоб угода була взаємовигідною для обох сторін.[3]

Переваги хедхантингу для компаній. Глибокі знання ринку праці: Хедхантери мають експертне розуміння ринку праці та галузевих тенденцій. Вони знають, які компанії є конкурентами, які спеціалісти мають найбільшу цінність і як залучити цих професіоналів.

1) Доступ до пасивних кандидатів: Багато з найкращих фахівців не шукають роботу активно. Хедхантери вміють знайти таких людей і мотивувати їх розглянути нові пропозиції, чого не можуть зробити звичайні рекрутери.

2) Швидкість і ефективність: Завдяки своїм зв'язкам і досвіду хедхантери можуть швидше знайти потрібного спеціаліста. Це особливо важливо для стратегічних вакансій, які необхідно закрити у стислі терміни.

3) Зменшення навантаження на HR-відділ: Процес пошуку і відбору персоналу може бути дуже трудомістким, особливо для складних позицій. Хедхантери беруть на себе цю роботу, дозволяючи внутрішнім HR-фахівцям зосередитися на інших завданнях.

Як оплачуються послуги хедхантерів. Послуги хедхантерів можуть бути дорогими, що є основним недоліком для малих і середніх компаній. Висока комісія, яка сплачується за успішний найм, може значно збільшити витрати на рекрутинг. Крім того, часте використання хедхантерів може призвести до втрати внутрішніх навичок підбору персоналу в компанії. Інтеграція нових працівників, залучених хедхантерами, також може стати викликом, оскільки не завжди легко знайти кандидатів, які ідеально впишуться у корпоративну культуру.

Як вибрати правильного хедхантера. Перш ніж найняти хедхантера, важливо чітко визначити потреби компанії. Визначте, яких навичок ви очікуєте

від кандидата, які вимоги має посада і які особисті характеристики є бажаними. Далі оцініть досвід хедхантера у вашій галузі, дізнайтеся, з якими компаніями він працював і які посади допоміг закрити. Звертайте увагу на репутацію, запитуйте відгуки і перевіряйте реальні кейси. Співбесіда з хедхантером дозволить зрозуміти, чи підходить вам його підхід до роботи і чи здатний він забезпечити необхідний рівень послуг.

Зрештою, хедхантери є стратегічно важливими партнерами для бізнесу, оскільки допомагають швидко і якісно знайти необхідних фахівців. Їхня робота знижує ризик неправильного найму, економить час і ресурси компанії та забезпечує доступ до унікальних талантів. Однак використання їхніх послуг повинно бути добре спланованим і зваженим.

Список використаних джерел:

1. What Is a Headhunter? What They Do and How They're Paid. URL : <https://www.investopedia.com/terms/h/headhunter.asp>
2. What Is a Headhunter? URL: <https://www.indeed.com/hire/c/info/what-is-a-headhunter/>
3. What Is A Headhunter and How Can They Help In Recruiting? URL : <https://www.qureos.com/glossary/headhunter/>

Данило Вдовічен, 4 курс, спец. «Менеджмент»

Наук. керівник - Валерія Пенюк

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

м. Чернівці

ТІМБІЛДІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Підприємництво завжди супроводжується численними викликами – від управління фінансами до ухвалення стратегічно важливих рішень, що вимагає комплексного підходу та високої стресостійкості. Особливо важливою є роль команди у цьому процесі, адже саме побудова сильної, згуртованої команди може стати вирішальним фактором успішної реалізації підприємницького проекту. Дослідження аспектів формування команд у підприємстві має на меті визначення ключових чинників, які впливають на підвищення ефективності та стабільності підприємств та обґрунтовує актуальність дослідження.

Перш ніж заглиблюватись у деталі, варто зрозуміти суть самого тимбілдингу. Тімбілдинг - це процес об'єднання окремих фахівців у єдину команду, орієнтовану на досягнення спільних цілей [4]. Для підприємця створення ефективної команди - це не лише можливість делегувати завдання, але й гарантія того, що бізнес може працювати злагоджено та продуктивно. Взаємодія в колективі, обмін знаннями та ідеями, злагодженість у виконанні завдань - це все результат якісного тимбілдингу.

Тімбілдинг впливає на успішність та результативність підприємства, в першу чергу в таких напрямках:

1. Підвищення ефективності та продуктивності. Тімбілдинг сприяє розвитку навичок співпраці між працівниками, підвищує їхню мотивацію та розвиває відчуття відповідальності за загальний результат. Завдяки чіткому розподілу ролей і підтримці команди, завдання виконуються швидше та якісніше, що позитивно впливає на продуктивність і конкурентоспроможність

компанії. Наприклад, у стартапах, де важлива швидка адаптація до ринкових умов, згуртована команда здатна оперативно реагувати на зміни та ухвалювати оптимальні рішення.[1]

2. Формування корпоративної культури. Через тимбілдінг заходи працівники починають краще розуміти місію, цінності та загальні цілі компанії. Це допомагає створити єдину корпоративну культуру, яка об'єднує команду та підтримує її в досягненні стратегічних цілей. Така культура сприяє підвищенню лояльності працівників, знижує плинність кадрів і покращує атмосферу в колективі. Команда, яка поділяє спільні цінності, більш схильна докладати зусиль для успіху бізнесу та підтримувати репутацію компанії.

3. Сприяння творчості та інноваціям. Згуртована команда більш охоче ділиться ідеями та пропонує інноваційні рішення. Це особливо важливо у підприємницькому середовищі, де творчий підхід до вирішення завдань може стати ключовою перевагою. Регулярні сесії брейнстормінгу, обговорення нових ідей та методів, відкритий обмін думками стимулюють працівників до активної участі у формуванні нових підходів та ідей для розвитку бізнесу.

4. Розвиток лідерських якостей. Тимбілдінг допомагає виявити потенційних лідерів серед співробітників та розвинути їхні управлінські якості. Для підприємця це можливість делегувати відповідальність і підготувати команду до роботи в автономному режимі. Сильні лідери у команді здатні брати на себе ініціативу, підтримувати своїх колег та забезпечувати досягнення високих результатів. Такий підхід створює унікальні можливості для розвитку та зростання бізнесу, а також допомагає швидше реагувати на ринкові зміни.[3]

5. Зміцнення психологічного клімату. Добре сформована команда створює сприятливу атмосферу для роботи. Взаємна підтримка, довіра, відкритість у комунікаціях допомагають працівникам легше справлятися зі стресом і підтримувати один одного у важких ситуаціях. У таких умовах співробітники почуваються комфортніше, що позитивно позначається на їхній продуктивності та мотивації. Гарний психологічний клімат сприяє зниженню рівня конфліктів у команді та підвищенню рівня задоволеності роботою.

6. Покращення комунікаційних навичок. Тимбілдінг допомагає розвивати комунікаційні навички, які є важливими для успішного функціонування будь-якої команди. Вміння вести діалог, конструктивно вирішувати конфлікти та налагоджувати зворотний зв'язок сприяють злагодженій роботі колективу. У підприємницькій діяльності обмін інформацією та координація дій є ключовими факторами успіху. Завдяки ефективній комунікації команда стає більш організованою, а працівники почуваються важливою частиною компанії, що додатково підвищує їхню залученість.

Існує багато різноманітних підходів до тимбілдіingu, кожен з яких можна адаптувати залежно від специфіки підприємства та цілей. Ось декілька популярних методів, які сприяють зміцненню команди[2]:

- Спільні заходи та тренінги. Такі заходи, як тренінги з особистісного росту, спортивні змагання, корпоративні квести, допомагають створити позитивну атмосферу та сприяють ближчому знайомству колег.

- Командні проекти. Співробітники можуть працювати над спільними завданнями, що дозволяє їм розвивати навички співпраці та навчати ефективно розподіляти обов'язки.

- Брейнстормінги. Обговорення нових ідей та вирішення проблем у форматі брейнштормінгу стимулює творчий підхід і допомагає виявити приховані таланти у команді.

- Зворотний зв'язок та визнання. Практика регулярного зворотного зв'язку та визнання досягнень допомагає працівникам відчувати свою значущість для компанії та надихає їх на подальші успіхи.

- Ретрити. Практика виїзних заходів, де працівники можуть відволіктися від повсякденних завдань, зануритися в роздуми, відновити сили та переосмислити особисті й колективні цілі.[5]

Тімблдінг є незамінним інструментом для підприємців, які прагнуть успішно розвивати свій бізнес. Згуртована команда забезпечує стабільність, покращує продуктивність, сприяє креативності та створює здоровий робочий мікроклімат. У сучасному підприємницькому середовищі, де конкуренція постійно зростає, наявність команди, об'єднаної спільними цінностями та цілями, надає компанії значні переваги та підвищує її шанси на успіх.

Для підприємця важливо не лише найняти професіоналів, але й створити середовище, в якому кожен працівник буде прагнути досягати найкращих результатів разом із командою. Завдяки тимблдингу члени команди краще пізнають один одного, що сприяє формуванню довірливих відносин. Це, в свою чергу, сприяє покращенню комунікації та ефективному вирішенню робочих питань. Спільні активності та досягнення сприяють згуртованості, а також створюють відчуття спільної мети, що мотивує учасників докладати більше зусиль для досягнення загального успіху. Під час тимблдингу учасники вчаться працювати разом у різних ситуаціях, що допомагає розвивати навички командної роботи, лідерства, відповідальності та підтримки один одного. Ефективна взаємодія у команді зменшує внутрішні конфлікти та прискорює процес прийняття рішень, що позитивно позначається на загальній продуктивності команди та її результатах. Тімблдінг допомагає знизити рівень стресу та створює комфортну атмосферу, в якій кожен член команди відчуває себе цінним, що сприяє поліпшенню емоційного клімату в колективі. Отже, тимблдінг відіграє ключову роль у розвитку команди, сприяючи покращенню як особистих, так і колективних результатів, що є основою для успішної реалізації спільних цілей і завдань.

Список використаних джерел:

1. Team Building & Employee Retention: A Guide For Entrepreneurial Successv. URL: <https://entrepreneurgulf.com/team-building-employee-ret/>

2. The Role Of Leadership And Team Building In Entrepreneurial Success.URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-leadership-team-building-entrepreneurial-success-atish-patil-khwkc/>

3. The Importance of Team Building for Entrepreneurs.URL: <https://www.petersorgenfrei.com/post/the-importance-of-team-building-for-entrepreneurs/>

4. Тімблдинг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Тімблдинг/>

5. Ретрит. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Ретрит/>

ПРОБЛЕМА АДАПТАЦІЇ НОВОГО ПРАЦІВНИКА В КОЛЕКТИВІ

Адаптація нового працівника в колективі - важливий етап для успішної інтеграції в компанію, що суттєво впливає на продуктивність, моральний стан і лояльність співробітника. В умовах сучасного ринку праці, де рівень плинності кадрів постійно зростає, питання адаптації стає ще більш актуальним. Чим швидше новачок зможе освоїтись у новій команді, прийняти корпоративну культуру та ефективно виконувати обов'язки, тим більше вигоди отримає організація. Але цей процес не завжди проходить гладко. Розглянемо основні проблеми, що виникають під час адаптації, та ефективні підходи для їх подолання.

Процес адаптації залежить від ряду як зовнішніх, так і внутрішніх чинників:

1. Особистісні якості працівника. Інтровертність, сором'язливість, невміння працювати в команді можуть ускладнити входження в колектив. Навпаки, люди з розвиненими комунікативними навичками і високою емоційною стійкістю швидше інтегруються в нове середовище.

2. Корпоративна культура. Залежно від особливостей корпоративної культури (взаємна підтримка, змагальність, ієрархічність), процес адаптації може бути більш легким або складним. У дружніх та згуртованих колективах новачки зазвичай відчують менше стресу.

3. Підтримка з боку керівництва та HR. Наявність наставника, регулярний зворотний зв'язок, участь HR-служби в адаптації допомагають новачкові швидше освоїтись.

4. Чіткість посадових обов'язків. Якщо працівник чітко розуміє свої обов'язки і знає, як оцінюватимуть його роботу, це знижує стрес і підвищує його ефективність.

Досвід західних компаній свідчить про те, що кожна компанія повинна сформувати ряд заходів щодо власного бачення системи онбордингу, але рекомендуються брати до уваги такі заходи, що можуть сприяти якісному його проходженню [1]. Якщо компанія не має структурованої програми адаптації, новий працівник може не отримати достатньо інформації для швидкого ознайомлення з робочими процесами, що призводить до відчуття невпевненості та дезорієнтації. Це спричиняє виникненню таких проблем:

1. Комунікаційні бар'єри. Новачкам часто важко знайти спільну мову з колективом. Причинами можуть бути культурні відмінності, недостатня підтримка або занадто високі очікування з боку колег.

2. Стрес та емоційне виснаження. Початок роботи на новій посаді може бути складним через необхідність швидкого засвоєння великої кількості нової інформації. Часто у новачків виникає тривожність щодо того, чи зможуть вони відповідати очікуванням.

3. Проблеми з прийняттям корпоративної культури. Якщо цінності компанії не відповідають особистим принципам новачка, йому буде складніше інтегруватися у колектив.

4. Відсутність підтримки з боку колег. Новий працівник може почуватися ізольованим, якщо колектив не готовий до взаємодії або налаштований до нього з недовірою.

Організації можуть підвищити ефективність процесу адаптації нових співробітників шляхом впровадження низки стратегій, спрямованих на створення сприятливого середовища для інтеграції, наприклад:

1. Програма наставництва. Призначення наставника, який допоможе новачкові засвоїти основи роботи, є важливою складовою успішної адаптації. Наставник може пояснити внутрішні правила, відповісти на питання та підтримати новачка в складних ситуаціях.

2. Розробка індивідуальних планів адаптації. HR-служби можуть створити індивідуальний план адаптації, який враховуватиме специфіку посади та особистісні якості працівника. Такий підхід дозволяє встановити реалістичні цілі та завдання на кожен етап адаптації.

3. Регулярний зворотний зв'язок. Постійна комунікація між новим співробітником і керівництвом дозволяє відслідковувати його прогрес, надавати рекомендації та підтримувати мотивацію.

4. Залучення новачка до соціальної активності колективу. Проведення командних заходів, які включають і нових, і досвідчених співробітників, сприяє створенню дружньої атмосфери, що позитивно впливає на адаптацію новачка.

5. Навчання та тренінги. Програми, що знайомлять працівників з корпоративною культурою, основами роботи, а також тренінги, спрямовані на розвиток професійних і комунікаційних навичок, є ефективними інструментами адаптації.

HR-відділ і керівництво відіграють вирішальну роль у процесі адаптації нового співробітника. Вони повинні забезпечити умови, які сприятимуть швидкому входженню в колектив. Налагоджена система комунікації, доступність керівництва, чіткі посадові інструкції і підтримка з боку колег дозволяють знизити стрес і допомагають новачкові краще зрозуміти вимоги до його роботи.

Успішна адаптація нового працівника позитивно впливає на компанію в цілому, дає такі результати: підвищення продуктивності (адаптований працівник швидше починає виконувати свої обов'язки на високому рівні); зниження плинності кадрів (новачок, який відчуває підтримку, швидше залишається на посаді надовго); підвищення лояльності (якщо працівник відчуває себе частиною команди, він схильний проявляти вищу лояльність до компанії) [2].

Отже, адаптація нового працівника є складним, але важливим етапом, який значною мірою визначає ефективність його подальшої роботи. Правильно організований адаптаційний процес з використанням наставництва, індивідуальних планів, зворотного зв'язку і командних заходів дозволяє мінімізувати труднощі, з якими стикається новачок. Компанія, яка вкладає

ресурси в адаптацію нових співробітників, створює міцний фундамент для продуктивної та згуртованої команди. Якщо ж адаптації в компанії не приділяється необхідна увага, компанії буде набагато складніше отримати повагу з боку співробітників. Вони можуть подумати, що їх не цінують, і вони нікому не потрібні.

Список використаних джерел:

1. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. Бізнес Інформ. 2024. №4. С. 332–338. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>
2. Адаптація персоналу. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/>

Олена Патерик

головний спеціаліст відділу адміністрування інформаційних систем,
Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області,
слухач магістратури державної служби ЗУНУ, м. Тернопіль

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ

Інформування громадськості про діяльність органів державної влади на всіх рівнях відіграє важливу роль у розвитку сучасного українського суспільства. Ефективний діалог між владою та громадянами стає дедалі важливішим для становлення громадянського суспільства в реаліях сьогодення. У контексті активізації формування громадянського суспільства комунікація набуває статусу ключової функції сучасних демократій. Таким чином громадяни отримують можливість брати участь у прийнятті рішень, контролювати роботу влади, що підвищує прозорість діяльності публічних інституцій і зміцнює довіру до них. Як результат публічна влада отримує суспільну підтримку та забезпечує стабільність соціальних відносин [2].

Комунікація не може існувати у відриві від держави і суспільства, а суспільство не може розвиватися без грамотно налагодженої комунікації. Однак без взаємної довіри, зворотного зв'язку та своєчасної інформації, комунікація публічних інститутів та суспільства не буде ефективною та продуктивною. Визначено, що у зв'язку з цим керівники публічних організацій та управлінці різного рівня активно шукають шляхи та підходи вдосконалення комунікації із громадянами через різні види інформаційних та інших платформ.

Комунікативна підсистема є найважливішою складовою управління. Вона є складною системою, що вміщає в собі сукупність інформації, інформаційних потоків, які є засобом забезпечення узгодженості в управлінні; сукупності зв'язків, взаємовідносин у системі публічного управління та управлінських відносин; простору, у якому відбувається процес формування та функціонування органів влади, що характеризується з погляду реальних зв'язків та взаємодій. Крім того, комунікації представляють собою основний транслятор інформації між людьми і публічними інститутами, як на рівні держави, так і на рівні невеликого публічного органу, від спілкування між його складовими залежить робота цілого інституту [3]. Таким чином, комунікація відіграє роль двостороннього обміну інформацією між органами влади і громадськістю за допомогою різних засобів зв'язку і соціально-комунікаційних технологій.

Пенсійний фонд України є центральним органом виконавчої влади, реалізує державну політику з питань пенсійного забезпечення, загальнообов'язкового державного соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності, надання житлових субсидій та пільг на оплату ЖКП [4].

Головним управлінням Пенсійного фонду України в Тернопільській області проводиться системна інформаційно-роз'яснювальна робота з населенням та громадськими організаціями із застосування різних форм та методів донесення інформації. В результаті реалізації заходів інформаційно-роз'яснювальної роботи протягом 9 місяців 2024 року проведено: 177 зустрічей у трудових колективах; 878 зустріч з населенням за місцем проживання; 37 зустрічей з громадськими та ветеранськими організаціями; 120 зустрічей з безробітними.

Керівництвом Головного управління проведено 24 медіазаходи (пресконференції, «круглі столи», брифінги), у друкованих та електронних ЗМІ оприлюднено 545 матеріалів, на телеканалах Тернопільщини вийшло 34 тематичні сюжети з актуальних питань діяльності.

Важливою ланкою у здійсненні комунікацій з громадськістю є розміщення інформації на вебресурсах. В актуальному стані підтримується сторінка Головного управління Пенсійного Фонду України в Тернопільській області у соціальній мережі Facebook, інформаційна сторінка Головного управління на вебпорталі електронних послуг Пенсійного фонду України та телеграм-канал, на яких протягом 2024 року розміщено 1082 повідомлення [1].

Інформація – це сукупність даних або повідомлень, які передаються, обробляються, зберігаються або використовуються для отримання нових знань або прийняття рішень. Інформація може бути представлена в різних формах: текст, числа, зображення, звуки, відео та інші. Вона відіграє ключову роль у різних сферах людського життя, зокрема і у випадку отримання послуг від державних органів. Інформація також є основою для розвитку сучасного цифрового світу, де її зберігання і передача здійснюються за допомогою комп'ютерів та мереж, таких як Інтернет. Тому обмін інформацією між суб'єктами та об'єктами є важливим елементом в основі комунікаційної політики будь-якого державного органу влади.

Отже, інформаційна діяльність державних органів влади спрямована на забезпечення власної результативної діяльності, інформаційну взаємодію з іншими структурами в процесі суспільних змін та організацію доступу до публічної інформації. Оперативне інформування громадськості дає змогу формувати та реалізовувати ефективну комунікаційну політику. Це сприяє підвищенню обізнаності, активізації громадської участі та зміцненню довіри до державних структур.

Список використаних джерел:

1. Аналітична записка «Про діяльність Головного управління Пенсійного фонду України за 9 місяців 2024 року».

2. Коврига О. С. Взаємодія органів державної влади з громадськістю в системі державного управління. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/20.pdf
3. Майстренко К. М., Комунікації у діяльності органів публічної влади. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1368/1848>
4. Положення про Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2148251-polozhennya-pro-pensijnyj-fond-ukrayiny/>

Юрій Бердніков, 4 курс, спец. «Менеджмент»
Наук. керівник - Валерія Пенюк
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
м. Чернівці

ПРОБЛЕМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МОЛОДІ У ПЕРІОД ВІЙНИ

Війна, як трагічний епізод в історії, несе серйозний вплив на молоде покоління, визначаючи їхній світогляд, емоційний стан та можливості для розвитку. Завдяки аналізу впливу війни на молодь стає очевидним, що вирішення цієї проблеми вимагає комплексного підходу. Необхідно забезпечити психологічну підтримку та створення умов для економічного розвитку.

Варто зазначити, що число офіційно зареєстрованих безробітних молодого віку в період війни зменшилось унаслідок зняття з обліку тих, хто мігрував за кордон. Це переважно жінки (78 %), вік більшості з них (80 %) – 18–40 років, тобто найбільш продуктивний. Водночас наведена статистика повною мірою не відображає ситуації в країні, адже не містить даних про осіб, які перебувають на тимчасово окупованих територіях. Крім того, частина безробітного населення не реєструвалася в службах зайнятості.

Молодь під час пошуку роботи стикається з характерними переважно для цієї вікової категорії перепонами, як-от: відсутність досвіду й навичок професійної адаптації, соціальна незрілість і незахищеність, невідповідність першого робочого місця рівню та якості отриманих професійних знань, високі вимоги роботодавців до професійних компетенцій та невідповідність запитів перших реальним професійним обов'язкам тощо [2]. Усе це суттєво посилює напруженість на ринку праці серед молодіжного сегмента. Молодь, з одного боку, є відкритим, активним, цілеспрямованим, прогресивним ресурсом, швидко вчиться, більшою мірою соціально мобільна, здатна до професійного зростання та здійснення трудової діяльності протягом тривалішого часового періоду. Однак, з іншого боку, відсутність практичних навичок та професійного досвіду знижує конкурентоспроможність молоді на ринку праці. Криза в економіці, пов'язана з воєнними діями на території України, різко звузила для молодих людей перспективи на ринку праці.

Значна кількість безробітних вікової групи 15–24 років підкреслює, що складність і тривалість переходу від навчання до стабільної та задовільної роботи залишається суттєвою проблемою. Саме молодь цього віку перебуває в зоні постійного ризику соціального відчуження.

Адже молодь є однією із найважливіших доміант у складі стратегічних ресурсів держави, що визначає орієнтири соціально-економічної сфери, масштаби й темпи науково-технічного прогресу, впливає на суспільний розвиток та якість життя.

В умовах підвищеної турбулентності на ринку праці проблеми, пов'язані з пошуком якісних робочих місць, ускладнюються, що, безумовно, впливає на настрої та очікування пошукачів. Дослідження, проведене лабораторією «*Rating Lab*» серед молоді віком 15–30 років у серпні 2023 р., свідчить, що значна частка опитаних в Україні віддають перевагу самозайнятості та власному бізнесу (73 %). І лише 19 % респондентів хочуть бути найманими працівниками. Найбільше до самостійності схильні молоді люди, які працюють або навчаються (75 % тих, хто працює, та студентів); меншою мірою – непрацюючі (61 % безробітної молоді) [1].

Для значної частки тих, хто під час опитування висловив бажання бути найманим працівником, найважливішим є регулярний стабільний дохід (64 %), що пояснюється довготривалою відсутністю стабільності в суспільстві. Надання переваги найманій праці зумовлено кількома причинами. Це, зокрема, невпевненість у достатності ресурсів для роботи на себе (42 %), потреба працювати в режимі фіксованого часу (38 %), недостатність умінь / знань / освіти для відкриття власної справи (36 %) та прагнення мати гарантію зайнятості (31 %). Трудові доходи є найбільш дієвим інструментом активізації людського фактору та використання трудового потенціалу, мотиватором розвитку та потужним стимулом підвищення продуктивності праці. Пропонований роботодавцями рівень оплати праці в нашій країні не завжди відповідає очікуванням сучасної молоді, унаслідок чого остання на пошук роботи витрачає набагато більше часу, ніж представники старшої вікової категорії [4].

Статистика Державної служби зайнятості підтверджує, що однією з основних проблем вітчизняного ринку праці є професійно-кваліфікаційний дисбаланс, який поглиблюється в період війни та під впливом структурних трансформацій в економіці, прискорення технічних і технологічних змін. В окремих професійних сферах зберігається критично низька кількість вакансій, в інших – значне навантаження кількості безробітних на вакансію [3].

Для держави залучення молоді до трудової активності є стратегічною інвестицією в суспільний розвиток. Українська молодь потребує прийняття правового документу, окремим напрямом якого має стати вирішення проблем молодіжного безробіття і посилення привабливості України як країни працевлаштування. Робиться висновок, що у сучасній площині розвитку України у період дії режиму воєнного стану і наявних військових дій простежується обопільна проблема як для держави, так і для її молодих громадян щодо нормального функціонування ринку праці, що негативно впливає на економіку країни і на добробут молоді. Констатується, що молодь завжди була однією з найуразливіших категорій населення на ринку праці, а з початком війни її проблеми у цій сфері ще більш загострилися.. Також робиться висновок, що окремо на державному рівні вже зараз має розроблятися механізм

підвищення привабливості зайнятості і працевлаштування в Україні, який би сприяв поверненню молоді, що виїхала за кордон.

Список використаних джерел:

1.Бойко А. К. Правове регулювання працевлаштування молоді : дис. канд. юрид. наук : 12.00.05 ; Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди Міністерства освіти і науки України, Харків, 2018. 221с.

2. Нестерович О. С. Освіта як фактор працевлаштування випускників закладу освіти. Актуальні проблеми приватного та публічного права : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 93-річчю з дня народження члена-кореспондента НАПрН України, академіка Міжнародної кадрової академії, Заслуженого діяча науки України, доктора юридичних наук, професора Процевського О.І. (м. Харків, 21 трав. 2022 р.). Харків : ТОВ «Видавництво Точка», 2022. С. 110–112.

3. Нестерович О. С. Особливості працевлаштування випускників закладів освіти: невирішені питання. Соціальне право. 2021. №2. С. 113–120. Дослідження «Вплив війни на молодь в Україні». Громадська організація

4. «Центр дослідження суспільства» (Cedos) : сайт. URL: <https://cedos.org.ua/researches/vpliv-vijni-namolod-v-ukrayini/> (дата звернення: 06.01.2024)

Анна Мінус, 4 курс, спец. «Менеджмент»

Наук. керівник – Валерія Пенюк,

Чернівецький торгово-економічний інститут ДТЕУ,
м.Чернівці

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний час вимагає від керівників компаній рішучих дій. Це означає швидше приймати бізнес-рішення, мати більше гнучкості в стилях управління, покращувати комунікаційні процеси, гарантувати безпеку та психічне здоров'я працівників, а також підтримувати продуктивність. Все це вимагає розвитку нових талантів. Інструменти управління та адаптації до форс-мажорних умов. Це ставить нові виклики перед науковцями у сфері управління бізнесом, враховуючи той факт, що українські компанії, які перебувають у воєнному стані, не мають досвіду управління персоналом.

Доведено, що основним завданням для ефективного відновлення та розвитку підприємництва є створення належних умов, зокрема забезпечення безпеки, відновлення інфраструктури, формування нових логістичних та бізнес-ланцюжків. Доведено, що руйнування інфраструктурної підтримки змінює умови логістичної доставки в бік збільшення витрат через більшу тривалість і збільшення операційних ризиків.

Для того, щоб підприємництво розвивалося та ефективно функціонувало, необхідно формувати нові бізнес-ланцюжки, орієнтовані на зовнішній європейський ринок. Також вважаємо, що сьогодні правильно підібраний персонал та вірне управління ним - запорука прогресивного розвитку організації. Управління персоналом, безпосередньо впливає на процес організації управління і в довгостроковій перспективі принесуть певний позитивний результат. В кожній організації управління персоналом, це індивідуальний процес, тому не можливо копіювати досвід інших, але можна брати його за основу.

Здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану, варто переглянути кадрову політику на предмет збереження персоналу, а також підтримання продуктивності працівників та забезпечення безпеки [1]. Для цього доцільно відкоригувати стратегію управління персоналом, яка має орієнтуватись на перегляд робочого навантаження у компаніях. Враховуючи це, потрібно сформулювати нові цілі та завдання для працівників, за можливості здійснити ротацию персоналу, що виконував функції, навантаження на які істотно зменшилися.

Попри це бажано визначити методи навчання персоналу, які найбільше відповідають сьогоденній ситуації, а саме самонавчання, менторинг, коучинг, e-learning. Деякі джерела [2] свідчать про те, що в умовах обмежених фінансових ресурсів більшість підприємства зменшують кількість навчання працівників або взагалі відмовляються від нього. Проте питання навчання залишається актуальним для збереження працівників із належними компетенціями. Зважаючи на це, під час ротации персоналу в умовах воєнного стану доцільне здійснення навчання безпосередньо на робочих місцях, а наставником може бути колега по роботі або безпосередній керівник. Завдяки цьому можна зберегти якісний персонал, зменшити плинність кадрів та усунути питання про необхідність пошуку нових працівників. Якісно підібраний персонал є однією із важливих складових успіху діяльності підприємства. Досвідчений роботодавець знає: успіх компанії залежить не так від технічного обладнання, як від працівників, їхнього професіоналізму, особистих якостей. Тому питання збереження та утримання компетентних працівників має бути пріоритетним для підприємств, зважаючи на поточну ситуацію.

В умовах воєнного стану функція організування персоналу має неабияке значення та полягає в адмініструванні через формування на підприємствах організаційних документів-регламентів, розпорядчої та довідково-інформаційної документації. Мотивування працівників в умовах воєнного стану - це та складова, яка забезпечує не лише матеріальну підтримку для працівника, а ще й моральну. Як зазначено в дослідженні, незважаючи на війну, переважна більшість компаній виплачує заробітну плату в повному обсязі. В умовах сьогодення додатковими стимулами для працівників від компаній можуть бути гнучкий графік роботи, програми психологічної допомоги, одноразова грошова допомога, надання корпоративного житла або оплата оренди житла. Поряд із відомими, також можна виділити нові методи мотивування працівників в умовах воєнного стану, такі як взаємодопомога та взаємна підтримка, які виражаються у спільних волонтерських проєктах на підприємстві, збиранні коштів для мобілізованих працівників, членів їхніх сімей тощо. Зважаючи на це, можна зробити висновок, що емпатія - це метод мотивування, який сформувався під час війни на підприємствах в Україні [1].

Сьогодні в таких умовах, український бізнес опинився в критичній ситуації через зниження обсягів виробництва, проблеми логістики та ланцюжків постачання, обмеженість фінансів. Всі ці бізнес-процеси на підприємствах реалізує персонал, управління яким набуло особливої актуальності. З точки зору стратегічного антикризового менеджменту, існує нагальна потреба змінити функціональну модель управління людськими ресурсами в компаніях. Це має

базуватися на вашому власному досвіді роботи з власними співробітниками, обмежених фінансових ресурсах і обставинах непереборної сили умови. З огляду на це, пропонується використовувати функціональний підхід до управління людськими ресурсами через планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. В умовах воєнного стану раціональність управління персоналом підмінюється його збереженням і утриманням. Функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання діяльності персоналу проаналізовано через призму утримання працівників.

Список використаних джерел:

1. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>

2. Особливості розвитку підприємництва в умовах військових дій та повоєнного відновлення України. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-03-04>

Олег Кипко, 1 курс, спец. «Економіка»

Наук. керівник – Валентина Чичун

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

м. Чернівці

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Тенденція до зміни вікового складу працівників, що спостерігається на ринку праці, спонукає підприємства до загальної зміни підходу в управлінні. Стратегічний менеджмент, як основа довгострокового розвитку організацій, потребує адаптації до впливу покоління, що активно формують нові суспільні та економічні тенденції. Покоління «Zet» (зумери), яке виросло в епоху цифрової революції та глобальних змін, вимагає нових підходів до стратегічного управління. Їхні цінності, стиль мислення та використання технологій створюють нові можливості для бізнесу, які потребують впровадження та активного використання.

Дослідження [1] Deloitte Digital, підрозділу компанії Deloitte, що спеціалізується на цифрових трансформація та інновацій бізнесу, детально розкриває потреби та прагнення постміленіалів у своєму робочому середовищі.

1. Гнучкість та адаптивність:

Зумери прагнуть досягнення результатів у мінливих умовах, що обумовлює важливість впровадження гнучких моделей управління. Agile-підхід дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін ринкових умов, забезпечуючи своєчасне прийняття рішень. Наприклад, використання методики OKR (Objectives and Key Results) сприяє визначенню короткострокових цілей, які можна коригувати відповідно до ситуації.

2. Використання технологій:

Зумери активно взаємодіють із цифровими інструментами, що зумовлює необхідність впровадження таких технологій, як штучний інтелект (AI), хмарні обчислення та великі дані (Big Data) у стратегічне планування. Цифрові платформи дозволяють проводити точний аналіз ринкових трендів та прогнозувати поведінку споживачів.

3. Орієнтація на соціальні цінності:

Зумери підтримують компанії, які демонструють відповідальність у питаннях екології, гендерної рівності та соціальної справедливості. Їх цікавить не стільки сам статус, а і можливість бути почутими, пропонувати нові ідеї та мати справжній вплив на розвиток компанії, що можливо завдяки гнучкій системі організації з елементами горизонтальної структури та проєктної роботи. Якщо бізнес демонструє соціальну відповідальність і втілює місії, співзвучні цінностям зумерів, це сприяє залученню та утриманню таких працівників. Інтеграція цілей сталого розвитку (SDG) у стратегію бізнесу стає не лише етичним обов'язком, а й конкурентною перевагою.

4. Гейміфікація та інтерактивність:

Ігрові елементи в роботі компанії сприяють залученню як клієнтів, так і співробітників. Зумери оцінюють інноваційні методи взаємодії, які поєднують розваги з практичними цілями. Наприклад, впровадження ігрових програм лояльності чи інтерактивних платформ для навчання співробітників.

5. Деконструкція ієрархій:

Ієрархічна структура в компаніях є занадто вертикальною, з акцентом на контроль і бюрократію. Це обмежує ініціативність працівників та створює бар'єр для впровадження інновацій. Зумери підтримують горизонтальні структури управління, які сприяють відкритості та взаємодії в команді. Децентралізація прийняття рішень і впровадження кросс-функціональних команд допомагають збільшити залученість працівників і підвищити ефективність стратегічного планування.

6. Нові форми комунікації:

Для зумерів характерна увага до автентичності брендів. Компанії, що створюють короткий, емоційний і креативний контент у форматах Tik-Tok, Instagram Reels та інших цифрових платформ, здатні ефективніше комунікувати зі своєю аудиторією.

7. Постійне навчання

Зумери цінують можливість професійного зростання та швидке отримання нових знань. Постміленіалам робота має приносити не лише дохід, а й давати можливість для розвитку, соціального впливу та підтримувати баланс у житті. Інтеграція мікронавчання у стратегічне управління сприяє розвитку працівників і покращенню загальної культури компанії.

Такий підхід є не загальною рекомендацією, а конкретними потребами. Imagine Center при університеті Джона Гопкінса, в своєму дослідженні [2] розкриває проблеми із якими стикаються зумери потрапляючи у архаїчне корпоративне середовище, яке негативно впливає на загальну адаптацію молодого працівника в організації, що в свою чергу спричиняє проблеми із рекрутингом працівників покоління «Zet».

«Зумерський» підхід до стратегічного менеджменту є відображенням сучасних реалій бізнесу, які вимагають адаптивності, інноваційності та орієнтації на клієнта. Вони змінюють підходи до управління, акцентуючи увагу на швидкості змін, цифровій трансформації та соціальній відповідальності. Компанії, що впроваджують ці методи, здатні ефективно конкурувати та зберігати актуальність у світі, де головними рушієм є технології та нові

покоління. Таким чином, зуверські підходи стають не лише сучасним трендом, а й важливим елементом стратегії, що допомагає бізнесу відповідати очікуванням суспільства і створювати довгострокову конкурентну перевагу.

Список використаних джерел:

1. Hey bosses: Here's what Gen Z actually wants at work | Deloitte Digital. URL: <https://www.deloittedigital.com/us/en/insights/perspective/gen-z-research-report.html>

2. Gen Z In The Workplace: How Should Companies Adapt? – Imagine | Johns Hopkins University. URL: <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/>

Єлизавета Сидорчук, 1 курс, спец. «Менеджмент»

Наук. кер. - Валентина Чичун

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

м. Чернівці

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ГРОМАДОЮ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Існує тісний зв'язок між минулим, сучасним і майбутнім станом ефективності діяльності підприємства - станом, що характеризує рівень отриманого кінцевого результату діяльності підприємства і створених протягом певного періоду можливостей розвитку і можливостей занепаду. Такий процес проходить і в громадах. В наш час складні умови господарювання в умовах війни, зміни в техніці та технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних менеджерів всіх рівнів управління нових знань та навичок, які б відповідали вимогам часу. Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління організацією, громадою спонукається розвитком ринкових відносин, зрушень в законодавстві України, змін процесів в економіці зростаючою конкуренцією на ринку.

Сучасний стан економіки України характеризується кризовими явищами. Адже невірною обраною стратегією або її відсутністю призводять до зниження ефективності діяльності громади. В зв'язку з цим виникає необхідність здійснення стратегічного управління, що дасть можливість громадам покращити виробничо-господарську діяльність та вийти з кризового стану.

В загальному розумінні стратегія – це план управління фірмою, направлений на посилення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення намічених цілей[1, с. 178-180]. Керівники розробляють стратегії, щоб визначити, в якому напрямку буде розвиватися компанія, і приймати обґрунтовані рішення при виборі способу її реалізації. Вибір конкретної стратегії означає, що із усіх можливих шляхів розвитку і способів діяльності, що відкриваються перед організацією, вирішено вибрати один напрям, в якому вона і буде розвиватися. Стратегічний план управління підприємством охоплює всі основні функції і підрозділи: постачання, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження і розробки. Кожному відведено певну роль в цій стратегії. Єдність дій і підходів буде відображати поточну стратегію.

Стратегічне управління пов'язане з постановкою цілей організації і з підтримкою визначених взаємовідносин із навколишнім середовищем, що

дозволяють їй домагатися поставлених задач і відповідають її внутрішнім можливостям. Потенціал, що забезпечує досягнення цілей організації в майбутньому, є одним із кінцевих продуктів стратегічного управління.

Іншим кінцевим продуктом стратегічного управління є внутрішня структура й організаційні зміни, що забезпечують чутливість організації до змін у зовнішньому середовищі. Потенціал організації і стратегічних можливостей визначаються її якістю персоналу.

Застосування стратегічного управління дає громадам ряд переваг, а саме [2, с. 97]:

По-перше, у випадку стратегічного управління в кожний даний момент фіксується, що організація повинна робити в даний час, щоб досягнути бажаних цілей в майбутньому, виходячи з того, що оточення і умови життя організації будуть змінюватись.

По-друге, при стратегічному управлінні виробляється здатність реагувати на зміни в оточенні, які дозволяють досягнути бажаних цілей в майбутньому.

На жаль, поряд із явними перевагами стратегічне управління має ряд вад і обмежень на використання, котрі вказують на те, що і цей тип управління, так само як і всі інші, не має універсальності застосування в будь-яких ситуаціях і для вирішення будь-яких задач:

По-перше, стратегічне управління вже в силу своєї сутності не дає та й не може дати точної і детальної картини майбутнього.

По-друге, стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних процедур і схем.

По-третє, потребуються величезні зусилля і великі витрати часу і ресурсів для того, щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного управління.

По-четверте, різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення.

По-п'яте, при здійсненні стратегічного управління найчастіше основний наголос робиться на стратегічному плануванні. Насправді ж найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану.

У такий спосіб діяльність по стратегічному управлінню спрямована на отримання стратегічної позиції, що забезпечить тривалу життєздатність організації в умовах, що змінюються. Його завдання полягає в тому, щоб виявити необхідність і провести стратегічні зміни в організації; підібрати і виховати кадри, спроможні провести стратегічні зміни.

Список використаних джерел:

1. Чичун В.А. Особливості стратегічної діяльності підприємств середнього та малого бізнесу. Фінансове забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу у прикордонних регіонах: матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, м. Чернівці, 14 травня 2019 р. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. – С.178-180.
2. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.

ХАРАКТЕРИСТИКА МОТИВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ КЕРІВНИКА ДО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

На сьогодні мотивація персоналу та створення умов для її зацікавленості в підвищенні ефективності діяльності організації й розвитку соціального партнерства є головними завданнями сучасної громади а в умовах конкурентного ринку. Мотиваційний механізм більшість авторів визначають як комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних і соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики. Тобто, тільки після визначення, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління нею.

У основі процесу мотивації лежить індивідуальна людська потреба, задоволення якої досягається шляхом певної поведінки або дій. Тому мотивацію визначають ще і як «процес спонуки себе і інших до діяльності для досягнення особистої мети або цілей організації» [1, с.98-99]. Цей процес включає декілька етапів між усвідомленням людиною незадоволених потреб і їх задоволенням.

Дії по мотивації включають економічне і моральне стимулювання, збагачення самого змісту праці і створення умов для прояву творчого потенціалу працівників і їх саморозвитку. Здійснюючи цю функцію, керівники повинні постійно впливати на чинники результативної роботи членів колективу[1].

Наприклад, у процесі діяльності в Топорівській територіальній громаді працівники по різному реагують на мотиваційні стимули. Персонал звикає до стимулів і перестає на них реагувати, тому керівник Топорівської територіальної громади повинен володіти арсеналом мотиваційних стимулів і постійно поновлювати їх. Слід зазначити, що працівник гірше відчуває мотивацію, яка діє на нього зовні, оскільки часто розглядає її, як засіб за допомогою якого ним маніпулюють.

Отже, можна стверджувати, що процес мотивації дуже складний, багатоплановий і неоднозначний в роботі з персоналом, враховуючи особливості роботи громад. Недооцінка потенціалу і інтелектуальних ресурсів людей, що працюють в організаціях на державній службі — істотний недолік керівництва установ. Людський потенціал для більшості організацій представляє головне і єдине на сьогодні конкурентна перевага. Характерною ілюстрацією недооцінки значення мотивації персоналу організації в досягненні її мети є результати опитування керівників органів місцевого самоврядування про пріоритетність їх цілей.

Список використаних джерел:

1. Проданова Л.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський; Черкаський державний технологічний університет. – Черкаси. : Видавець Пономаренко Р.В., 2018. – 240 с.
2. Чичун В.А., Пацаранюк Ю.М. Основи системи управління персоналом на підприємстві. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2017. – Вип. III (67). Економічні науки. – С. 155-162.

Шкварковська Наталія, 2 курс, спец. «Менеджмент»
Наук. кер. - Валентина Чичун
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ ПОВЕДІНКОВИХ РЕАКЦІЙ У МІЖОСОБИСТІСНІЙ ВЗАЄМОДІЇ

Сьогодні суспільству особливо потрібні фахівці, здатні врахувати динаміку психічних процесів, що виражаються зовні в різних поведінкових реакціях людей, і володіють високим рівнем психологічної культури в кризових ситуаціях. Війна в країні змін

Особливо це актуально для висококваліфікованих фахівців, які працюють з людьми. Кожна життєва ситуація передбачає і регулює власну поведінку і стиль дій людини. Іншими словами, у кожній ситуації люди представляють себе по-різному, і якщо ця «презентація» себе є неповною, взаємодія може бути складною[2, с.123]. Успіх не може бути гарантований навіть у тому випадку, якщо стиль формується на основі дій у певній конкретній ситуації, а потім механічно переноситься в інший стиль.

У міжособистісній взаємодії існують різні стилі дій, головним чином: ритуальний, маніпулятивний і гуманістичний. Крім того, в міжособистісних взаємодіях також виражені чотири типи поведінки, а саме тип агресивної поведінки, коли поведінка однієї людини свідчить про вторгнення на особисту територію іншої людини, порушення прав інших; вид пасивної поведінки. коли дії особи призводять до обмеження її власних прав та інтересів; змішаний тип, що включає пасивно-агресивну реактивність і асертивний тип поведінки, що демонструє здатність до вираження емоцій [1, с.98]. Людина, яка в тій чи іншій ситуації реагує пасивно, прагне придушити свої бажання і не користується свободою вибору. Зазвичай вона не захищає свої права, а піддається впливу інших.

У більшості випадків пасивні люди намагаються уникнути неприємних ситуацій і можуть втратити рівновагу, стикаючись з агресивними проявами. У відповідь на агресивну поведінку пасивна людина часто стає пасивнішою через страх погіршити свій стан. Спілкуватися з такою людиною нелегко, тому що співрозмовник чітко не знає, чого він насправді хоче. Люди, схильні до пасивної поведінки, вважають, що інертність відповідає прагненню уникати вирішення проблем і суперечок. Все, що вони не вважають важливим завданням, здається їм зовсім незначним і тому не вартим того, щоб його робити.

Інноваційний та інформаційний характер сучасного виробництва, його висока наукова наповненість вимагають впровадження нових характеристик

персоналу організації, підвищуючи важливість не лише розвитку компетенцій, їх навичок та особистісних характеристик, але й додають вимоги до їх поведінки.

Саме тому в сучасному менеджменті виникла нова орієнтація на поведінковий менеджмент. Його основна мета полягає в тому, щоб за допомогою наукових методів розширити уявлення про всі аспекти поведінки в організаційних умовах, оволодіти навичками управління людською поведінкою та вдосконалити їх.

Важливим внеском поведінкового підходу в теорію лідерства є те, що він допомагає аналізувати та класифікувати стилі лідерства, тобто те, як лідер поводить себе по відношенню до своїх підлеглих.

Список використаних джерел:

1. Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. – Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. – 232 с.
2. Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.

Козоріз Валентина, 2 курс, спец. «Менеджмент»

Наук. кер. - Валентина Чичун

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

м. Чернівці

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Створення сприятливого психологічного середовища в компанії – це не самоціль, а засіб досягнення бажаних результатів для компанії та діяльності бізнесу в цілому[2, с.125].. Наявність сприятливого психологічного середовища гарантує високу ефективність праці на підприємствах, підвищення продуктивності праці, низьку плинність кадрів, напруженість і конфліктність. Хороша психологічна обстановка в трудовому колективі є результатом систематичного використання спеціальних психологічних засобів для побудови і підтримки взаємовідносин між усіма членами колективу.

На нашу думку, потрібно запровадити консультаційні зустрічі з психологом-консультантом, який буде працювати з персоналом в разі потреби. Для керівника підприємства, на нашу думку це важливий крок, оскільки всі перебувають в стані стресу через війну в державі, через біль в родинях. Багато питань, які не можливо вирішити, оскільки вже існує дефіцит людського ресурсу. Потрібно допомагати з психологічної точки зору працюючим працівникам, щоб вони могли врівноважено працювати. Такий підхід дозволить запровадити виконання певних питань, які сприятимуть стабілізуванню соціально-психологічного клімату.

Першим пропонуємо побачити перевагу у проведенні анонімних опитувань, що допоможе побачити стан людей, а саме підвищення чи пониження загального рівня щастя співробітників; покращувати комунікативні навички співробітників і покращувати психологічне середовище в колективі. Також, можли-

во буде виявити наявність кризової підтримки для співробітників. Це підвищить ефективність виконання службових обов'язків і підвищить задоволення співробітників від роботи, здійснювати профілактичні заходи щодо запобігання вигоранню. Проведення бесід з психологом дозволить розвинути емоційний інтелект та емпатії, а також завчасно виявляти працівників, що належать до груп ризику. Саме такий підхід в роботі з персоналом дозволить покращити здоровий клімат в колективі. На майбутнє для компанії буде можливість створити комплексну психологічну програму для роботи з людськими ресурсами.

Якість соціально-психологічного середовища всередині колективу визначає ставлення менеджера до суспільства в цілому, організації та окремих людей. За його розумінням, якщо людей представляти як ресурс, сировину, виробничу базу, то такий підхід не дасть правильних результатів і призведе до дисбалансу ресурсів, дефіциту чи перерахунків у процесі управління транспортом.

Отже, соціально-психологічний клімат – це якісна сторона міжособистісних стосунків, що проявляється як сукупність внутрішніх (психологічних) умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі [1, с.19]. Якість і результативність роботи в корпоративній групі залежить не тільки від організації діяльності, обладнання та умов, а й від рівня розвитку групи, міжособистісних стосунків, психологічної сумісності, згуртованості та стилю керівництва. Добрих результатів часто досягають суспільна взаємодопомога, доброта, взаємовиручка, переважання позитивних емоцій, простота стосунків тощо.

Список використаних джерел:

1. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Львів, 2011. 216 с.
2. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.

Скрипник Олександр, 2 курс, спец. «Менеджмент»
Наук. кер. – Валентина Чичун
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Прийняття управлінського рішення є важливим та складним механізмом в роботі кожного бізнесу. Враховуючи сьогоденні реалії війни, відсутність можливих прогнозів не дають можливості швидко приймати рішення без врахування похибки. Оскільки якість прийняття рішення показує кінцевий результат роботи, керівник має мати певні навички практики для того, щоб на короткий період робити прогноз.

Управлінські рішення поділяються, залежно від їх важливості та часових параметрів, на поточні рішення, спрямовані на вирішення проблем, що виникають безпосередньо в процесі виробництва, і стратегічні рішення, спрямовані на вирішення майбутніх проблем. При підготовці і ухваленні рішень слід використовувати сучасні наукові і технічні засоби, методи дослідження операцій, системний аналіз, моделювання, електронно-обчислювальна техніка. Для колекти-

вних рішень особливе значення має сукупний колективний інтелект суб'єкта управління, що ухвалює рішення [2]. Проте слід підкреслити творчий характер процесу підготовки і ухвалення рішень, першорядну роль особи людини, його управлінського інтелекту, професіоналізму, волі і інших особистих і професійних якостей.

Характеризуючи сутність прийняття управлінських рішень, можна краще уявити його роль і місце в процесі управління не тільки на рівні окремих виробничих об'єктів, а й на більш високих рівнях. Тобто, варто враховувати на рівні регіональних, виробничих і національних економік, що може показати слабкі місця, а це дасть можливість керівники зможти це зробити. Тож, науково обґрунтовані бізнес-рішення як засіб забезпечення ефективного функціонування та розвитку виробничих потужностей і досягнення поточних і перспективних цілей на всіх рівнях управління в процесі формування та прийняття бізнес-рішень важко переоцінити. З теоретичної точки зору необхідно також враховувати дотримання загальних принципів управління. Найважливіші з них:

- оптимальний розподіл функціональних завдань працівників апаратури управління;
- розумне делегування повноважень і відповідальності;
- одноосібність та колегіальність управління;
- специфіка та індивідуальність відповідальності;
- ефективність менеджменту;
- науковість менеджменту [1; с. 121].

Для керівників прийняття рішень – це постійне і високовідповідальне завдання. Необхідність приймати рішення пронизує все, що робить менеджер на кожному рівні. Менеджери формулюють цілі і прагнуть їх досягти. Також одним із показників ефективності роботи менеджера є його здатність приймати правильні рішення. Рішення повинні прийматися з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин. Рішення - це відповідна реакція на внутрішні і зовнішні впливи, спрямована на вирішення проблеми і максимально наближення до поставленої мети. Реалізація цілей організації забезпечується прийняттям і реалізацією ряду рішень. Своєчасні науково обґрунтовані рішення стимулюють виробництво. Якщо рішення приймаються занадто пізно, команда або окремі ключові виконавці працюють менш ефективно.

Список використаних джерел:

1. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент»: для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.

2. Чичун В.А. Сутність та значення управлінських рішень у роботі сучасного менеджера. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. – Вип. II (74). Економічні науки. – С.126-136. – 228 с.

Ярослав Луців, 2 курс, спец. Менеджмент»

Наук. керівник – Олена Бозуленко

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

м. Чернівці

ЗНАЧЕННЯ БРЕНДИНГУ У СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Актуальність теми брендингу у стратегії управління бізнесом обумовлена значними змінами на ринку роздрібною торгівлі, де високий рівень конкуренції та динамічні зміни вимагають від підприємств постійної адаптації. За таких умов брендинг набуває значення як важливий інструмент для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення лояльності споживачів і забезпечення довгострокового успіху. Здатність створювати унікальні бренди, що резонують з потребами ринку, сприяє не лише підвищенню впізнаваності, але й розвитку емоційних зв'язків з клієнтами, що своєю чергою визначає фінансову стійкість та прибутковість підприємства. Тому ефективний брендинг є ваговим фактором у стратегічному управлінні бізнесом та гарантуванні його стабільного розвитку в умовах ринкових реалій.

Стратегічне управління бізнесом – це процес прийняття рішень і визначення напрямків діяльності для досягнення довгострокових цілей та успіху організації, орієнтуючись на взаємодію зі зовнішнім середовищем і внутрішніми ресурсами для забезпечення конкурентоспроможності [1].

Брендинг (brand management) – це широкий термін, що охоплює не лише процес створення бренду (брендування), але й управління, підтримку та розвиток бренду на всіх етапах його життєвого циклу [2].

Брендинг є важливою складовою маркетингу, що впливає на інші його складники. У сучасних умовах бренд виступає визначальним фактором конкурентоспроможності та ринкового виживання підприємства [3].

Формування бренду та впровадження ефективного бренд-менеджменту зумовлені низкою чинників, серед яких:

- постійна динаміка змін споживчих уподобань;
- зростання рівня конкуренції у ринковому середовищі;
- посилення впливу соціальних медіа на споживацьку поведінку;
- – підвищення ролі корпоративної соціальної відповідальності;
- процеси глобалізації, що розширюють межі ринків і підсилюють інтеграційні тенденції.

Основне завдання брендингової політики підприємства – формування єдиного образу товару у свідомості споживача. Цей образ створюється через характеристики продукту, дизайн, назву, рекламу та інші елементи, що диференціюють товар, забезпечуючи споживачеві раціональні й емоційні вигоди через асоціації та уявлення [4].

Сильний бренд є одним з найцінніших активів компанії, проте процес його створення та підвищення вартості є тривалим і складним, виходячи за межі традиційних маркетингових підходів. Популярність бренду неможливо досягти лише через масову рекламу чи промоакції. В образі кожної торгової

марки домінує емоційна складова, а основними ресурсами є довіра споживачів, «вроджені» чи набуті цінності та позитивні асоціації. Успіх досягає компанія, яка здатна інтегрувати ці емоції та цінності у свою діяльність і зберігати імідж бренду в різних ситуаціях [5].

Брендинг охоплює такі складові:

- позиціонування бренду – визначення місця бренду на ринку та у свідомості споживачів;
- комунікаційні стратегії – розробка та реалізація рекламних кампаній, PR-акцій, стратегій для соціальних медіа тощо;
- управління репутацією – підтримка позитивного іміджу бренду й управління кризовими ситуаціями;
- дослідження ринку та аудиторії – аналіз споживчих уподобань, моніторинг конкурентів і вивчення ринкових трендів;
- розвиток продукту – впровадження інновацій та вдосконалення продукту або послуги відповідно до потреб ринку;
- лояльність споживачів – реалізація програм лояльності та підтримка довгострокових відносин зі споживачами;
- зміна або оновлення бренду – проведення ребрендингу у разі потреби змінити ідентичність або стратегію бренду, щоб відповідати новим ринковим умовам [6].

Брендинг дозволяє формувати асортименти товарів або послуг, які відповідають потребам споживачів. Споживачі надають перевагу брендам з високою цінністю, оскільки це спрощує сприйняття переваг товару. Бренд має значення, коли його впізнаваність сприяє формуванню прихильності до товару та розвитку лояльності споживачів.

До основних інструментів брендингу відносять [7]:

1. Соціальні мережі – платформи такі, як Facebook, Instagram допомагають створювати контент, що відповідає інтересам користувачів, стимулюючи їхню активність.
2. Контент-маркетинг – створення цінного та релевантного контенту для залучення і утримання аудиторії, що формує позитивний імідж бренду.
3. E-mail маркетинг – персоналізовані електронні листи, що формують відчуття індивідуального підходу та підвищують лояльність.
4. SEO та SEM – оптимізація пошукових систем для підвищення видимості бренду та залучення цільового трафіку.
5. Інфлюенсери – співпраця з впливовими особами для розширення охоплення та формування автентичного іміджу бренду через рекомендації.

Таким чином, брендинг є ключовим елементом стратегії управління бізнесом, що сприяє досягненню конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку підприємства. Через ефективне брендування компанії можуть створювати унікальні образи своїх продуктів або послуг, що відповідають потребам споживачів та підвищують їхню лояльність. У сучасному бізнес-середовищі брендинг впливає на довіру клієнтів, формує емоційні зв'язки та сприяє збільшенню впізнаваності бренду, що забезпечує стабільність і

прибутковість підприємства на ринку, підвищуючи його конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2021. № 2.
2. Янковець Т., Медведєва К. Цифровий брендинг підприємства у комплексі маркетингових комунікацій // Scientia ructuosa. 2022. № 144 (4). С.72-83.
3. Шматько Н., Пантелєєв М., Кармінська-Белоброва М. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки). 2021. № 1. С. 110-115.
4. Яцюк Д. В. Брендингова політика і стратегія розвитку бренду. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3905> .
5. Малинка О. Я., Устенко А. О. Бренд як елемент системи управління компаніями на роздрібному ринку нафтопродуктів. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. 2013. Вип. 2 (35). С. 221-231.
6. Терехов Д., Желавська Н. Брендунання та брендинг у системі управління цифровим маркетингом компанії. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. № 3. С. 75-80.
7. Романчукевич М. Й., Білецька І. М. Особливості використання сучасних інструментів маркетингу в умовах кризи. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9143>.

Мар'яна Мага, 2 курс, спец. «Менеджмент»

Наук. керівник – Юрій Королюк

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

м. Чернівці

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРУКТУРИ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ОРІЄНТОВАНОГО НА МАРКЕТИНГОВУ КОНЦЕПЦІЮ

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин підприємства стикаються з необхідністю адаптації своєї управлінської структури відповідно до вимог ринку та потреб споживачів. Маркетинг стає важливим елементом стратегічного управління, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства та задоволення попиту клієнтів. Формування маркетингово-орієнтованої структури управління дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, зокрема за рахунок оптимізації комунікаційних процесів та швидкої реакції на ринкові зміни.

Метою даного дослідження є обґрунтування ефективної структури апарату управління підприємством, орієнтованого на маркетингову концепцію.

Маркетингова концепція управління передбачає, що підприємство повинно не лише реагувати на потреби ринку, але й проактивно їх формувати. У рамках цієї концепції управління підприємством відбувається через призму клієнто-орієнтованості та ринкових вимог [1].

Складовими маркетингово-орієнтованої структури управління є:

- маркетинговий відділ, відповідальний за дослідження ринку, визначення потреб клієнтів і розробку стратегій просування продукції або послуг;

- відділ комунікацій для взаємодії з клієнтами та партнерами, що забезпечує ефективне управління інформаційними потоками;

- аналітичний центр, який збирає та аналізує дані про ринок, конкуренцію та клієнтські уподобання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналізуючи існуючі структури управління підприємствами можна виділити: традиційні структури управління підприємствами, які часто не забезпечують достатньо гнучкості для швидкої адаптації до змін на ринку. Вертикальні структури з численними рівнями підпорядкування та відокремленими функціональними підрозділами, які часто уповільнюють процес прийняття рішень і знижують ефективність взаємодії між відділами.

Аналіз підприємств, що впровадили маркетингову концепцію управління, свідчить про наявність чітких переваг у швидкості реагування на потреби ринку, підвищенні задоволеності клієнтів та зростанні конкурентоспроможності. Це досягається завдяки інтеграції маркетингових функцій у всі управлінські процеси, що дозволяє узгоджувати діяльність різних підрозділів на основі спільної стратегії.

Розробка маркетингово-орієнтованої структури управління передбачає глибокий аналіз ринкових умов і специфіки підприємства. Ключовими моментами є: створення відділу маркетингу або інтеграція маркетингових функцій у кожний підрозділ підприємства. Це дозволяє кожному підрозділу орієнтуватися на задоволення потреб ринку [2]. Посилення горизонтальних зв'язків між різними підрозділами, - дозволяє швидше та ефективніше передавати інформацію, ухвалювати управлінські рішення і впроваджувати зміни. Використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів взаємодії з клієнтами (CRM-системи), - допомагають збирати й аналізувати дані про клієнтів, їхні потреби та поведінку [3].

Запропонована структура управління повинна мати гнучку архітектуру, що дозволяє підприємству легко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та оперативно реагувати на запити ринку.

Очікуваний економічний ефект від впровадження маркетингово-орієнтованої структури управління полягає у підвищенні конкурентоспроможності підприємства за рахунок зростання обсягів продажів через краще задоволення потреб клієнтів, зменшення витрат на неефективні управлінські процеси, підвищення продуктивності роботи персоналу за рахунок кращої координації між підрозділами [4]. Окрім економічної вигоди, така структура сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що позитивно вплине на імідж підприємства та його ринкову позицію.

Формування апарату управління підприємством, орієнтованого на маркетингову концепцію, дозволяє підвищити ефективність управління, покращити конкурентні позиції підприємства на ринку та забезпечити стале зростання в умовах динамічного ринкового середовища.

В сучасних умовах динамічного ринку, підприємства, які прагнуть досягти стійкого успіху, повинні переходити на маркетингово-орієнтовану модель управління. Ця модель передбачає не просто реакцію на потреби ринку, а проактивне їх формування та задоволення. Ключовим елементом такої трансформації є реструктуризація апарату управління. Традиційні ієрархічні моделі, хоча й забезпечували стабільність в минулому, сьогодні виявляються недостатньо гнучкими для швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Маркетингово-орієнтована структура передбачає посилення горизонтальних зв'язків між підрозділами, створення спеціалізованих маркетингових відділів, а також активне використання сучасних інформаційних технологій для аналізу ринку та взаємодії з клієнтами. Таким чином, маркетингово-орієнтована структура управління є не просто модним трендом, а необхідною умовою успіху в сучасному бізнесі. Впровадження цієї моделі дозволяє підприємствам не тільки вижити в конкурентному середовищі, але й стати лідерами на ринку.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. (2011). Маркетингова діяльність підприємств: організація і управління. Київ: Центр учбової літератури. – С. 134-149.
2. Белявцев М.І., Чухрай Н.І. (2015). Маркетинг у системі стратегічного управління підприємством. Економіка та держава, 2, 23-27. – С. 24-25.
3. Лошенко І. СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ//І. Лошенко, О. Зеленюк//Фінансово-економічні, соціальні та правові аспекти розвитку регіонів: загрози та виклики: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 24 трав. 2024 р., м. Чернівці/ЧТЕІ ДТЕУ.–Чернівці: Технодрук, 2024.–С. 256–260.–URL: http://chite.edu.ua/ua/content/download/subsection/наука/konf_24_05_2024.pdf.
4. Шарко В.І. (2017). Інформаційні технології в маркетингу та управлінні підприємством. Київ: Либідь. – С. 78-95.

Valerii Tokar, 2nd year, speciality «Marketing»

Scientific supervisor - Olena Bozulenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Marketing and International Logistics, Chernivtsi Institute of Trade and Economics
of SUTE,
Chernivtsi

Scientific supervisor - Natalia Maksymiuk,

PhD in Philology, Associate Professor of the Department of Management,
Marketing and International Logistics, Chernivtsi Institute of Trade and Economics
of SUTE,
Chernivtsi

MARKETING IN THE CONTEXT OF DIGITAL TECHNOLOGIES AND POST-WAR ERA

Our world is constantly changing thanks to new technologies and this is affecting everything around us, such as the way we work, live and even marketing. The integration of innovative technologies such as big data, social media, artificial intelligence (AI) and process automation is changing the way businesses interact with consumers, enabling more personalised and effective communication strategies. However, in the post-war period, especially in countries recovering from military

conflicts, marketing strategies face unique challenges: changing consumer sentiment, reduced ability to pay, and the need to adapt communications to new social and cultural conditions. In such circumstances, digital technologies are a key tool for restoring trust, building social responsibility and supporting economic growth.

The key parameters of digital marketing include Big data.

Big data technologies help to collect and analyse data. It's like watching customers in a supermarket: you can see which shelves they choose, how long they stand in front of a particular product and what they end up buying. All of this helps you better understand their preferences and provide them with exactly what they need. This opens up opportunities for accurate forecasting and targeted offers [1]. As Davenport [2] notes, companies that successfully implement data analytics in marketing gain a significant competitive advantage by improving the effectiveness of their campaigns.

By harnessing the power of big data, you can:

- analyse consumers' actions, creating 'maps' of their behaviour: where they linger, what they ignore and what attracts their attention;
- evaluate trends by analysing data to predict the popularity of products in the future;
- improve the customer experience, for example by improving your website to make it easier for customers to find the right product or simplify the purchase process.

Big data is like a superpower for businesses, helping them learn more about their customers, sell more products and save money on advertising. But, as with any business, it's important to know how to use this power correctly to not only collect information, but to derive great value from it [5].

Social media

Social media sites such as Facebook, Instagram and TikTok have become very important for communicating with customers. They allow companies to easily talk to customers and find out what they like or dislike right during advertising campaigns. As F. Kotler [3] points out, social media helps brands build an emotional connection with consumers, which is the basis for long-term loyalty.

Artificial Intelligence (AI)

Today, the potential of artificial intelligence (AI) is quite broad and it is used in many areas: medicine, finance, industry, commerce, insurance, travel, leisure, everyday life, etc. Artificial intelligence plays an important role in the way companies operate. It helps to automate labour-intensive processes and minimise human involvement in production. The prospects of artificial intelligence are: increased efficiency, convenience and elimination of time-consuming processes. McKinsey's research confirms that production automation will accelerate in the coming years. According to the Global AI Adoption Index 2022, 35% of companies are using artificial intelligence in business and another 42% are exploring its use [4]. Video games, self-driving cars, chatbots, facial recognition technology, Alexa, Google Assistant, Siri voice assistants, social media advertising and the operation of social networks themselves, which are now numerous, are all powered by AI. Today, artificial intelligence can write lyrics and music, create images, analyse legal cases, conduct medical examinations, perform surgeries and control complex devices. By 2030, the contribution of artificial intelligence to the global economy is expected to reach \$15.7 trillion [5].

Ethics of data regulation

The protection of personal data is becoming a critical issue for businesses in the digital age. According to McKinsey [6], the introduction of regulatory standards such as GDPR in the EU is forcing companies to be more responsible in their use of customer data. Companies that neglect the ethical aspects of digital marketing risk losing consumer trust and facing legal consequences.

Despite its many benefits, digital marketing faces a number of challenges. Among the most important are the rapid pace of technological change, the need to adapt to new trends such as voice search, augmented reality (AR) and block chain, and increased competition.

The prospects for the development of digital marketing lie in the further integration of artificial intelligence, process automation and the development of customer-centric strategies. The future belongs to those companies that are able to effectively use innovative technologies to meet customer needs, while complying with ethical and legal standards. In today's world, especially after difficult times such as war, companies need to be able to change and come up with new ideas. They also need to care about people and the community. Companies that can adapt to what is happening now, use technology and listen to what customers want will not only be successful, but will be able to become the best in their industry.

References:

1. Кудрянь І. Big Data в маркетингу: як великі дані змінюють гру. URL: <https://www.theantmedia.com/post/big-data-v-marketingu-yak-veliki-dani-zminyuyut-gru>.
2. Davenport T. H. Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities. MA, USA: Harvard Business Review Press, 2019.
3. Kotler P. Principles of Marketing. Pearson Education, 2020. Chapter 1: Marketing: Creating Customer Value and Engagement. P. 39. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292449333_A46720135/preview-9781292449333_A46720135.pdf.
4. IBM Global AI Adoption Index 2022. URL: https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2022/05/IBM-Global-AI-Adoption-Index-2022_FINAL.pdf.
5. Бриль І. В. Штучний Інтелект в Реаліях Сучасності. // Economy System Analysis and Intelligent Systems for Management. 2023. P. 66.
6. Data privacy: What every manager needs to know. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/data-privacy-what-every-manager-needs-to-know>.

Антон Торак, 2 курс, спец. «Менеджмент»

Наук.керівник – Юрій Королюк

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

м. Чернівці

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГУ В ГАЛУЗІ СТОМАТОЛОГІЇ

Інтернет та соціальні мережі стали невід'ємною частиною життя значної кількості людей. У 2024 році нараховується понад 5 мільярдів користувачів соціальних мереж та їхня кількість продовжує невідпинно зростати [1].

Створені для обміну повідомленнями, вони швидко перетворилися на потужний інструмент впливу та стали одним з найважливіших інструментів маркетингу, який значно змінив правила гри. Якщо раніше основним завданням маркетингових кампаній було охоплення максимальної кількості аудиторії через

односторонню комунікацію, як-от телебачення чи газети, то тепер основна увага приділяється безпосередній та двосторонній взаємодії з клієнтами через інтернет-платформи. Це надає компаніям негайний зворотний зв'язок та дозволяє одразу адаптувати власні стратегії відповідно до потреб аудиторії, що підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє розвитку бізнесу.

За правильного використання цього інструменту, компанії здатні охопити ширшу аудиторію, підвищити власну впізнаваність, збільшити продажі та отримати цінні відгуки від споживачів, що у підсумку перетворило соціальні мережі на важливу складову бізнесу.

На сьогодні соціальні мережі є одним з основних джерел інформації, яке люди використовують для прийняття рішення про покупку [2]. Споживачі використовують їх не лише для пошуку інформації про продукт, але і для оцінки відгуків від інших користувачів, які здатні впливати на їх кінцеве рішення. Так як реальні відгуки та досвід інших людей володіють вищим рівнем довіри, порівняно з традиційною рекламою [3, 4]. Тому компаніям важливо ретельно стежити за рівнем задоволеності своїх споживачів, оскільки за рахунок швидкого поширення інформації, соціальні мережі можуть бути як помічниками у залученні нових клієнтів та формуванні лояльної аудиторії, так і джерелом негативних відгуків, які будуть значно впливати на рішення потенційних покупців.

Останнім часом спостерігається значне поширення використання соціальних мереж в галузі охорони здоров'я, включаючи стоматологію. Вони стали потужним інструментом для підтримання комунікації між лікарем та пацієнтом, поширення медичної інформації та залучення нових пацієнтів. Публікуючи цікаву та доказову інформацію про здоров'я, лікарі чи медичні заклади здатні підвищувати власну впізнаваність, формувати позитивну репутацію та залучати нових пацієнтів [5].

Важливо пам'ятати і про законодавчі обмеження, які стосуються реклами медичних послуг в соціальних мережах [6,7]. Вони з одного боку значно обмежують можливості для просування лікарів чи медичних установ в інтернеті, але з іншого - регулюють відносини, що виникають у процесі виробництва, розповсюдження та споживання реклами. І таким чином забезпечують пацієнтів від неправомірної та неправдивої реклами.

Дедалі більша частина пацієнтів починає звертатися за допомогою до соціальних мереж при виборі медичної установи, в тому числі стоматології, в якій вони хотіли б розпочати лікування [8]. Важливими факторами, які впливають на вибір пацієнтами стоматологічного кабінету є репутація та професіоналізм лікаря, ввічливість медичного персоналу, дотримання інфекційного контролю та використання сучасного медичного обладнання [9]. Знаючи це, стоматологічні клініки можуть ефективно формувати свої маркетингові стратегії в соціальних мережах, демонструючи саме ті аспекти, які є пріоритетними для пацієнтів. Таким чином, впливаючи на їхній процес прийняття рішень, підвищувати ймовірність залучення нових пацієнтів.

Та всупереч сучасним тенденціям маркетингу в соціальних мережах, коли справа стосується медицини, саме прямі рекомендації інших пацієнтів стають найважливішим джерелом інформації при виборі стоматолога [9]. Але не

зважаючи не це, соціальні мережі можуть стати однією з точок контакту між клінікою та потенційним клієнтом. Вона, в комплексі з іншими складовими маркетингової стратегії, може значно вплинути на думку пацієнта, та сформувати у нього позитивні асоціації з клінікою ще до її відвідування. Це у підсумку може вплинути на його остаточний вибір.

Список використаних джерел:

1. Digital 2024: Global overview report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report> (дата звернення: 02.11.2024)
2. Shih-Chih Chen, Chieh-Peng Lin. Understanding the effect of social media marketing activities: The mediation of social identification, perceived value, and satisfaction. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 140. P. 22-32. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162518311570?via%3Dihub> (дата звернення: 02.11.2024).
3. Alalwan A., Rana, Nripendra P., Dwivedi, Y.K., Algharabat R. Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*. 2017. Vol. 34. Iss. 7. P. 1177-1190. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0736585317301077?via%3Dihub> (дата звернення: 02.11.2024).
4. Чичун В. Значення маркетингової політики комунікацій в управлінській діяльності сучасного підприємства. *Європейський вибір економічного поступу регіону: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Чернівці, 26-27 травня, 2016 р. Чернівці, 2016. С. 162-163.*
5. Deema Farsi. Social Media and Health Care, Part I: Literature Review of Social Media Use by Health Care Providers. *Journal of Medical Internet Research*. 2021. Vol. 23. No 4. URL: <https://www.jmir.org/2021/4/e23205/> (дата звернення: 02.11.2024).
6. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text> (дата звернення: 03.11.2024).
7. Про внесення змін до Закону України "Про рекламу" та інших законів України щодо імплементації норм європейського законодавства у національне законодавство України шляхом імплементації окремих положень законодавства Європейського Союзу у сфері аудіовізуальної реклами (Європейської конвенції про транскордонне телебачення, Директиви Європейського парламенту та Ради 2010/13/ЄС про аудіовізуальні медіапослуги від 10 березня 2010 року із змінами, внесеними Директивою (ЄС) 2018/1808 від 14 листопада 2018 року): Закон України від 30.05.2023 № 3136-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3136-20#Text> (дата звернення: 03.11.2024).
8. Yolanda Freire, Margarita Gómez Sánchez, Ana Suárez, Gerardo Joves, Marlen Nowaka, Víctor Díaz-Flores García. Influence of the use of social media on patients changing dental practice: a web-based questionnaire study. *BMC Oral Health*. 2023. No 365. URL: <https://bmcoralhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12903-023-03078-9> (дата звернення: 03.11.2024).
9. Tâncu AMC, Purcărea VL, Pantea M, Imre M. Key Factors Correlations in Selecting Dental Services. *Journal of Medicine and Life*. 2019. Vol. 12. Iss. 1. P. 83–89. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6527403/> (дата звернення: 03.11.2024).

Роман Фірсенко, 2 курс, спец. «Туризм і рекреація»
наук. керівник – Світлана Тимчук
Уманський національний університет садівництва
м. Умань

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

Туристські потоки формуються під впливом численних факторів, серед яких особливе місце, безперечно, займають соціально-економічні. Серед провідних соціально-економічних чинників слід назвати рівень соціально-

економічного розвитку, який виражається в рівні розвитку продуктивних сил, масштаби накопичень, життєвому рівні населення, матеріальний добробут тощо. Від рівня соціально-економічного розвитку залежить обсяг рекреаційного попиту, що визначає величину рекреаційного потоку.

Одним з головних чинників слід називати розвиток продуктивних сил. Виникнення і розширення різних потреб є результатом розвитку виробництва. Рекреаційні потреби мають соціально-економічний характер і є продуктом розвитку суспільства. Масові туристські потреби, характерні для сучасного суспільства, можливі при досить високому рівні розвитку продуктивних сил і матеріального виробництва. Удосконалення продуктивних сил призводить до автоматизації виробництва, яка призводить до того, що на створення продукту витрачається менше часу, тобто скорочується робочий час. Внаслідок цього збільшується бюджет вільного часу, тобто часу, який залишається у людини після роботи для задоволення рекреаційних потреб [1].

Слід помітити той факт, що туристична індустрія не стоїть на місці. Очікується, що до 2030 року кількість прибулих туристів в країнах, що розвиваються буде набагато більше, ніж в розвинених країнах. У 2030 році 57% міжнародних туристських приїжджих будуть зосереджені в країнах, що розвиваються (по порівнянні з 30% в 1980 рік) і 43% - в розвинених країнах (по порівняно з 70% в 1980 році). Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок про те, що спостерігається гостра конкурентна боротьба між країнами (регіонами) за споживача туристських послуг, який стає головним інвестором приймаючої дестинації. Минулий рік наочно продемонстрував стійке зростання всіх показників світового ринку туристських послуг. Можна стверджувати про стійкість даного сектора економіки в час глобальної економічної кризи, що підтверджується щорічними позитивними прогнозами експертів Всесвітньої туристської організації. У зв'язку з цим значення і роль міжнародного туризму для багатьох країн (регіонів) неухильно зростає. Відбуваються катаклізми всередині країни слабшають курс національної валюти і сприяють відвідуваності даної країни [2].

Таким чином, розглядаючи роль рівня соціально-економічного розвитку на величину туристських потоків міжнародного туризму можна зробити наступні висновки:

- рівень соціально-економічного розвитку визначає величину рекреаційного попиту і пропозиції, які в сукупності і визначають величину туристського потоку;

- потреба в туризмі, з'являється на певному рівні розвитку суспільства, коли потреба в відпочинку стає необхідною умовою існування сучасного освіченої культурної людини;

- промисловий і технічний прогрес, характерні, в основному, для розвинених країн, призводить до підвищення вартості робочої сили. Остання обставина стимулює підвищення рівня життя і збільшення матеріального добробуту, який і визначає суму грошей, яку вони можуть витратити на використання вільного часу;

- туристська мобільність населення залежить від рівня особистого споживання в країнах його постійного місця проживання: чим вище рівень споживання, тим більше людей бере участь в туристських потоках;
- кожна держава виробляє свою політику регулювання прибуттів іноземних туристів за допомогою цін;
- рівень розвитку туризму знаходиться в великій залежності від рівня розвитку реклами.

Сучасний світовий туризм переживає значні зміни під впливом глобальних тенденцій, таких як цифровізація, зміна споживчих переваг та підвищена увага до сталого розвитку. У таких умовах вдосконалення маркетингових підходів є необхідною складовою для стимулювання міжнародного туризму. Ефективні маркетингові стратегії не лише сприяють збільшенню туристичних потоків, але й дозволяють підвищити впізнаваність дестинацій, залучити нові сегменти ринку та зміцнити конкурентні позиції на глобальній арені [3].

Основними напрямками вдосконалення маркетингових підходів у міжнародному туризмі є застосування сучасних цифрових технологій, сегментація ринку та індивідуалізація пропозицій, розвиток брендингу дестинацій, а також просування сталого туризму. Цифрові платформи та соціальні мережі відкривають нові можливості для таргетованої реклами, створення інтерактивного контенту та залучення туристів через персоналізовані рекомендації. Використання великих даних (big data) і штучного інтелекту дозволяє глибше аналізувати поведінку туристів і передбачати їхні потреби.

Сегментація ринку та індивідуалізація маркетингових кампаній також є важливими підходами для стимулювання міжнародного туризму. Дестинації можуть розробляти спеціальні пропозиції для різних цільових груп, таких як сімейні туристи, мандрівники старшого віку або любителі активного відпочинку, враховуючи їхні унікальні потреби та інтереси. Брендинг дестинацій допомагає створити чіткий і привабливий образ туристичного напрямку, акцентуючи увагу на його унікальних рисах, культурній спадщині та природних особливостях [2].

Окрім цього, сталий туризм набуває дедалі більшої ваги в маркетингових стратегіях. Підтримка екологічних ініціатив, збереження культурної спадщини та розвиток соціально відповідального туризму є ключовими факторами для залучення свідомих мандрівників. Підтримка прозорих і відповідальних практик стає важливою умовою для зміцнення репутації дестинацій у світовій туристичній спільноті.

Таким чином, удосконалення маркетингових підходів є критичним фактором для стимулювання міжнародного туризму. Використання сучасних інструментів цифрового маркетингу, розвиток бренду дестинацій, орієнтація на сталий розвиток і врахування індивідуальних потреб туристів допоможуть створити конкурентоспроможні стратегії, які відповідають викликам сьогодення і дозволяють залучати більше міжнародних туристів [4].

Основні сучасні маркетингові стратегії для стимулювання міжнародного туризму включають кілька важливих напрямків. По-перше, це цифровий маркетинг, що охоплює використання соціальних мереж, онлайн-платформ і

контент-маркетингу. По-друге, персоналізований маркетинг набирає обертів завдяки використанню великих даних (big data) та штучного інтелекту, що дозволяють створювати індивідуалізовані пропозиції для туристів. Ще одна важлива стратегія – це брендинг туристичних DESTИНАЦІЙ, який допомагає створити впізнаваний образ регіону або країни. Інфлюенсер-маркетинг також є потужним інструментом, особливо з огляду на вплив блогерів і відомих осіб на соціальних платформах. Вони можуть залучати своїх підписників до вибору конкретних DESTИНАЦІЙ через особисті рекомендації.

І нарешті, стратегія сталого туризму стає все більш популярною, особливо серед свідомих мандрівників. Маркетинг у цьому напрямку спрямований на просування екологічно відповідальних туристичних практик, захист культурної та природної спадщини, що дозволяє залучати туристів, зацікавлених у сталому розвитку.

Список використаних джерел:

1. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств : дис. ... д-ра екон. Наук: 08.00.04 / Сумський Державний Університет. Суми, 2022. 499 с.
2. Аршевська М.В. Вибір інструментів маркетингових комунікацій на основі комбінації їхніх видів: психологія сприйняття. Вісник Дніпропетровського Університету. Серія «Економіка» 2023. Випуск 7(1). С. 73-79.
3. Tymchuk S., Neshchadym L., Kyryliuk I. Innovations in tour operations as a response to geopolitical challenges in creating transcordon routes. Proceedings of International Conference «Economic Security in the Context of Systemic Transformations», 3rd Edition, December 7-8 2023, Chişinău / drafting committee: Tatiana Bucos [et al.]. – Chişinău : SEP ASEM, 2024. P.205-213
4. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: монографія / авт. кол.: М.А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна; за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.

Марина Кобрак, 4 курс, спец. «Менеджмент»,
Наук. керівник - Валерія Пенюк
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
м. Чернівці

РОЛЬ ОСОБИСТОГО БРЕНДУ В УПРАВЛІННІ КАР'ЄРОЮ

У сучасному професійному середовищі роль особистого бренду в управлінні кар'єрою набуває все більшої актуальності. Персональний бренд стає не лише інструментом для виділення серед конкурентів, а й важливим елементом для формування успішної кар'єрної траєкторії. В умовах високої конкуренції на ринку праці, чітко визначений та ефективно сформований особистий бренд дозволяє людині не лише привертати увагу роботодавців, а й створювати надійну репутацію в професійному середовищі.

Водночас, зростаюча роль цифрових технологій і соціальних мереж ще більше підкреслює важливість правильного управління своїм іміджем. Завдяки персональному бренду людина здатна не тільки продемонструвати свої професійні досягнення та компетенції, а й впливати на своє професійне оточення, залучаючи нові можливості для кар'єрного росту та розвитку.

Управління особистим брендом сьогодні стало необхідним кроком для тих, хто прагне досягти успіху і залишити помітний слід у своїй галузі.

Особистий бренд – це не лише популярне ім'я, а ваша репутація та підтвердження того, що ви професійно виконуєте свою роботу. Для того, щоб отримати хорошу посаду, важливо залишити позитивне враження та довести, що ви є справжнім експертом у своїй сфері. Особистий бренд дозволяє виділитися серед інших і продемонструвати свої переваги [1].

У сучасній літературі термін «кар'єра» не має єдиного трактування. Існує два основні підходи до його розуміння. Один із них вважає кар'єру процесом, що включає в себе цілеспрямоване просування в організаційному середовищі, яке може мати як позитивні, так і негативні наслідки для особистості, як зазначає Олена Молл [2, с. 56]. Інша точка зору полягає в тому, що кар'єра є результатом усвідомленого ставлення та поведінки людини в професійній діяльності [3, с. 195]. Загалом, поняття «кар'єра» (від фр. "carrière" — життєвий шлях, біг) у широкому сенсі означає успішне просування в різних сферах діяльності, таких як суспільна, службова, виробнича чи наукова, та досягнення визнання і слави [4, с. 303]. Персональний бренд відкриває для людини значні можливості у формуванні своєї кар'єри. Між просуванням товару та просуванням особистості існує мінімальна різниця. Основна частина особистого брендингу — це маркетинг, що передбачає розгляд себе як продукту та визначення власної корисності для аудиторії [5, с. 117].

У сучасному світі створення персонального бренду є ключовим елементом для тих, хто хоче побудувати успішну кар'єру [6, с. 12]. Персональний бренд допомагає не лише виділитися серед інших кандидатів, але й забезпечує стабільне професійне зростання. Важливість бренду полягає в тому, що він визначає, як вас сприймають в професійному середовищі, формує репутацію та демонструє ваші ключові компетенції. Управління особистим брендом дозволяє керувати своєю кар'єрною траєкторією, адже це інструмент для залучення нових можливостей, створення мережі корисних контактів та отримання пропозицій, що відповідають вашим професійним цілям. Крім того, чітко сформований особистий бренд підвищує рівень довіри до вас як до професіонала і створює впевненість у ваших можливостях серед колег та потенційних роботодавців.

Отже, роль особистого бренду в управлінні кар'єрою є надзвичайно важливою, оскільки дозволяє людині створити позитивний імідж, що підтримує її професійну репутацію та відкриває нові можливості. Ретельно продуманий особистий бренд стає ефективним інструментом для залучення роботодавців, партнерів і колег, сприяючи просуванню в кар'єрі та досягненню професійних цілей. Важливо зазначити, що особистий бренд не є статичним, він постійно потребує розвитку та адаптації до змін у професійній сфері.

З огляду на це, варто рекомендувати активне використання новітніх технологій та соціальних мереж для формування та просування свого бренду. Персональний бренд, побудований на основі цифрових платформ, дозволяє більш ефективно досягати своєї аудиторії та підтримувати професійну репутацію в умовах глобалізації та швидких змін. Окрім того, важливо

пам'ятати, що етичний підхід до брендингу та автентичність є основою довгострокового успіху, тому в управлінні кар'єрою необхідно робити акцент на чесності та послідовності.

Таким чином, управління особистим брендом вимагає постійного вдосконалення та стратегії, що базується на чесності, інноваціях і здатності адаптуватися до змін, що в свою чергу сприяє досягненню кар'єрного успіху в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Гурчунова Є. Особистий бренд у соціальних мережах: створюємо, розвиваємо, використовуємо. 2021. URL: <https://aboutmarketing.info/biznes/osobystyyu-brend-u-sotsialnykh-merezhakh-stvoryuyem-o-rozvyvayemo-vykorystovuyemo/>
2. Поняття і цілі ділової кар'єри // Конспект лекцій “Основи менеджменту”. URL: <http://library.if.ua/book/3/444.html>
3. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навчальний посібник для вузів. К. : ЦУЛ, 2007. 247 с
4. Лукашевич М. П. Соціологія кар'єри: навчальний посібник. Мін-во освіти і науки України, ХГІ «НГА» Х.; 1999. 114 с.
5. Балук Н. Р., Бук Л. М., Вовчанська О. М., Скибінський С. В. Комунікації у створенні персонального бренду. *Підприємництво і торгівля*, (23), 2018. С. 111-119.
6. Вітер В. В. Просування особистого бренду в сфері шоу-бізнесу засобами реклами та PR. Запоріжжя, 2023, 115 с.

СЕКЦІЯ ІІІ. ІНСТРУМЕНТИ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ

Олег Кипко, 1 курс спец. «Економіка»

Наук. керівник - Оксана Верстяк

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ЛОГІСТИКА НОВА ІТ-ІНДУСТРІЯ

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) в логістиці є корисним і логічним етапом розвитку цієї індустрії. Він (ШІ) дає можливість замінити працівників, що виконують традиційні рутинні логістичні завдання (наприклад складувальники, водії, диспетчери), технологічним рішенням. Але, на даному етапі розвитку, ШІ не може існувати без людського втручання. Саме через даний фактор, в логістичній галузі, відбувається зміна вектору потреб від логістичний вакансій до ІТ-спеціалістів, що здійснює трансформацію логістики с традиційної моделі в повноцінну ІТ-індустрію.

Варто зазначити, що зміни в логістиці, в її стандартизованому вигляді, розпочалися ще задовго до реалізації, відносно повноцінного, ШІ. Це відбувалось паралельно із розвитком комп'ютерних, інтернет- та цифрових технологій. ШІ в даній трансформації є завершальним проривним етапом.

Згідно із дослідження [1] компанії «Searchlogistics», яка займається SEO-аудитом, за 2020 рік, впровадження ШІ створило 2,3 мільйона робочих місць, безпосередньо пов'язаних із ІТ-індустрією. За прогнозом на 2025 рік кількість таких вакансій становитиме 97 мільйонів.

Логістична галузь є безпосереднім учасником подібних змін через свою сприятливість до впровадження систем ШІ. Згідно оцінки [2] незалежної дослідницької компанії «Tractica», до 2022 року продажі складських і логістичних роботів сягнуть 30,8 мільярдів доларів. А відповідно до дослідження [3] ІТ-компанії «Solution Analysts», що спеціалізується на наданні рішень цифрової трансформації, очікується, що глобальний ШІ в екосистемі ринку логістики та ланцюгів постачання досягне 12 мільярдів доларів США у 2027 році. Подальші середньорічні темпи зростання по прогнозам сягають 24%.

Світові логістичні гіганти, такі як «DHL» та «Amazon», або ж український пошто-логістичний оператор «Нова Пошта», на власному прикладі демонструють впровадження подібних змін, а найголовніше, переваги, які ці зміни створюють.

Згідно із статтею [4] українсько-американського логістичного start-up «Cargofy», логістичні компанії, які використовують в своїй роботі ШІ підкреслюють наступні позитивні зміни:

1. Зниження витрат - можливість автоматизувати багато логістичних процесів, що дозволяє економити кошти на робочій силі та ресурсах, а точне прогнозування попиту допомагає уникати надлишку запасів та недостачі товарів, зменшуючи витрати на зберігання та втрати.

2. Зменшення помилок:

- Машинне навчання допомагає уникнути людських помилок у процесі прийняття рішень.
- Системи ШІ аналізують великі обсяги даних та виробляють об'єктивні рішення, зменшуючи ризик помилок

3. Підвищене задоволення клієнтів:

- Точне прогнозування попиту та ефективна маршрутизація дозволяють клієнтам отримувати товари вчасно та без зайвих зусиль.
- Реальний час відстеження вантажів надає споживачам інформацію про стан та місцезнаходження товарів, підвищуючи їхню задоволеність.

Але зараз ШІ не може функціонувати як самостійна робоча одиниця. Під час заміни працівників традиційного логістичного напрямку виникає потреба у спеціалістах, що будуть працювати і обслуговувати ШІ.

1. Інженери з машинного навчання, що займаються розробкою та вдосконаленням алгоритмів машинного навчання, які є основою багатьох систем у логістиці (наприклад для оптимізації маршрутів або автоматизації складів).

2. Дата аналітики, які будуть аналізувати всі обсяги даних, що збираються в процесі виконання операцій.

3. IT-архітектори, які будуть відповідати за розробку інфраструктури, необхідної для інтеграції в існуючі логістичні процеси. Також вони проєктують та налаштовують сервери, бази даних та хмарні технології для підтримки роботи ШІ.

4. Інженери з розробки програмного забезпечення – фахівці, що пишуть і оптимізують програмне забезпечення, що використовує ШІ.

5. Фахівці із кібербезпеки для забезпечення безпеки даних і захисту від кібератак, які можуть загрожувати системам. Також важливою частиною їх роботи є моніторинг вразливих місць та підтримка надійності системи.

6. Інженери із робототехніки будуть потрібні в тому випадку, якщо компанія вирішить запровадити роботизовані процеси (наприклад роботизований склад чи дрони для доставки).

7. Спеціалісти з підтримки та обслуговування ШІ-систем. Вони займаються щоденним моніторингом роботи систем ШІ, виправленням несправностей і виконання технічного обслуговування для забезпечення безперебійної роботи.

Така трансформація логістики не змінює її кінцеві цілі, але повністю міняє внутрішній характер роботи, а також переорієнтовує ринок праці, що зосереджений на галузі логістики. В своєму результаті, дані процеси, що відбуваються в логістичній галузі, спонукають до перегляду визначення хто такий працівник логістики, а також здійснити переорієнтацію методики підготовки спеціалістів, які в майбутньому планують працювати в системі логістики.

Список використаних джерел:

1. Artificial Intelligence Statistics For 2024. URL: <https://www.searchlogistics.com/learn/statistics/artificial-intelligence-statistics/>
2. Warehousing and Logistics Robot Shipment to Reach Nearly 1 Million Units Annually by 2022, According to Tractica | Business Wire. URL:

<https://www.businesswire.com/news/home/20190201005119/en/Warehousing-and-Logistics-Robot-Shipment-to-Reach-Nearly-1-Million-Units-Annually-by-2022-According-to-Tractica>

3. AI in Logistics: 5 Use Cases Driving Efficiency and Innovations. URL: <https://www.solutionanalysts.com/blog/ai-in-logistics/>

4. Роль штучного інтелекту та машинного навчання в оптимізації логістичних процесів. URL: <https://cargofy.ua/uk/blog/rol-shtuchnogo-intelektu-ta-mashinnogo-navchannya-v-optimizaciji-logistichnih-procesiv>

Олег Кипко, 1 курс спец. «Економіка»

Наук. керівник – Анатолій Вдовічен, Оксана Верстяк
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ВЕДЕННЯ ТОРГОВОЇ ДИПЛОМАТІЇ ІЗ СЛАБКОЇ ПОЗИЦІЇ

Стан війни, в якому зараз перебуває Україна, наносить серйозну шкоду всім процесам, що відбуваються всередині держави. Економіка, як один із основних державотворчих процесів, переживає більше всього негативних тенденцій через свою двосторонню залежність від політичного та соціального секторів. Саме тому економіка потребує чітких регуляторних дій для утримання сталого стану, або ж, навіть, зростання. Тому торгова дипломатія, як невід’ємний елемент економічно-успішної держави, потребує детальної уваги, зважаючи на те, в якому стані зараз знаходиться Україна.

Першим, і дуже важливим фактом є те, що зараз Україна, в загальному значенні, знаходиться у слабкій дипломатичній позиції. Тому ведення торгової дипломатії, на рівні країни, потребує особливого підходу орієнтованого на застосування конкретних механізмів [1] для досягнення успіху.

1. Пошук стратегічних партнерів та альянсів:

- Україні варто активно працювати міжнародних організаціях для того, щоб знайти підтримку від інших держав створюючи стратегічні альянси (СОТ, ЄС).

- Орієнтація на співпрацю із потужними економіками або міжнародними інвесторами, що допоможуть розширити торгові можливості (США та Індія).

2. Ефективне використання обмежених ресурсів:

- Потрібен фокус на спеціалізованих товарах або послугах, де у нас є значні конкретні переваги (сільськогосподарська продукція, металургія, хімічна промисловість).

- Вкладання в інноваційні технології чи створення експертно-орієнтованих секторів, що допоможе отримати перевагу на глобальному ринку, навіть якщо економіка буде програвати в інших сферах (експорт ІТ-послуг).

3. Використання soft power (м’якої сили) в торгових переговорах:

- Країна із слабкою економічною позицією може використовувати культурні та гуманітарні програми як частину торгової дипломатії (продовження експорту сільськогосподарської продукції в країни, що переживають проблеми із голодом).

- Просування національних брендів і товарів через міжнародні виставки, культурні програми та медіа (ЕХРО).

4. Техніка перемовин і стратегічна гнучкість:
 - Знаходження в слабкій позиції, змушує йти на компроміси у вигляді поступок в інших сферах, для отримання успіху в торгових угодах (зниження тарифів на товари в обмін на скасування мит).
 - Пропозиції короткострокових переваг чи звільнення від мит для отримання і підтримки довгострокових угод (митні пільги та податкові канікули).
5. Диверсифікація торгових партнерів:
 - Для мінімізації залежності від одного чи кількох торгових партнерів країна повинна розвивати торгові відносини з різними країнами та регіонами.
 - Ведення активної політики з пошуку нових ринків для своїх товарів чи послуг, особливо в країнах, що є менш конкурентними, але мають перспективи для зростання (Африка та Південно-Східна Азія).
6. Використання міжнародних інвестиційних програм:
 - У разі слабкої економіки країна може орієнтуватися на залучення інвестицій через міжнародні гуманітарні програми, кредити від міжнародних фінансових інституцій (МВФ, Світовий банк).
 - Участь у міжнародних угодах, що передбачають преференції для менш розвинених економік, дозволяє забезпечити кращі умови для експорту (генеральна система преференцій GSP, CARIFORUM).
7. Активне використання внутрішньої політики:
 - У разі обмеженого ресурсного потенціалу країна може запроваджувати державну політику стимулювання експорту, знижуючи податкові ставки для експортерів або надаючи державні дотації.
 - Акцент на розвитку малого і середнього бізнесу, що може займатися експортом, допомагаючи розширити торгові зв'язки (державні ініціативи, пільги, гранти).

Також слабка позиція має свої, хоч і не значні, але плюси [2]. В першу чергу це можливість для розвитку, а саме перегляду своєї економічної та торгової політики і реформ для зміцнення своєї позиції в майбутньому. Слабка позиція дозволяє уникати конфліктів із сильнішими торговими партнерами. Також країна може спрямувати зусилля на розвиток нових галузей і підвищення конкурентоспроможності продукції.

Світова історія наповнена прикладами коли країни в невіддільних і складних умовах виходили переможцями із складної економічної ситуації. Україна, на жаль, не перша і не остання країна, як бореться за своє виживання. Але використання своїх унікальних переваг, навіть у складних умовах є ключовими факторами успіху. Диверсифікація економіки, грамотне використання міжнародних угод і акцент на розвитку конкурентоспроможних галузей це шлях до успіху і економічної стабільності.

Список використаних джерел:

1. Strategic dominants of the economic diplomacy in the context of the asymmetric global development | Kravchuk | Ekonomichnyy analiz. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1895/6565656955>
2. Грущинська Н. М. Економічна дипломатія як потужний інструмент подолання конфліктогенності країн // Нобелівський вісник. 2016. № 1. с. 85-90

Геннадій Лавроненко, аспірант
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
м. Кривий Ріг

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПІВНІЧНОАМЕРИКАНСЬКИХ ПІДХОДІВ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ ЗАЛІЗОРУДНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ІНФРАСТРУКТУРНІ, ЕКОЛОГІЧНІ ТА ЯКІСНІ СТАНДАРТИ

Залізорудна промисловість відіграє ключову роль у розвитку як економіки України, так і світового ринку залізорудної сировини (ЗРС). З огляду на досвід північноамериканських країн, які демонструють високі стандарти видобутку, логістики, екологічної безпеки та якості сировини, для України стає актуальним питання адаптації цих практик. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність української продукції, покращити інфраструктурні можливості та забезпечити відповідність екологічним стандартам.

Північноамериканський ринок ЗРС відзначається потужною логістичною підтримкою, що включає залізничні, портові та водні транспортні системи. Зокрема, розвинена інфраструктура Канади, де залізничні мережі та великі порти, такі як Септ-Іль, забезпечують транспортування понад 120 млн тонн руди на рік. Подібний підхід в Україні потребує інвестицій у розширення та модернізацію портів, таких як порти Чорного моря, зокрема порту Рені, який має великий потенціал для збільшення вантажопотоку. [1]

Порт Рені, розташований на річці Дунай, відіграє стратегічну роль у перевезенні руди через річний шлях, з'єднуючи Україну з Європою. Річкові перевезення здатні значно розвантажити наземну логістику, знизити витрати на транспортування та сприяти екологічно чистим рішенням. Розвиток цього напрямку може допомогти підвищити конкурентоспроможність української руди, оскільки річковий шлях надає альтернативу традиційним транспортним шляхам і дозволяє досягти нових ринків у Центральній і Східній Європі.

Північноамериканські компанії активно інвестують у розширення виробничих потужностей та модернізацію обладнання, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Для України важливо створити сприятливі умови для іноземних і внутрішніх інвестицій у сферу ЗРС. Це включає фіскальні пільги, державну підтримку інноваційних проектів та модернізацію обладнання. Досвід таких компаній, як Cleveland-Cliffs Inc., яка інвестувала значні кошти в оновлення та розширення своїх виробничих потужностей, може стати прикладом для українських гірничих підприємств. [2, 3]

Вимоги до якості залізної руди у Північній Америці зосереджені на високому вмісті заліза (>60%) та низькому вмісті фосфору і сірки. Це забезпечує ефективне використання сировини у виробництві сталі та відповідає високим стандартам кінцевої продукції. Для України питання якості руди також є важливим, особливо на фоні зростаючої конкуренції на світовому ринку. Підвищення якості сировини можливе за рахунок удосконалення технологій

збагачення руди, а також впровадження методів контролю домішок, зокрема фосфору і сірки, що сприятиме підвищенню рентабельності. [4]

Північноамериканський підхід до екологічної безпеки базується на суворих вимогах щодо зменшення викидів, захисту водних ресурсів та рекультивації земель. Наприклад, Канада впроваджує ініціативу "Green Mining Initiative", яка спрямована на мінімізацію екологічного впливу видобувної діяльності. Для України впровадження подібних стандартів є важливим кроком для зниження негативного впливу на довкілля та адаптації до європейських екологічних вимог. Підприємства можуть застосовувати передові технології очищення стічних вод, зниження рівня пилу та газових викидів, що покращить їх імідж на міжнародному ринку.

Впровадження північноамериканських практик потребує значних інвестицій та державної підтримки. Одним із ключових викликів є модернізація існуючих підприємств, що вимагатиме залучення кваліфікованих спеціалістів, новітніх технологій та фінансових ресурсів. Водночас, адаптація передових практик забезпечить сталий розвиток галузі, підвищить конкурентоспроможність української залізорудної продукції та сприятиме виходу на нові ринки.

Перенесення успішного досвіду Північної Америки на українську залізорудну промисловість відкриває нові можливості для розвитку галузі. Інфраструктурні інвестиції, покращення якості сировини та впровадження екологічних стандартів можуть значно підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність української залізорудної продукції на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Американський інститут заліза та сталі. (American Iron and Steel Institute.) URL: <http://steel.org/>
2. Всесвітня асоціація сталі. (World Steel Association.) URL: <http://worldsteel.org/>
3. Обсерваторія економічної складності (The Observatory of Economic Complexity (OEC)). URL: <https://oec.world/en/>
4. Геологічна служба США - Огляди мінеральних товарів. (United States Geological Survey - Mineral Commodity Summaries.) URL: <http://usgs.gov/>

Назар Мустаца, 2 курс, спец. «Фінанси, банківська справа,
страхування і фондовий ринок»
Наук.керівник – Ірина Мустаца
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
м. Чернівці

ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО- ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Транспортно-логістичний сектор є важливою складовою економічної системи України, його частка у ВВП у 2020 році склала близько 6,3% [1]. Це зумовлено значною роллю як внутрішніх, так і міжнародних вантажних перевезень, які забезпечували до війни безперервне постачання товарів і матеріалів підприємствам.

Російська агресія, що почалася проти України, підкреслила критичне значення транспортного сектору для української економіки та суспільства. З початком війни росія намагалася порушити транспортні зв'язки України з її міжнародними партнерами, що є предметом внутрішнього постачання товарних товарів, а також для оплати гуманітарних вантажів.

Транспортна інфраструктура стала головною мішенню ворожих атак. В результаті систематичних обстрілів було пошкоджено понад 25 000 км автомобільних доріг, 6 500 км залізничних колій, 315 мостів та 19 аеропортів, з яких 12 - цивільні [2]. Повітряне сполучення з іншими країнами було повністю перервано. В Україні за перший рік повномасштабної війни майже вдвічі скоротився обсяг вантажних перевезень залізничним, автомобільним, водним, трубопровідним транспортом. Слід відмітити, що обстріли по логістичних вузлах спостерігаються постійно і остаточно оцінити завдані збитки можливо тільки в післявоєнний період.

Попри ці значні втрати, основний тягар забезпечення промисловості ресурсами ліг на залізничний і автомобільний транспорт. З моменту введення воєнного стану саме ці види транспорту забезпечують українську армію зброєю та іншими необхідними ресурсами. Вони також підтримують функціонування економіки, евакуюючи населення в безпечні райони та продовжуючи перевезення продуктів, гуманітарної допомоги та будівельних матеріалів для відновлення зруйнованої інфраструктури.

Зміна умов і середовища діяльності залізничного транспорту потребує перегляду напрямків та ефективних заходів розвитку транспортних послуг України в умовах воєнного ринку часу. Це, своєю чергою, робить актуальним проведення комплексного аналізу транспортного ринку країни.

Очевидно, що транспортна система України зазнала кардинальних змін. Це призвело до збільшення тривалості маршрутів та підвищення їх енергоємності. Основною послугою стало перебування альтернативних маршрутів та перенаправлення як внутрішніх, так і міжнародних вантажопотоків. Складнощі виникли і з експортом, через низьку пропускну здатність західних прикордонних переходів, тому слід зазначити, що потребують спрощення процедури митного контролю.

Наразі автомобільний транспорт має найбільший потенціал для подальшого відновлення довоєнних показників ринку українського вантажного бізнесу.

Аналізуючи вантажні залізничні перевезення за останні роки, можна відзначити, що їх частка в загальному вантажному перевезенні України мала тенденцію до скорочення ще до початку широкомасштабного вторгнення Росії. При цьому спостерігається зростання частки автомобільного транспорту. Ця тенденція ще більше посилилася після ескалації бойових дій, основні імпорتنі та експортні потоки країни тепер проходять переважно через європейські і напрямки. Вразливість автомобільної інфраструктури до ворожих атак є важливою поки на це, залізничний транспорт продовжує залишатися однією з ключових складових вантажів транспортно-логістичного комплексу України,

перевозячи значну кількість річного обсягу вантажів. Для забезпечення його ефективної роботи було запроваджено такі заходи:

1) Понад 3 мільйони людей були безкоштовно евакуйовані залізничним транспортом через п'ять коридорів, переважно зі східних областей. Близько 430 000 осіб евакуювали за кордон, головним чином до Польщі, Молдови, Угорщини, Румунії, Німеччини та Словаччини.

2) У західних країнах України створено низку логістичних центрів для полегшення імпорту та швидкого розподілу гуманітарної допомоги по всій країні. Ці центри займаються транспортуванням, зберіганням та сортуванням гуманітарних вантажів. З 24 лютого по 24 березня 2022 року АТ "Укрзалізниця" перевезла загалом 1400 вагонів гуманітарної допомоги [3].

Продовжується процес переміщення українських підприємств, що знаходяться в зонах активних бойових дій, з відновленням їх діяльності. У цьому процесі бере участь активна участь АТ "Укрзалізниця" та АТ "Укрпошта", які забезпечують безкоштовне переміщення майна компаній. Станом на 29 березня 2022 року 1164 підприємства та юридичні особи висловили бажання релокувати свою діяльність [4].

Відповідно до Закону України "Про особливості застосування примусової конфіскації на території України майна РФ та її резидентів", розпочато процедуру націоналізації рухомого складу, що належить Росії або її резидентам та знаходиться на території України. Загалом нараховується близько 15 000 одиниць такого рухомого складу, а на території РФ знайдено 482 одиниці, що належать Україні [5].

Крім цього, завдяки підписанню "зернової угоди" та переорієнтації вантажних потоків на альтернативні види транспорту, зокрема морського, Україна зберегла статус одного з найбільших світових експортерів сільськогосподарської продукції. Це дало можливість країні зберегти позиції на світовому ринку, навіть в умовах війни. Зростання обсягів морських перевезень після підписання угоди про її позитивний вплив на економічну стабільність. Однак вихід Росії з цього договору в липні 2023 року створив нові виклики для підтримки міжнародних перевезень.

Авіаційний транспорт, який раніше використовується для перевезення невеликих, але цінних або швидкопсувних вантажів, паралізований через закриття повітряного простору для цивільної авіації. Це призвело до суттєвого зниження обсягів перевезень авіатранспортом у 2022-2024 році порівняно з 2021 роком.

Підсумовуючи вищезазначене можна сказати, що транспортно-логістична система України в період війни стикнулася з цілим колом проблем, які частково вирішені, однак є питання, які потребують законодавчого врегулювання, а також стануть можуть бути вирішені тільки в післявоєнний період

Список використаних джерел:

1. ВВП України скоротився на 4%. Які галузі найбільше впали. minfin.com.ua: веб-сайт. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2021/03/24/61962027/>
2. Томчук О.Ф., Головченко Я.О. Аналітична оцінка послуг вантажних перевезень в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2706>

3. Шульц С. Л., Луцків О. М. Проблеми функціонування транспортної інфраструктури та логістики України в умовах воєнного часу. Регіональна економіка. 2022. № 2. С. 85–93.

4. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 37. С. 6 – 104.

5. Шевченко В. Логістика війни. Як змінились вантажні перевезення в Україні. biz.nv.ua: веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-vukrajini-pid-chas-viyni-gumanitarni-vantazhiobmezhennya-na-perevezennya50231625.html> 11.

Валерія Тудан, 2 курс, спец. «Міжнародна логістика»
Наук.керівник – Оксана Верстяк
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ІНСТРУМЕНТИ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ

Міжнародна логістика охоплює управління потоками товарів, інформації та фінансів між країнами. Вона є ключовим елементом глобальної торгівлі та економічного розвитку.

Міжнародна логістика сприяє розвитку співпраці та партнерств між компаніями з різних країн, що дозволяє об'єднувати ресурси та досвід для досягнення спільних цілей. Ефективна міжнародна логістика дозволяє компаніям бути більш конкурентоспроможними на світовому ринку, що сприяє збільшенню прибутку та залученню нових клієнтів.

Загалом, міжнародна логістика є невід'ємною частиною глобального бізнесу і відіграє критичну роль у забезпеченні успіху компаній на міжнародному ринку. Вона сприяє ефективності, економії ресурсів та розширенню можливостей для бізнесу у світі, що постійно змінюється.

Управління глобальними ланцюгами постачання - це складний процес планування, організації, виконання та контролю всіх етапів постачання товарів і послуг від постачальників до кінцевих споживачів у міжнародному масштабі. Ця діяльність включає в себе управління різними елементами, включаючи транспортування, складську логістику, інвентаризацію, інформаційний обмін, митницю, а також взаємодію з різними партнерами у ланцюгу постачання.

Системи управління запасами: ці системи допомагають компаніям відстежувати та керувати рівнями своїх запасів у багатьох місцях. Вони дозволяють компаніям оптимізувати рівень запасів, зменшити витрати на утримання та запобігти дефіциту.

Інструмент прогнозування попиту (СВТ): інструменти прогнозування попиту використовують історичні дані та статистичні моделі для прогнозування майбутнього попиту на продукцію, що дозволяє організаціям краще планувати запаси та рівні виробництва.

Основні аспекти управління глобальними ланцюгами постачання включають в себе:

- Планування та стратегія, а саме розробка стратегій, цілей і планів для глобального ланцюга постачання, що включає в себе вибір

постачальників, розташування складів, розробку логістичних маршрутів і так далі.

- Замовлення і закупівлі, а саме управління процесом замовлення товарів та послуг від постачальників, включаючи переговори, укладення контрактів, оцінку якості і кількості товарів.
- Логістичне планування, а саме оптимізація та планування транспортування, розміщення складів і запасів для забезпечення ефективності ланцюга постачання.
- Митниця та регулювання, а саме дотримання митних правил та управління митними процедурами.
- Управління ризиками, а саме виявлення, оцінка та управління ризиками, пов'язаними з ланцюгами постачання, такими як природні катастрофи, геополітичні конфлікти, зміни валютних курсів і інші фактори, які можуть впливати на логістичні операції.

Автоматизація процесів допомагає підвищити продуктивність та зменшити витрати, сприяючи оптимальній організації руху товарів та інформації.

Розвиток електронної комерції та цифрові віртуальні платформи дозволяють оптимізувати обмін інформацією та співпрацю між учасниками ланцюга постачання.

Використання цих інструментів міжнародної логістики допомагає підприємствам забезпечити швидку та ефективну поставку товарів та послуг до споживача, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та успішності та ринку.

Список використаних джерел:

1. Що таке система управління транспортом для бізнесу в 2024. URL: <https://www.cargoson.com/uk/blog/shcho-take-systema-upravlinnia-transportom-tms-dlia-biznesu>.
2. Системи управління запасами. URL: <https://studfile.net/preview/7577607/page:5/>.
3. Системи управління складом. URL: https://ua.scs-it.net/products/simple-wms/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAouG5BhDBARIsAOc08RTfPFuOOZ7nRyaW1V_t02Dt79Tlr4CvoeEgqkSW_vs0Zs4N4g_1TgAaAg3_EALw_wcB.
4. SCM система. URL: <https://freshtech.global/ua/blog/scm-system-how-to-optimize-logistics-processes>.
5. Управління відносинами з постачальниками. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8_%D0%B7_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BC%20%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%82%D1%83.
6. Прогнозування попиту. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D0%B7%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%82%D1%83.
7. Міжнародна логістика і постачання. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=221444>.

Маріанна Слижук, 1 курс (магістр), спец. «Міжнародна логістика та управління ланцюгами постачання»

Наук. керівник – Оксана Верстяк

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МІЖНАРОДНУ ЛОГІСТИКУ

Сучасна міжнародна логістика переживає етап глибоких змін, що зумовлені глобалізацією, швидким розвитком технологій та новими викликами, які виникають внаслідок непередбачуваних економічних і політичних ситуацій. В умовах складних та взаємопов'язаних ланцюгів постачання, ефективність логістичних процесів залежить від здатності адаптуватися до нових вимог ринку. В цьому контексті цифрові технології стають основними інструментами, що забезпечують оптимізацію, автоматизацію і прозорість операцій. Серед таких технологій варто виділити Інтернет речей (IoT), Штучний інтелект (AI), Блокчейн та Великі дані (Big Data), які забезпечують не лише підвищену ефективність, але й нові можливості для інновацій у сфері логістики.

Блокчейн — це потужна технологія, яка забезпечує максимальну прозорість та безпеку у ланцюгах постачання, радикально змінюючи підхід до автоматизації процесів документального оформлення вантажів. Вона значно знижує ризики шахрайства, помилок та скорочує час на обробку транзакцій. Завдяки використанню смарт-контрактів, що працюють на базі блокчейн, виконання умов угод відбувається автоматично, що не тільки пришвидшує здійснення платежів, але й забезпечує надійність і точність кожного етапу процесу. У підсумку, ця технологія не лише оптимізує процеси, а й гарантує високу ступінь захищеності і ефективності в сучасних умовах глобалізації та цифровізації.

Великі дані (Big Data) надають можливість отримувати глибоке розуміння процесів та виявлення прихованих тенденцій у ланцюгах постачання, що дозволяє суттєво підвищити ефективність управлінських рішень. Завдяки обробці великих обсягів інформації, можна оптимізувати маршрути доставки, передбачати потенційні ризики та приймати більш точні рішення щодо управління запасами.

Інтеграція цифрових технологій у логістичні процеси відкриває нові шляхи для підвищення прозорості, оптимізації операцій і зниження витрат, однак цей процес вимагає поетапного підходу:

1. *Оцінка готовності до змін* — перш за все необхідно оцінити поточні процеси, технології, інфраструктуру, а також інформаційні та кадрові ресурси, щоб зрозуміти, наскільки організація готова перейти на нові цифрові інструменти.
2. *Розробка стратегії цифровізації* — на цьому етапі важливо визначити, які саме технології будуть найбільш ефективними для конкретної компанії та її специфіки роботи.
3. *Впровадження технологій і інтеграція з існуючими системами* — після вибору цифрових рішень необхідно забезпечити їх ефективну інтеграцію

з уже наявними системами, що потребує модернізації бізнес-процесів і адаптації до нових технологій.

4. *Інвестування в навчання і підтримка змін* — для успішного впровадження змін важливо інвестувати в навчання співробітників і забезпечити підтримку змін на всіх рівнях організації, щоб мінімізувати опір нововведенням і забезпечити їх успішну адаптацію.

Одним із яскравих прикладів успішної інтеграції цифрових інструментів у логістику є компанія DHL, один із світових лідерів у галузі логістики. DHL активно використовує штучний інтелект для оптимізації своїх ланцюгів постачання. Компанія впровадила систему на основі AI, яка аналізує величезні обсяги даних, включаючи історичні дані про доставку, прогнози погоди та дані про затори, щоб розробляти оптимальні маршрути доставки, що дало можливість логістичній компанії DHL значно знизити витрати на транспортування та покращити своєчасність доставки.

Отже, вплив цифрових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), блокчейн, штучний інтелект (AI) та великі дані (Big Data), є основними чинниками для підвищення прозорості та відстежуваності вантажів, оптимізації ланцюгів постачання та зниженню витрат. В рамках дослідження була розроблена концептуальна модель інтеграції цифрових технологій у логістичні процеси, яка включає ключові етапи: оцінку готовності підприємства до цифровізації, розробку стратегії впровадження технологій, їх інтеграцію в операційну діяльність та навчання персоналу.

Список використаних джерел:

1. Бавико О. Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 2 (24). С. 15–23. DOI: 10.15276/EJ.02.2023.2. DOI: 10.5281/zenodo.81283882. 2. 2. 2.

2. Боровик Т., Даниленко В. Транспортна логістика як фактор забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Економіка та управління національним господарством. 2022. № 177. С. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-63>.

3. Дзямучич М. І., Шматковська Т. О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. Економічний форум. 2022. № 2. С. 3–8.

4. Лісіца В.В., Михайленко О.М., Ротенберг О.В. Цифрові ланцюги поставок: технології, тенденції та напрями розвитку. Причорноморські економічні студії. 2023. № 81.

Stanislav Marandyuk, 2nd-year student, majoring in “Business Management”

Scientific supervisor – Kateryna Hildebrant
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE,
Chernivtsi

FINANCES OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE’S FINANCIAL SYSTEM

The finances of territorial communities are an essential component of the stable development of local communities. They play a key role in ensuring the effective operation and development of infrastructure, education, healthcare, social protection and other critical areas. Thus, studying the finances of territorial communities requires ongoing research to accelerate the economic development of the country [2].

The study of the territorial communities finances presented in this article is based on the analysis of the main budget indicators of the Ostritsa rural territorial community. In 2023, revenues of the Ostritsa rural territorial community increased by UAH 14,442.85 thousand or 14.45% compared to 2022. Expenditures in 2023 rose by UAH 1,187.77 thousand or 1.15% relative to 2022. A budget deficit of UAH 3,317 thousand occurred in 2022, which is a negative trend. In 2023, there was a budget surplus of UAH 9,938 thousand, indicating a positive trend.

Table 1. Main Budget Indicators of the Ostritsa Rural Territorial Community

	Revenues	Expenses	Budget Deficit	Budget Surplus
2022	99 938,15	103 255,16	-3317	0
2023	114 381	104 442,93	0	9 938

The following analytical conclusions can be drawn from the budget revenues calculations:

- Tax revenues increased by UAH 6,996.58 thousand, or 30.16% in 2023 compared to 2022.
- Income taxes, profit taxes and taxes on the increase in market value rose by UAH 2,218.42 thousand, or 14.83%.
- Rent for special use of forest resources grew by UAH 17.26 thousand, or 9.99%.
- Domestic taxes on goods and services increased by UAH 2,579.85 thousand, or 118.21%.
- Local taxes and fees rose by UAH 2,181.31 thousand, or 37.20%.
- Other taxes and fees saw an 823.27% increase, or UAH 13.09 thousand.

Non-tax revenues in 2023 decreased by - UAH 2,570.83 thousand or -52.91% compared to 2022. Income from property and entrepreneurial activity increased by UAH 9.49 thousand, or 14.96%. Administrative fees and charges as well as income from non-commercial activities decreased by - UAH 18.2 thousand or -14.67%. Own revenues of budget institutions decreased by - UAH 2,553.9 thousand, or -54.77%. Income from capital operations rose by UAH 1,231.49 thousand, or 100%. Official transfers increased by UAH 8,776.51 thousand, or 12.21%. Targeted funds increased

by UAH 9.1 thousand or 46.09%. Total revenues grew by UAH 14,442.85 thousand, or 14.45%.

The following conclusions were made from the structure, composition, and dynamics of local taxes and fees:

- The single tax increased by UAH 585.94 thousand, or 15.29%, which is a positive outcome.
- Property tax grew by UAH 1,583.21 thousand, or 77.98%.
- The tourist tax rose by UAH 12.16 thousand, or 694.85%.
- Overall, local taxes and fees increased by UAH 2,181.31 thousand, or 37.20%.

The composition, structure and expenditures dynamics of the Ostritsa rural territorial community budget is shown in Table 2, generated with the help of openbudget.gov.ua service [3].

Table 2. Expenditures Dynamics of the Ostritsa Rural Territorial Community Budget

Budget classification code	Indicator	2022		2023		Dynamics	
		UAH thousand	%	UAH thousand	%	UAH thousand	%
1	2	3	4	5	6	7	8
0100	General Government Functions	15 762,30	15,27	19 384,34	18,56	3 622,04	22,97
0300	Public Order, Safety, and Judiciary	992,53	0,96	1 077,52	1,03	84,99	8,56
0400	Economic Activities	99,00	0,10	586,93	0,56	487,93	492,85
0500	Environmental Protection	134,10	0,13	130,13	0,12	-3,97	-2,96
0600	Housing and Communal Services	247,61	0,24	715,77	0,69	468,16	189,07
0700	Healthcare	873,57	0,85	912,06	0,87	38,49	4,4
0800	Spiritual and Physical Development	2 022,47	1,96	2 493,97	2,39	471,5	23,31
0900	Education	82 937,24	80,32	78 940,76	75,58	-3 996,48	-4,81
3000	Social Protection and Social Security	186,31	0,18	201,42	0,19	15,11	8,11
	Total expenditures	103 255,16	100	104 442,93	100	1 187,77	1,15

The Table 2 shows that in 2023 general government functions increased by UAH 3,622.04 thousand or 22.97% compared to 2022. Public order, safety, and judiciary expenses grew by UAH 84.99 thousand or 8.56%. Economic activities saw a significant increase of UAH 487.93 thousand or 492.85%. Environmental protection expenses decreased by - UAH 3.97 thousand, or 2.96%. Housing and communal services expenses rose by UAH 468.16 thousand, or 189.07%. Healthcare expenditures increased by UAH 38.49 thousand, or 4.4%. Expenditures on spiritual and physical development grew by UAH 471.5 thousand, or 23.31%. Education expenditures decreased by -3,996.48 thousand UAH, or -4.81%. Social protection and social security expenses increased by UAH 15.11 thousand, or 8.11%. Overall, total expenditures in 2023 rose by UAH 1,187.77 thousand, or 1.15% compared to 2022.

Attracting external financing sources is critical for ensuring the financial sustainability of territorial communities and achieving their strategic goals. To increase community finances, it's essential to enhance its investment attractiveness. The investment appeal of territorial communities is determined by their ability to attract and retain investments for the development of various economic sectors and infrastructure. For this purpose, several factors need to be considered:

- An analysis of the economic, social, and natural potential of the community territory needs to be conducted before developing investment attraction strategies.
- Mechanisms and strategies to attract investment projects need to be developed.
- Cooperation with the private sector and international organizations must be maintained as a crucial element in improving investment appeal.
- Establishing a favorable investment climate is essential to enhance the community's attractiveness to investors.
- Collaborating with international partners can provide additional support for local businesses [1].

The finances of territorial communities are vital for their sustainable development and effective governance. Analyzing the financial activities of communities helps identify the main directions and challenges in resource utilization. To improve financial positions, communities must manage their budgets effectively, develop infrastructure and human capital, attract external financing and foster partnerships with international organizations. This approach will help ensure economic stability, social support, and sustainable development for local communities.

References:

1. Fedosova V. M. Theory of Finance: textbook / Ed. prof. V. M. Fedosova, S. I. Yurii. Kyiv: Center for Educational Literature, 2010. 576 p.
2. Kyrlyenko O.P. Local Finance: textbook. 2nd ed., revised. Ternopil: Economic Thought of SUTE, 2014. 448 p.
3. Open Budget. URL: <https://openbudget.gov.ua>

Vladislav Bolboka, 2nd-year student, majoring in “Finance, Banking, Insurance and the Stock Market”

Scientific supervisor – Kateryna Hildebrant
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE,
Chernivtsi

SPECIAL DRAWING RIGHTS AS A RESERVE ASSET OF THE INTERNATIONAL MONETARY SYSTEM

In today's world, where international trade and financial interconnections are increasingly essential for countries' economic development, the stability of the international monetary system is of utmost importance. One of the tools for ensuring this stability is the use of Special Drawing Rights (SDRs).

SDRs are used as a reserve asset to stabilize international payment balances, reduce currency fluctuations, and provide additional resources to countries facing

financial difficulties. During financial crises and economic instability, SDRs can play a crucial role in supporting the financial system and maintaining confidence in it.

This analysis examines the functioning mechanism of SDRs, their impact on international financial markets and the economic development of countries, as well as current trends in their use under modern globalization conditions.

The interest rate on Special Drawing Rights plays a key role in the international financial system, determining the cost of this international reserve currency and its relative status compared to national currencies. The analysis provides detailed data on SDR interest rates for a specific period, namely from April 8, 2024, to April 14, 2024.

Each row in the table represents different currency units, such as the Chinese yuan, euro, Japanese yen, British pound, and U.S. dollar, along with respective values of the currency amount under Rule O-1, the exchange rate against the SDR, and the interest rate.

Table 1. SDR Interest Rate

Currency Unit	Currency Amount (Rule O-1)	Exchange Rate against SDR	Interest Rate	Product
Chinese Yuan	1,0993	0,104234	1,612200	0,1847
Euro	0,37379	0,81762	3,801003	1,1617
Japanese Yen	13,452	0,0049973	0,004000	0,0003
British Pound	0,080870	0,952733	5,226536	0,4027
U.S. Dollar	0,57813	0,754192	5,370000	2,3414
Total				4,0908
Minimum SDR Interest Rate				0,050
SDR Interest Rate				4,091

The table shows the following conclusions about the SDR interest rates:

1. SDR Value Diversity: SDR interest rates vary for different currency units, reflecting the economic situation and stability of the participating countries. For example, the SDR value for the Chinese yuan is 0.1847, while for the euro, it is 1.1617.
2. Exchange Rate Impact on SDR Value: the currency exchange rate against the SDR significantly affects the SDR value. A high exchange rate leads to a higher SDR value, while a low rate reduces it. For instance, the Japanese yen, with a low exchange rate against the SDR, results in a minimal SDR value (0.0003).
3. Diverse Interest Rates: interest rates for different currencies also vary significantly. They reflect the economic fundamentals and policies of the member countries. For instance, the interest rate for the Chinese yuan is 1.612200, while for the Japanese yen, it is much lower – 0.004000.
4. Average Indicator: the weighted average SDR value for the currencies analyzed is 4.0908, indicating the average level of SDR value in comparison with these currencies [2].

Receiving financial support from the International Monetary Fund (IMF) is an important aspect of Ukraine’s economic relations, which reflects the extent of cooperation and financial stability of the country in the context of international

financial relations. Analyzing the financial support figures provides insight into how Ukraine uses IMF aid to ensure economic stability and development, as well as assessing its ability to repay loans in the future.

The data highlights a critical aspect of Ukraine's financial relations with the IMF. Between 2020 and 2022, Ukraine received substantial financial support from the IMF, amounting to 1,500 million SDR in 2020 and 2,011.80 million SDR in 2022. It is worth noting that the amount of SDR repayments exceeded the received amount in 2021, resulting in a negative balance of 648.60 million. However, in 2022, the situation improved, and the balance turned positive, indicating a balanced approach to financial obligations. Overall, analyzing these data provides insights into the dynamics of Ukraine's cooperation with the IMF and assesses the effectiveness of using financial support to stabilize the country's economy.

Thus, Special Drawing Rights (SDRs) represent an essential reserve asset in the international monetary system, designated by the International Monetary Fund (IMF) to enhance stability and support global financial markets. As an instrument that enables countries to exchange currencies to meet their balance of payments and reserve needs, SDRs play a vital role in promoting the stability and development of the global economy [4].

It is crucial to highlight the role of Special Drawing Rights (SDRs) as a key reserve tool in the international monetary system. They not only provide countries with additional liquidity in times of economic difficulty but also promote stability and efficiency in international finance.

References:

1. Kozak Yu. G. International Economics in Questions and Answers: A Textbook / Yu. G. Kozak. Kyiv : Center for Educational Literature, 2017. 228 p.
2. International Monetary Fund. Official Website. URL: <https://www.imf.org/en/Home>
3. Ministry of Finance of Ukraine. Official Website. URL: <https://mof.gov.ua/en>
4. Kharchuk O. O., Bilyy O. O. The Concept and Role of Special Drawing Rights in the Global Monetary System // Public Law. No. 2, 2017. P. 106-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pp_2017_2_16

Anna Ponych, 2nd-year student, majoring in «Finance, Banking, Insurance and Stock Market»
Scientific supervisor – Kateryna Hildebrant
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE,
Chernivtsi

NON-STATE PENSION FUNDS IN THE PENSION SYSTEM

Ukraine finds itself in challenging conditions, where national security and stability issues are of utmost concern. One of the critical challenges affecting various spheres of the country is the full-scale invasion. This threat goes beyond military aspects, impacting economic and social areas, including pension provision.

The topic of non-state pension funds (NSPFs) remains relevant in many countries, as growing demographic and economic challenges threaten the stability of public pension systems.

Non-state pension funds (NSPFs) play a significant role in modern pension systems, allowing citizens to secure additional income in their later years. Key indicators of NSPF performance reflect their efficiency in preserving and increasing pension savings, as well as their reliability in providing pension benefits to participants. Let us examine the main indicators used to evaluate NSPF performance, which clarify their role in financial security and social security stability [1].

Table 1 presents an analysis of the main NSPF performance indicators.

Table 1: Main Performance Indicators of Non-State Pension Funds

Indicator	As of 30.09.2022	As of 30.09.2023	(+/-)	
			Change	Relative Change, %
1	2	3	4	5
Number of pension contracts signed, thousand units	96,1	96,6	0,5	0,5
Total NSPF participants, thousand people	888,7	886,8	-1,9	-0,2
Total value of NSPF assets, UAH million	4 024,7	4 684,0	659,3	16,4
Pension contributions, total, UAH million	2 773,1	2 979,9	206,8	7,5
- from individuals	487,0	584,4	97,4	20
- from individual entrepreneurs	0,3	0,3	0	0
- from legal entities	2 273,3	2 382,7	109,4	4,8
Pension payments, UAH million	1 416,9	1 608,3	191,4	13,5
Number of participants receiving pension payments, thousand people	91,5	93,3	1,8	2
Investment income, UAH million	3 149,5	3 871,0	721,5	23
Profit from investment of NSPF assets, UAH million	2 565,3	3 208,1	642,8	25
Expenses covered by pension assets, UAH million	584,2	662,9	78,7	13,5

Based on the table above, the following changes were observed over the nine months of 2023 compared to the same period in 2022:

- The number of pension contracts increased by 0.5 thousand units or 0.5%, which is a positive trend.
- The total number of NSPF participants decreased by 1.9 thousand people or 0.2%, indicating a negative trend [2].
- The total value of NSPF assets increased by 659.4 UAH million or 16.4%, which is a positive trend.
- Pension contributions grew by 206.8 UAH million or 7.5%, indicating a positive trend. Contributions from individuals increased by 20%, from individual entrepreneurs by 0%, and from legal entities by 4.8%.

- Pension payments increased by 191.4 UAH million or 13.5%, reflecting a positive trend.
- The number of participants receiving pension payments grew by 1.8 thousand people or 2%, which is a positive trend.
- Investment income rose by 721.5 UAH million or 23%, which is a positive trend.
- Profit from the investment of NSPF assets increased by 642.8 UAH million or 25%, which is a positive outcome for NSPF activities [3].

Currently, non-state pension provision (NSPP) is operating under challenging conditions due to the full-scale invasion. Ukraine's difficult socio-economic situation has led to a decline in quantitative and qualitative indicators of the labor potential, including age structure, health, education, and professional qualifications. A key issue in the current solidarity-based pension system is the high demographic burden on the working population, resulting from declining birth rates and an aging population [4].

However, the investigation shows that despite the negative conditions, there is a trend of growth in the total value of NSPF assets, pension contributions from individuals and legal entities, pension payments, investment income, profits from NSPF asset investments, and expenses covered by pension assets, all of which indicate a positive tendency in NSPF operations and reveal its growing importance within the national pension system.

References:

1. Law of Ukraine "On Non-State Pension Provision", July 9, 2003, No. 1057-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text>
2. National Securities and Stock Market Commission: Information on the State and Development of Non-State Pension Provision in Ukraine as of 30.09.2022. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2023/02/npf_3_kv-2022.pdf
3. National Securities and Stock Market Commission: Summary of Non-State Pension Provision System Development as of 30.09.2023. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/npf_3_kv-2023.pdf
4. E-Journal "Effective Economy": "Non-State Pension Funds in the Formation of a European Model of a Democratic State in Ukraine." URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4958>

Kateryna Toporkova, 2nd-year, majoring in "Accounting and Taxation"
 Scientific supervisor – Kateryna Hildebrant
 Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE,
 Chernivtsi

ACCOUNTING FOR BUDGET SETTLEMENTS ON TAXES

A tax is a mandatory, unconditional payment to the respective budget, collected from taxpayers according to the Tax Code of Ukraine. Taxes perform three main functions simultaneously: fiscal, redistributive, and regulatory [1].

The adopted Tax Code was intended to streamline and somewhat simplify the conditions for tax calculation and payment. This was a major advancement, as each tax now has a separate regulatory document. However, a negative aspect is the frequency of changes and amendments to the Tax Code. It remains relevant to organize all changes, as further amendments will be necessary to align tax legislation with European standards.

The regulation of relations arising in the sphere of tax and fee collection is defined by the Tax Code of Ukraine. It establishes a comprehensive list of taxes and fees collected in Ukraine and the rules for their administration, defines taxpayers, their rights and responsibilities, outlines the competencies of control bodies, specifies the authority and duties of officials during tax administration, as well as establishes accountability for violations of tax legislation [1].

The essence of taxes (payments) as an economic and financial category is that they are mandatory contributions to the respective level of budget, made by taxpayers according to the procedures and conditions specified in the relevant legislative acts of Ukraine on taxation.

In economic terms, taxes represent financial relations between the state and taxpayers regarding the creation of a nationwide centralized fund of monetary resources needed by the state to perform its functions [2].

The obligation to pay taxes and fees is established by Article 67 of the Constitution of Ukraine: “Everyone is required to pay taxes and fees in the manner and amounts established by law” [4]. In other words, tax calculation and payment are mandatory. To facilitate the process, an electronic cabinet was created. This information and telecommunications system enables taxpayers and state bodies to exercise their rights and duties, defined by the Tax Code of Ukraine, in electronic form. The taxpayer’s electronic cabinet allows a taxpayer to work with the State Tax Service of Ukraine remotely in real-time, as well as to submit documentation and access a wealth of useful information. With an electronic signature, registration and login to the cabinet takes less than a minute (if there’s no signature, it can be obtained at most banks or at the tax office itself).

The electronic cabinet has two functional parts: an open (public) part that does not require user identification, and a private (personal) part that taxpayers can access using a qualified electronic signature key from any certified provider of electronic trust services. By using the open part of the electronic cabinet, taxpayers can access publicly available information, including a tax calendar, data from registries of insurers, single tax payers, VAT payers, and other registries, as well as download tax reporting forms.

Ukraine’s tax system is a set of taxes, fees, and other mandatory payments and contributions, which from a business perspective are considered costs. Thus, tax payments are objects of planning, management, and control, being strictly defined by the state. As taxes are the main source of revenue for Ukraine’s state budget, the state closely monitors the correct calculation and payment of taxes and fees.

Tax calculations are a key element in forming the economic potential of an enterprise based on the state’s regulatory system. Tax payments serve as a significant and influential tool in regulating economic relations between the state and economic entities. Their structuring should stimulate the development of progressive and efficient activities required by economic operations; regulate discrepancies that arise in the development of the state economic potential and business entities [3].

The primary need is to ensure the development of all social subsystems, satisfying the interests of different population groups, and creating an economic foundation for Ukraine’s integration into the global economic system. All of this

depends on the control function of taxes, which manifests through tax control and is a type of state oversight conducted by tax authorities based on their assigned responsibilities and in accordance with the law.

The efficient functioning of the tax system can be ensured by improving tax legislation, based on recommendations from control bodies familiar with the system's internal weaknesses, which, in turn, will reduce tax evasion by business entities.

Accounting for budget settlements is one of the most complex, labor-intensive, and responsible areas in accounting. Problems arising from the determination of tax objects, their documentation, accounting reflection, tax calculation, and reporting require constant improvement both organizationally and methodologically.

To finish with, let us define taxes as mandatory, unconditional payments that flow into the budget and form its foundation. These payments are compulsory, targeted, and generally contribute to designated funds. Nowadays frequent amendments complicate the tax process, requiring constant adjustments to align with European standards, mainly, there is a need for organizational and methodological improvements in accounting. However, the development of an electronic taxpayer cabinet is seen as a step forward in simplifying taxpayer interactions with the State Tax Service and enabling the user access a wealth of useful information within minutes.

References:

1. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : за станом на 16 липня 1999 року № 996-XIV (зі змінами та доповненнями). Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
3. Кушніренко О. А. Організаційно-методичне забезпечення внутрішнього контролю оподаткування сільськогосподарських підприємств // Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 15. Ч. 2, 2015. С. 151-156.
4. Конституція України, 67 стаття. URL: <https://constitution.in.ua/articles/67/>

Артем Третяченко, 2 курс маг., спец. «Підприємництво та торгівля»
Наук. Керівник - Ольга Ніколайчук
Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла
Туган-Барановського
м. Кривий Ріг

ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ У УМОВАХ ВІЙНИ

З початком повномасштабної війни в 2022 році багато вітчизняних підприємств зіткнулись з погіршенням власних фінансових результатів та потребують заходів для покращення фінансового стану.

Ключовими шляхами виходу з кризи є освоєння виробництва нової продукції, що має конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також реалізація інноваційних і інвестиційних можливостей підприємств і впровадження нових технологій. У цьому контексті основною складовою фінансової політики підприємства є досягнення

позитивного фінансового результату у вигляді прибутку та забезпечення необхідного рівня рентабельності діяльності.

У сучасних умовах війни металургійні підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, що вимагають не лише швидкої адаптації до нових реалій, але й докорінного перегляду своїх стратегічних пріоритетів. Якщо в умовах мирного часу їхньою основною метою було покращення фінансових результатів та підвищення конкурентоспроможності, то війна змушує підприємства переорієнтуватися на інші ключові аспекти. Серед них – забезпечення безперервності виробничих процесів, підвищення стійкості до зовнішніх шоків і збереження кадрового потенціалу. Багато фінансових ресурсів, які раніше могли бути використані для інвестицій у модернізацію, інновації та технологічне оновлення, тепер перенаправляються на підтримку основних операцій, вирішення логістичних проблем та збереження стабільності в умовах воєнних дій. Це значно впливає на фінансове планування та довгострокові перспективи розвитку підприємств.

Повномасштабна війна, що почалася в Україні в лютому 2022 року, суттєво вплинула на діяльність українських металургійних підприємств. Підприємства галузі стикнулися з численними викликами, серед яких бойові дії, порушення ланцюгів постачання, перебої в енергопостачанні, ризики для безпеки працівників та зниження попиту на продукцію. Багато компаній були змушені тимчасово призупинити виробничі процеси через загрози безпеці співробітників та інфраструктури, спричинені близькістю бойових дій. Закриття портів та перебої у залізничному сполученні також значно ускладнили логістичні операції.

Крім того, обстріли критичної інфраструктури, зокрема електростанцій, стали причиною перебоїв в енергопостачанні, що змушувало підприємства періодично знижувати обсяги виробництва або переходити на економний режим. Попри це, багато металургійних компаній запровадили заходи для підтримки стабільності виробництва, зокрема переорієнтацію на внутрішній ринок, оптимізацію витрат і пошук нових логістичних рішень. Ці дії дозволили їм зберегти базову операційну діяльність навіть у складних умовах війни.

Проаналізуємо показники чистого прибутку (збитку) вітчизняних підприємств в 2019-2023 роках в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Показники чистого прибутку (збитку) вітчизняних підприємств в 2019-2023 роках, тис.грн.

Категорія	чистий прибуток (збиток), тис.грн	
	всього по економіці	металургійні (КВЕД-2010 24.10)
2019	523779001,5	-33531437,0
2020	68054905,5	-4315754,2
2021	885276479,5	73410442,7
2022	-276277742,8	-82423196,4
2023	427672584,2	-91000697,9

Джерело: побудована автором використовуючи

Як бачимо, з показників, що представлені у табл. 1.1, кризові явища суттєво впливають на формування чистого прибутку (збитку) вітчизняних підприємств, У 2020 році через пандемію COVID-19 чисті доходи підприємств зазнали погіршення, у тому числі підприємства переважно працювали збитково через закриття кордонів в період карантинних заходів. В 2022 році чисті прибутки вітчизняних підприємств знизились, у тому числі металургійних через початок повномасштабної війни в країні. В 2023 році чисті прибутки підприємств зросли відносно 2022 року, але менше рівня 2021 року майже вдвічі, проте металургійні підприємства продовжили нарощувати збитки через логістичні проблеми, руйнування інфраструктури та високі енергетичні витрати.

Металургійна галузь України в, спочатку в умовах пандемії COVID-19 та потім, в умовах повномасштабної війни зіткнулася зі значними викликами, що суттєво вплинули на її фінансовий стан. Якщо у 2021 році спостерігалось зростання фінансових результатів, то з початком війни у 2022 році підприємства зазнали значних збитків через руйнування інфраструктури, логістичні труднощі, перебої в енергопостачанні та скорочення попиту на продукцію. У 2023 році економіка в цілому демонструвала поступове відновлення, однак металургійні підприємства залишалися збитковими через продовження дії негативних факторів.

Для стабілізації фінансового стану металургійних підприємств необхідна державна підтримка, залучення інвестицій, реалізація інноваційних проєктів, впровадження сучасних технологій, переорієнтація на внутрішній ринок та розвиток нових експортних напрямків. Лише через адаптацію до сучасних викликів галузь зможе відновити свою стійкість і забезпечити позитивні фінансові результати в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Держстатистика.. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.11.2024 р.).

Олександр Перепелиця, 2 курс, спец. «Менеджмент» (ОС «Магістр»)

Наук. керівник – Андрій Кругляк

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

м. Чернівці

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Управління фінансовими ресурсами є однією з найважливіших функцій будь-якого бізнесу, а в умовах воєнного часу його значення зростає багатократно. Сучасні виклики, такі як інфляція, зростання витрат, дестабілізація ринків і втрата доступу до зовнішніх ринків капіталу, змушують бізнес адаптувати свої фінансові стратегії. Для підприємств України ця проблема є особливо гострою через воєнні дії, руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання та зниження купівельної спроможності населення. Ключові виклики та загрози, з якими стикаються українські підприємства в умовах війни, і які необхідно враховувати при адаптації бізнес-стратегій: реальність війни, бойових дій, ракетні атаки; майже повна блокада

ключових ланцюгів постачання через морські шляхи; неготовність повноцінно і швидко замінити морські шляхи постачання сухопутними; внутрішні логістичні проблеми, пов'язаних з фізичним знищенням значної частки інфраструктури [1]. У цьому контексті інноваційні підходи до фінансового менеджменту дозволяють забезпечити стійкість бізнесу та створити основу для його розвитку в поствоєнний період.

Можна виділити ряд інноваційних підходів у фінансовому менеджменті, що на нашу думку, є дотичними до проблем розвитку економіки України у воєнний період.

1. Цифровізація фінансових процесів та інтеграція інноваційних технологій.

У сучасних умовах бізнес все більше покладається на автоматизовані системи управління фінансами (ERP-системи). Цифрові рішення допомагають контролювати витрати, ефективно розподіляти ресурси та аналізувати фінансові дані в реальному часі. Наприклад, використання хмарних платформ для управління бухгалтерським обліком забезпечує мобільність і доступність фінансової інформації навіть під час релокації бізнесу. Цифровізація також включає впровадження програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку, управління витратами та створення фінансових прогнозів. Наприклад, використання штучного інтелекту у прогнозуванні витрат дозволяє уникнути фінансових втрат через неправильне планування. Напрями діджиталізації фінансового менеджменту на підприємстві передбачають використання цифрових технологій та інструментів для оптимізації фінансових процесів, підвищення ефективності управлінських рішень фінансового характеру [2].

2. Сценарне планування та стратегічна адаптація

Воєнний період створює надзвичайно високий рівень невизначеності, що потребує гнучкого фінансового планування. Сценарний аналіз дозволяє створювати кілька варіантів розвитку подій, враховуючи найгірші та найкращі сценарії. Наприклад, компанія може планувати свої фінансові потоки, виходячи з прогнозів щодо коливання валютного курсу або можливих перебоїв у постачанні. Адаптивні стратегії включають планування резервів, які можуть бути використані у разі надзвичайних ситуацій. Також важливо оцінювати фінансову стійкість партнерів і контрагентів, щоб уникнути ризиків, пов'язаних із їх банкрутством.

3. Ризик-менеджмент і диверсифікація активів

Управління ризиками є ключовим компонентом інноваційного фінансового менеджменту. В умовах війни підприємства мають оцінювати ризики, пов'язані зі зниженням попиту, порушенням ланцюгів постачання та фізичним знищенням активів. Для мінімізації цих ризиків бізнесу важливо розробляти механізми страхування активів, зокрема через залучення міжнародних страхових компаній.

Диверсифікація активів полягає у розподілі інвестицій між різними інструментами, такими як нерухомість, фінансові ринки чи розвиток нових продуктів. Це дозволяє підприємствам уникнути значних втрат у разі провалу

одного з напрямків.

4. Інноваційні підходи до фінансування: краудфандинг та гранти.

Нетрадиційні джерела фінансування набувають популярності серед українського бізнесу. Наприклад, краудфандинг дозволяє підприємствам залучати кошти від широкого кола інвесторів через онлайн-платформи. Це стає критично важливим для малого та середнього бізнесу, що не має доступу до банківських кредитів через високі відсоткові ставки.

Грантове фінансування також є перспективним джерелом для українських компаній. Участь у міжнародних програмах, таких як Horizon Europe або USAID, відкриває можливості для отримання коштів на реалізацію інноваційних проєктів.

5. Впровадження принципів ESG (екологічні, соціальні та управлінські аспекти)

Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських (ESG) принципів у фінансову стратегію є не лише етичною вимогою, а й інструментом залучення іноземних інвестицій. Військовий період підвищив увагу міжнародних партнерів до стійкості бізнесу в Україні, що відкриває нові можливості для залучення ресурсів через відповідальні практики. Сьогодні міжнародні інвестори надають перевагу компаніям, які враховують ESG-принципи у своїй діяльності. Інтеграція цих принципів у фінансову стратегію дозволяє підприємствам не лише підвищити рівень довіри з боку партнерів, але й отримати доступ до «зеленого фінансування» – кредитів та інвестицій, спрямованих на підтримку сталого розвитку.

Впровадження інновацій у фінансовому менеджменті чинить суттєвий вплив на розвиток бізнесу у поствоєнний період. Застосування інноваційних підходів до фінансового менеджменту не тільки дозволяє українським підприємствам вижити під час війни, але й створює міцну основу для їхнього розвитку після завершення воєнних дій. Оптимізовані процеси, посилений ризик-менеджмент і цифрові інструменти дозволяють швидше адаптуватися до нових умов та відновлювати економічну діяльність у країні.

Війна стала серйозним викликом для українських підприємств, однак впровадження інновацій у фінансовий менеджмент дозволяє значно знизити ризики та забезпечити стійкість бізнесу. Інтеграція цифрових технологій, сценарного аналізу та альтернативних методів фінансування сприяє адаптації до сучасних викликів. Успішне застосування цих підходів не лише допомагає вижити в умовах кризи, але й створює фундамент для розвитку у поствоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Кругляно А. В. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці, 2024. №1. С. 51-64. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05>
2. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. вип. 2 (Червень). С. 215-223. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28>

Юлія Липовецька, 2 курс магістратури, спец. «Підприємництво та торгівля»
Наук.керівник – Ольга Ніколайчук
Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського
м. Кривий Ріг

НЕОБХІДНІСТЬ МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Моніторинг фінансового стану є однією з важливих складових функціонування будь-якого підприємства. Цей процес дозволяє вчасно виявляти та реагувати на фінансові проблеми, оптимізувати структуру капіталу, уникати надмірних боргів та забезпечувати фінансову незалежність. Також, ефективний моніторинг фінансових показників дає змогу підприємству підвищити рівень довіри з боку інвесторів, кредиторів, партнерів та клієнтів.

Через воєнні дії, постійні обстріли та руйнування інфраструктури, моніторинг фінансового стану стає невідкладним інструментом для збереження стабільності бізнесу, оскільки за його допомогою можна оцінити можливості для продовження роботи, підрахувати збитки та спланувати шляхи відновлення, зокрема шляхом оптимізації витрат та зниження залежності від зовнішніх факторів ризику.

Окрім того, в умовах економічної кризи та нестабільності, спричиненої війною, підприємствам необхідно ретельно оцінювати ризики щодо свого фінансового стану. Зміни у валютних курсах, обмеження доступу до сировини та робочої сили, а також втрата активів через руйнування – все це вимагає більш регулярного й детального аналізу фінансових показників. У свою чергу, моніторинг дає змогу швидко виявляти моменти, коли необхідно вживати певних заходів для виживання та адаптації підприємств до умов, які склалися.

Центральна Спілка Споживчих Товариств України зазначає: «основними ознаками фінансової стабільності підприємства є фінансова стійкість, рентабельність, платоспроможність, кредитоспроможність, ліквідність і ділова активність»[2]. Показники аналізу фінансової стратегії підприємства у розрізі різних напрямків:

1) ліквідності і платоспроможності підприємства: загальний показник платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, швидкої ліквідності, покриття, маневреності функціонуючого капіталу, забезпеченості власними коштами, питома вага оборотних активів в активах;

2) фінансової стійкості підприємства: фінансової незалежності, концентрації позикового капіталу, фінансової залежності, поточної заборгованості, стійкого фінансування, фінансової незалежності капіталізованих джерел, фінансової залежності капіталізованих джерел, платоспроможності, забезпеченості власними оборотними активами, маневреності власного капіталу, фінансового левериджу, частка чистих активів у майні;

3) ділової активності підприємства: коефіцієнт оборотності оборотних активів, кредиторської заборгованості, дебіторської заборгованості,

матеріальних запасів, виробничих запасів, основних засобів, власного капіталу, залученого капіталу, робочого капіталу;

4) рентабельності підприємства: рентабельність продукції, операційної діяльності, звичайної діяльності, господарської діяльності, сукупних активів, власного капіталу, залученого капіталу, перманентного капіталу, основних засобів, оборотних активів, валова рентабельність продажів, чиста рентабельність продажів.

Якщо, проаналізувати одну з груп показників для підприємства, то на основі цього можна буде виокремити проблеми даного підприємства, причини які на це вплинули та шляхи рішення проблем.

До прикладу, було проаналізовано показники ліквідності та платоспроможності для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Підприємство є одним з найбільших гірничо-видобувних підприємств в Україні. Для аналізу було взято 2021-2023 роки (табл. 1):

Таблиця 1– Аналіз коефіцієнтів платоспроможності та ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 рр.

Показники	Норматив	2021	2022	2023	2023/2021 рр.	
					Відхилення (+,-)	Темп зміни (%)
Коефіцієнт фінансової незалежності	>0,5	0,72	0,54	0,34	-0,38	-52,78
Коефіцієнт стійкого фінансування	0,8-0,9	0,79	0,65	0,48	-0,31	-39,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2-0,25$	0,06	0,05	0,02	-0,04	-66,67
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7-0,8$	1,42	0,85	0,65	-0,77	-54,23
Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 2	2,08	1,61	0,88	-1,2	-57,69

Джерело: складено автором на основі [1]

Абсолютно всі показники зменшились у 2023 році, порівняно з 2021 роком:

- коефіцієнт фінансової незалежності, який знизився на 52,78%, вказує на те, що значна частина капіталу отримана за рахунок залучення позикових коштів, а не власного капіталу. До цього могло призвести підвищення цін на електроенергію та сировину та зниження обсягів виробництва й реалізації продукції, через що підприємству не вистачає власного капіталу для повноцінного фінансування. Враховуючи коливання курсу та можливість підвищення відсоткових ставок, така ситуація може підвищити рівень необхідності залучення позикових коштів та призвести до труднощів з погашенням боргів;

- коефіцієнт стійкого фінансування зменшився на 39,24%, що вказує на недостатню фінансову стійкість підприємства. Така ситуація свідчить про те, що підприємство може бути неготове до оперативного вирішення фінансових проблем. Причиною цього може бути збільшення залучення позикових коштів, а також необхідність у підтримці та покращенні виробництва, що потребувало значних фінансових інвестицій. Дана ситуація може негативно вплинути на підприємство, оскільки воно може стикнутися з труднощами у фінансуванні нових проектів;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності має найбільше зменшення, порівняно з іншими показниками, а саме 66,67%, коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на 54,23%, а коефіцієнт поточної ліквідності – 57,69%. Зменшення показників ліквідності вказує на неготовність підприємства у короткі терміни погасити свою поточну заборгованість. Причиною цього є нестача активів та збільшення поточної заборгованості. Погіршення цього показника може призвести до того, що підприємство не зможе вчасно погасити свої заборгованості.

З проведеного аналізу можна запропонувати такі шляхи вирішення наявних проблем:

- збільшення частки власного капіталу та зменшення необхідності у залученні позикових коштів, що призведе до підвищення рівня фінансової незалежності підприємства. Для цього необхідно оптимізувати витрати та залучити інвестиції;

- покращення фінансової стійкості, що дасть змогу підприємству самостійно та оперативно реагувати на ринкові зміни та пристосовуватися до них. Щоб покращити фінансову стійкість потрібно переглянути фінансову стратегію та підвищити ефективність використання власних ресурсів;

- покращення платоспроможності, що у свою чергу підвищить здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання. Для цього потрібно оптимізувати управління грошовими потоками, що також можна досягти за допомогою перегляду фінансової стратегії;

- розробка стратегії для стабілізації фінансового стану, що дасть змогу зменшити вплив коливання цін на електроенергію та сировину й забезпечить стабільність в обсягах виробництва та реалізації продукції в умовах, які склалися.

Список використаних джерел:

1. Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 18.11.2024).

2. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств. *Офіційний веб-портал парламенту України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006626-06#Text> (дата звернення: 18.11.2024).

Діана Нечепоренко, 2 курс, спец. «Фінанси, банківська справа, страхування і фондовий ринок»
Наук.керівник – Любов Гут,
Чернівецький торговельно- економічний інститут ДТЕУ,
М.Чернівці

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПОСТВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан у державі вніс зміни у діяльність підприємств різних галузей національної економіки у різних регіонах країни. Ведення підприємницької діяльності під час воєнного стану є дуже складним процесом, але вкрай необхідним. Окрім першочергового завдання самозбереження

компанії, постають такі глобальні потреби, як забезпечення населення робочими місцями та допомога армії [4].

Характерними рисами функціонування підприємств під час воєнного стану є:

- географічна дисперсія бізнесу: у воєнний час підприємства часто змушені переміщувати виробництво та склади через небезпеку або зруйновану інфраструктуру, що створює логістичні виклики та збільшує транспортні витрати, нині в Україні переміщено близько 800 підприємств, найбільше – до Львівської (28,6%), Закарпатської (17,9%), Чернівецької (12,2%), Івано-Франківської (8,3%), Тернопільської (7,5%) та Хмельницької (7,5%) областей; [2]

- руйнування підприємств та інфраструктури: руйнування доріг, мостів і енергомереж уповільнює операційний і фінансовий цикли у діяльності підприємства, створює значні труднощі для логістики і виробництва, збільшуючи витрати бізнесу, спричиняє затримку постачання і зниження ефективності виробництва, змушує підприємства адаптувати бізнес процеси та шукати нові канали збуту продукції переважно за допомогою автомобільного транспорту;

- втрата людського потенціалу проявляється через мобілізацію чоловіків працездатного населення до лав ЗСУ, міграцію фахівців за кордон з метою уникнення безпосередніх бойових дій, відсутність інвестицій в людський капітал, зниження заробітних плат, обмеження (зупинки) діяльності українських компаній. Різке скорочення кадрового складу, відтік висококваліфікованих спеціалістів та менеджерів створили ризик руйнування налагоджених виробничих та управлінських процесів на підприємствах. Плинність персоналу посилила небезпеку втрати унікальних компетенцій, розірвання ланцюжків бізнес-комунікацій та порушення командної взаємодії. [1]

- диверсифікація асортименту продукції/послуг та виду діяльності: зміни асортиментних позицій допомагає компаніям мінімізувати залежність від окремих сегментів ринку. В умовах невизначеності підприємства шукають нові ринки збуту, орієнтуючись на регіони, де є стабільні умови для роботи. Це також сприяє зниженню ризиків втрат через скорочення окремих напрямів діяльності;

- зміна поведінки споживачів: споживачі переорієнтовуються на базові потреби, знижуючи витрати на другорядні товари, що вимагає швидкої адаптації цінової політики підприємств до нових умов попиту;

- цифрова трансформація: швидке впровадження цифрових технологій для забезпечення безперервності бізнес-процесів, можливість відкриття бізнесу в онлайн форматі, розширення застосунків, що знижують трудозатрати працівників, запровадження дистанційної роботи.

У воєнний час підприємства стикаються з певними викликами і небезпеками:

- Дефіцит ресурсів: нестача матеріальних ресурсів, сировини та енергоносіїв, кадровий голод, ускладнює стабільну діяльність підприємств.

- Безпека співробітників: зосереджується на забезпеченні безпеки працівників через організацію укриттів, віддалену роботу або евакуацію, а також надає психологічну підтримку для збереження працездатності та підвищення продуктивності праці, що суттєво впливає на зростання витрат підприємства.

- Нестабільність валютних курсів робить фінансове планування непередбачуваним і підвищує вартість імпортованих товарів.

- Фінансова нестабільність: зростання витрат на закупівлю матеріалів, логістику та безпеку, разом із девальвацією валюти та обмеженим доступом до фінансів, створює додатковий тиск на фінансовий потенціал, фінансову рівновагу та платоспроможність підприємства.

- Логістичні перебої: через зруйновану інфраструктуру та блокування транспортних коридорів (передусім унаслідок блокування митних пунктів пропуску на кордоні з Польщею) підприємства змушені шукати дорожчі альтернативи для доставки сировинних ресурсів та відправки споживачам готової продукції, або нових постачальників і маршрути транспортування.

- перерорієнтація на експорт: різке падіння платоспроможного внутрішнього попиту змусило багатьох виробників максимально переорієнтуватися на експорт, що посилює конкуренцію між ними на міжнародних ринках.

Важливим аспектом діяльності підприємств в умовах невизначеності є сценарне планування, орієнтоване на гнучкість та мультиваріантність. Застосування гнучких бізнес-моделей дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни, спричинені кризовими умовами. Це включає перегляд стратегій, перехід до короткострокового планування та впровадження нових підходів до управління ризиками. Завдяки цьому компанії можуть швидко адаптуватися до змін у попиті чи у ланцюгах постачання.

Підприємства активно підтримують місцеві громади через благодійність, гуманітарну допомогу та участь у волонтерських ініціативах. Інвестиції у відбудову країни, включаючи відновлення інфраструктури та створення робочих місць, зміцнюють репутацію підприємства та формують довіру до нього серед клієнтів і партнерів.

Для національних виробників важливо зберегти свої позиції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, особливо в умовах скорочення внутрішнього попиту.

Важливим аспектом діяльності підприємств під час воєнного стану є можливість участі у державних програмах підтримки бізнесу, які включає організацію торгових місій, проведення маркетингових кампаній за кордоном та переговорів про зниження торговельних бар'єрів, функціонують програми субсидування транспортування продукції чи сертифікації товарів для експорту.

Уряд та міжнародні організації надають підприємствам гранти, пільгові кредити та податкові послаблення для підтримки підприємств у кризових умовах. Так, функціонує оперативна платформа з актуальною інформацією для українських експортерів, які готові постачати свою продукцію за кордон в умовах війни. Доступною також стала кредитна програма для фінансування

українських експортерів, які через повномасштабне вторгнення потребують додаткового фінансування для реалізації експортних контрактів.[3] Такі заходи допомагають покривати витрати на відновлення, запуск нових проєктів та збереження робочих місць або створення нових робочих місць.

Зменшення бюрократичних бар'єрів, прискорення процесів реєстрації, ліцензування та звітності значно полегшують роботу бізнесу. У спрощеному регуляторному середовищі підприємства швидше запускають нові проєкти, реагують на зміни ринку та залучають інвестиції. Це також сприяє скороченню часу та витрат на адміністративні процедури.

З метою фінансової підтримки підприємців для відкриття власної справи держава запустила урядову грантову програму для бізнесу «єРобота». Із запровадженням воєнного стану з'явилась можливість сплачувати єдиний податок у розмірі 2 відсотків з обороту для ФОПів та отримати безвідсотковий кредит у рамках урядової програми «5-7-9» .[3]

Так Офіс з розвитку підприємництва та експорту запустив оперативну платформу з актуальною інформацією для українських експортерів, які готові постачати свою продукцію за кордон в умовах війни. Доступною також стала кредитна програма для фінансування українських експортерів, які через повномасштабне вторгнення потребують додаткового фінансування для реалізації експортних контрактів.[3]

Держава може надавати гарантії за кредитами, щоб знизити ризики для банків і стимулювати кредитування бізнесу. Це дозволяє підприємствам отримувати необхідні кошти для розвитку чи відновлення діяльності, навіть у складних економічних умовах. Такий підхід також зміцнює фінансову систему, роблячи її стійкішою до кризи.

Отже, управління діяльністю підприємств в умовах воєнного стану – це складний і багатогранний процес, який вимагає від підприємців високої адаптивності, гнучкості та стратегічного мислення, а держава, зі свого боку, повинна створити сприятливі умови для розвитку бізнесу, надаючи необхідну підтримку та стимулюючи інвестиції у розвиток економіки.

Список використаних джерел:

1. Назарко С. О., Канцур І. Г., Познанська І. В. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство Випуск №41. 2022
URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1553/1494>
2. Наумов С. Як український бізнес виживає під час війни? *Українська правда* 06 березня 2023 URL: <https://pravda.com.ua/columns/2023/03/06/697711/>
3. Підтримка бізнесу в умовах війни. URL: <https://business.dii.gov.ua/wartime>
4. Чернишевич Д., Жигалкевич Ж. Розвиток бізнесу під час воєнного стану. III Міжнародна науково-практична конференція Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". Київський технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського» Київ. 08 грудня 2022 URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271781>

Влада Паскар, 2 курс, спец. «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Наук. керівник – Любов Гут

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

м. Чернівці

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Стратегія є важливим засобом в роботі над інвестиційними та соціальними проектами, а підприємство при її правильній побудові завжди матимете чіткий план дій: буде присутнє розуміння мети, інструментів її досягнення та способів оцінки ефективності.

Вважаємо, що процес формування стратегії стабілізації підприємства є складним творчим процесом, який потребує високої кваліфікації та професіоналізму розробників та виконавців і залежить від економічної ситуації, в якій знаходиться підприємство.

Стратегія, як інструмент фінансового управління, свідчить про готовність до використання можливих несприятливих умов на користь підприємства, дозволяє оцінити проблеми та загрози, забезпечити раціональний розподіл ресурсів з концентрацією на ключових напрямках та дає можливість управління змінами в умовах невизначеності.

Місія підприємства фіксує, що основним мотивом створення і функціонування підприємства є задоволення потреб споживачів у різноманітних товарах та послугах, надання соціальних гарантій працівникам та соціального захисту інтересів своїх пайовиків.

Стратегія стабілізації підприємства передбачає формування моделі, яка містить у собі розробку прогнозу поведінки підприємства у сфері формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з врахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища:

- об'єктивні фактори: наявність необхідної інформації стосовно зовнішнього оточення; ефективності діяльності підприємства; ситуація в галузі та рівень розвитку ринку; конкурентна позиція підприємства; доступ до різних видів економічних ресурсів, можливі ризики;

- суб'єктивні фактори: знання та навички виконавців (команди менеджерів вищого рівня керівництва), їх «чуття» ринку та змін, що очікуються; кадровий потенціал підприємства; рівень залученості всіх учасників в процес побудови стратегії [2, с.153].

Важливим елементом розробки стратегії стабілізації підприємства є формування системи стратегічних цілей його розвитку, які базуються на усвідомленні місії, стану та перспектив змін в оточуючому середовищі. Формування стратегічних цілей фінансової стабілізації повинно відбуватися на основі застосування багатоваріантного підходу розрахунку показників моделі стійкого зростання, важливими параметрами якої є показник рентабельності реалізації продукції, коефіцієнт капіталізації чистого прибутку, коефіцієнт оборотності активів, співвідношення активів та власного капіталу (леверидж активів). Моніторинг даних показників дасть змогу підприємству розробляти та

удосконалювати політику розподілу прибутку, політику формування структури капіталу та політику формування складу активів. [1, с. 347].

Для оцінки ефективності досягнення цілей підприємству потрібно розробити стратегічні альтернативи – різні варіанти подальшого розвитку, визначальними рисами яких повинні бути: форми, методи, засоби, шляхи, час та ступінь досягнення поставлених цілей, обсяг ресурсного потенціалу, що буде використовуватися та інше. Стратегічні рішення пов'язані з невизначеністю і ризиками, тому з метою запобігання ризикових подій нами пропонується розробляти декілька варіантів стратегічних планів, брати до уваги такі параметри, як ступінь ризику та очікувана величина виграшу. В умовах конкуренції як важливий параметр при оцінці та співставленні стратегічних альтернатив необхідно враховувати час.

Ключовою складовою процесу формування стратегії стабілізації підприємства є здійснення системи заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії. На наш погляд, такими заходами повинні бути: розробка системи забезпечуючих стратегій, формування політики підприємств за найважливішими напрямками діяльності та розробка комплексу тактичних планів ведення господарської діяльності.

Ще одним елементом моделі розробки стратегії стабілізації діяльності підприємства є моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування, який буде запорукою досягнення ними поставлених стратегічних цілей та успішного функціонування підприємств системи.

Заключною складовою моделі формування стратегії стабілізації є фінансове забезпечення, яке передбачає прогнозування фінансових результатів, вжиття заходів щодо підвищення економічних показників та пошуку невикористаних резервів та ін.

Отже, формування стратегії – це складний, трудомісткий і творчий процес вибору цілей діяльності й забезпечення заходів для їх фактичного досягнення, який виступає дієвим орієнтиром при прийнятті всіх управлінських рішень й може бути критерієм при оцінці результатів в фінансово-господарській діяльності підприємств.

Список використаних джерел:

1. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація Економіка і суспільство. Випуск № 18. 2018 с.346-352
2. Краус К. М., Карцева В. В., Краус Н. М. Особливості формування стратегії фінансової стабілізації підприємств споживчої кооперації України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2011. №3. С.150-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk-2011_3_30

Аліна Налєпа, 2 курс, спец. «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Наук. керівник – Любов Гут

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

м. Чернівці

ОЦІНКА ДІЮЧИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ

Механізми управління територіальними громадами (ТГ) – це сукупність інструментів, процедур, організаційних та фінансових засобів, які забезпечують сталий розвиток громади, підвищення якості життя її мешканців та ефективне використання місцевих ресурсів. У рамках децентралізації, яка передбачає передачу повноважень на місцевий рівень, такі механізми стали основою функціонування громад. Основними складовими механізму управління територіальними громадами є стратегічне планування, бюджетування, управління природними і фінансовими ресурсами, залучення інвестицій та взаємодія з громадськістю.

Серед переваг діючих механізмів управління територіальними громадами варто відзначити: підвищення фінансової прозорості через впровадження програмно-цільового методу бюджетування; можливість адаптації до потреб громади шляхом партиципаторного підходу; залучення зовнішніх джерел фінансування, включаючи іноземні гранти та інвестиції.

До недоліків слід віднести: залежність від державних субвенцій, яка обмежує фінансову автономію громад; недостатній рівень кваліфікації управлінських кадрів у багатьох громадах; низький рівень комунікації між владою та громадянами, що знижує довіру до органів місцевого самоврядування.

Узагальнення досвіду діяльності територіальних громад демонструє низку проблем, які характерні для сучасних механізмів їх управління:

По-перше, більшість громад стикається з фінансовою нестабільністю. Окремі громади в значній мірі залежать від державних дотацій, що обмежує їхню можливість реалізовувати довгострокові проекти. Основними причинами такої залежності є низькі надходження від місцевих податків та відсутність ефективної стратегії залучення інвестицій.

По-друге, багато громад мають слабо розвинену інфраструктуру, особливо в сільській місцевості. Це стосується як дорожньої мережі, так і комунальних послуг, що ускладнює створення сприятливого середовища для підприємництва та залучення нових мешканців з числа внутрішньо переміщених осіб.

По-третє, існує проблема низького рівня залученості громадян до управлінських процесів. Результати останніх аналітичних досліджень свідчать, що до впровадження реформи децентралізації щонайменше 84% громад не мали досвіду проектного менеджменту. У 2021 році 20% громад не здійснювали проектну діяльність взагалі, а у 62% громад такою роботою займається голова або ініціативні співробітники, що, за оцінкою аналітиків, призводить до втрачених можливостей проектно-орієнтованого підходу в

управлінні. Незначна частина мешканців громад брали участь у громадських обговореннях, що свідчить про недосконалість механізмів комунікації між владою і громадою. [3]

По-четверте, відсутність активної участі громадян в ухваленні рішень підриває основи місцевого самоврядування, створюючи ризик його формальності.

На нашу думку, діючі механізми управління територіальними громадами потребують подальшого вдосконалення шляхом забезпечення постійного моніторингу ефективності роботи ТГ, створення умов для обміну досвідом між ТГ та сприяння розширенню їхніх повноважень у рамках реалізації державної політики.

Важливо зосередити увагу на підвищенні фінансової автономії громад через стимулювання місцевого бізнесу та розвиток інвестиційного потенціалу. Крім того, необхідно створити ефективні комунікаційні платформи для залучення громадян до процесів обговорення проблем, пошуку рішень, ознайомлення з прийнятим рішенням, зокрема, заохочувати проведення громадських слухань, зустрічей з представниками громади, опитування населення, широке висвітлення інформації щодо проведення заходів, прийняті рішення від місцевої влади, залучення місцевих громадських організацій до співпраці, реалізації спільних проєктів. Комунікації з різними цільовими групами мають відбуватися на постійній основі та безпосередньо впливати на наступні рішення органів влади, реалізуючи потрібні громадам, організаціям, установам проєкти. [6]

Ми вважаємо, що з метою покращення управління ТГ доцільно рекомендувати укладання договорів співпраці між громадами щодо створення спільного підприємництва у громадах, організації спільного управління між громадами території та між громадами різних областей України та встановлення довгострокових та взаємовигідних партнерств з представниками органів самоврядування інших країн, зокрема в рамках виконання спільних проєктів.

Громади широко беруть участь в програмі «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (USAID), «Підтримка реформи децентралізації в Україні/U-LEAD з Європою: програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку» (GIZ, Sida), «Підтримка децентралізації в Україні – фаза II» (SKL) (Sida), «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (Програма EGAP), (Фонд «Східна Європа», Фонд «Innovabridge»)[16]. Остання програма сприяла автоматизації ЦНАПів, навчання працівників зі стресостійкості та клієнтоорієнтованості. Популярними стали програмні проєкти: інфраструктурні гранти в рамках програми House of Europe, проєкти програми TEMПУС, програми «Сусідство і партнерство», конкурс «Наша громада», гранти від Програми ООН із відновлення та розбудови миру, які забезпечують виконання стратегії донорів [6, с. 72-73] Для успішної реалізації проєктів потрібно проводити стажування молоді в органах місцевого самоврядування; проводити власні конкурси проєктів, де подавачами були б ініціативні групи мешканців,

громадські організації тощо; навчання подавачів проєктів для підвищення якості проєктних заявок; залучати громадські організації, бізнес структури та активних мешканців до проєктів на етапі планування.[4, с.275]

Позитивні приклади впровадження ефективних механізмів управління демонструють окремі громади Чернівецької області. Однією з найспроможніших міських громад є Чернівецька, але найбільшу кількість міжнародних партнерських угод уклала Хотинська громада, яка має чітку орієнтацію на Євросоюз та активно залучає міжнародну технічну допомогу. У Новоселицькій громаді займаються професійною освітою молоді, а в Мамаївській селищній громаді розвивають соціальні послуги та інклюзію, Глибоцька громада активно застосовує принципи партиципаторного бюджетування. У 2022 році громада спрямувала 15% бюджету на реалізацію ініціатив, запропонованих мешканцями. Завдяки цьому вдалося модернізувати кілька шкільних приміщень та облаштувати спортивні майданчики. Путильська громада успішно реалізує проєкти розвитку екотуризму. У співпраці з міжнародними організаціями громада відкрила нові туристичні маршрути, які щороку залучають тисячі туристів. Це сприяло зростанню доходів місцевого бізнесу та створенню нових робочих місць. [1] Ще одним прикладом є залучення грантових коштів для реалізації інфраструктурних проєктів. Так, За допомогою Програми USAID DOBRE Вижницька громада у 2023 році модернізувала систему водопостачання, що покращило якість послуг для понад 5 тисяч мешканців.[5]

З метою проведення моніторингу та оцінки проєктів, вдосконалення процесів та задіяних фінансових механізмів, потрібно організувати системний збір даних, їхній аналіз та опублікування звітності; автоматизувати процес проведення обґрунтування проєктів, організувати зворотній зв'язок для підвищення ефективності реалізації проєктів з залученням соціальних мереж . [4] .

Зацікавлені сторони в реалізації проєктів у умовах воєнного часу повинні акцентувати увагу на фінансуванні проєктів ревіталізації територій, стимулювати їх розроблення на основі передових світових досягнень, міжнародних стандартів управління проєктами, програмами та їх портфелями. Для цього повинні бути розроблені Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу й оцінювання реалізації програм відбудови та ревіталізації територій та «Путівники» для органів місцевого самоврядування щодо можливостей залучення коштів та інших ресурсів для відбудови зруйнованої інфраструктури.

Отже, ефективність механізмів управління територіальними громадами визначається здатністю органів місцевого самоврядування адаптуватися до сучасних викликів, враховувати локальні потреби та активно залучати ресурси. Досвід Чернівецької області свідчить про те, що навіть у складних умовах громади здатні досягти успіху, використовуючи інноваційні підходи. Для подальшого розвитку необхідно інвестувати в освіту управлінських кадрів,

посилювати міжнародну співпрацю та забезпечувати прозорість управлінських процесів.

Список використаних джерел:

1. Децентралізація в дії: результати реформи в Чернівецькій області. Міністерство розвитку громад та територій України. 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua>
2. "Не всі очікування справдилися": якими були 10 років децентралізації для громад Чернівецької області <https://suspilne.media/chernivtsi/725328-ne-vsi-ocikuvanna-spravdilisa-akimi-buli-10-rokiv-decentralizacii-dla-gromad-cherniveckoi-oblasti/>
3. Проектний підхід в громадах. Рекомендації для керівництва громади та працівників проектних відділів. Центр соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку при Київській школі економіки. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Rekomendatsii---dlya-gromad.-Proyektunii---pidhid.pdf.8>
4. Світлична Т. В. Сутність та роль застосування проектного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування. Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни: Зб. наук. матер. XXIV Міжнар. наук. Конгресу (24 травня 2024 р., м. Харків Україна) [Електронний ресурс] – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. 540 с.
5. У Вишницькій громаді модернізують систему водопостачання за допомогою Програми USAID DOBRE <https://decentralization.ua/news/17860>
6. Шулик Ю. В. Застосування проектного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2022. № 24 (52)с.68-75

Уляна Подедворна, здобувач вищої освіти ОС «Магістр», 2-го курсу,
спеціальність «Менеджмент закладів охорони здоров'я»,
Наук. керівник – Світлана Жукевич
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Оптимізація та ефективне функціонування ЗОЗ в умовах сучасних викликів та реформування медичної сфери є пріоритетним завданням, що потребує ретельного теоретичного обґрунтування та створення нових концептуальних підходів. Важливою складовою цього процесу є впровадження інновацій як основи надання якісних медичних послуг.

Ю. Мочалов, систематизуючи інновації в управлінні ЗОЗ, виділяє декілька їх видів (табл. 1).

Таблиця 1

Інновації в управлінні закладами охорони здоров'я

№	Видові групи інновацій	Характеристика
1	Медичні технологічні	пов'язані із застосуванням нових методів (способів, прийомів) профілактики, діагностики та лікування на базі наявних препаратів (устаткування) або нових комбінацій їх застосування
2	Організаційні	реалізують ефективну реструктуризацію діяльності системи охорони здоров'я, вдосконалення організації праці персоналу та організаційної структури процесу управління і окремого медичного закладу
3	Економічні	забезпечують впровадження сучасних методів планування,

		фінансування, стимулювання та аналізу діяльності закладів охорони здоров'я
4	Інформаційно-технологічні	спрямовані на автоматизацію процесів збору, обробки, аналізу інформаційних потоків у медичній галузі
5	Медико-фармацевтичні, медико-технічні	є різновидом медичних технологічних інновацій, однак полягають у використанні нових лікарських засобів (технічних систем), конкурентоспроможних за ціною і основними параметрами медичної ефективності

Примітка: сформовано на основі [1, с. 30].

Фінансові аспекти, які є економічною складовою діяльності ЗОЗ та мають неабияке значення в контексті залучення та ефективного використання фінансових ресурсів задля надання якісних медичних послуг. Адже, проблемними питаннями низької якості надання медичних послуг є, з-поміж інших, «...вкрай неефективна модель загальної організації системи охорони здоров'я, передусім організацією її фінансування та управління нею» [2]. Забезпечення системи охорони здоров'я достатніми фінансовими ресурсами є критично важливим, оскільки їх наявність і раціональне використання значною мірою визначають успішність проведення реформ у цій сфері. Зазначене обґрунтовує необхідність запровадження фінансового менеджменту в управлінську діяльність, його методів, прийомів, інструментів.

Основними джерелами фінансування (формування фінансових ресурсів) є держаний та місцевий бюджети. Бюджетне фінансування сприяє: забезпеченню рівного доступу населення до державних медичних послуг; створенню умов для оптимізації системи охорони здоров'я на загальнонаціональному рівні; застосуванню відносно спрощених механізмів фінансування та оплати праці медичних працівників.

Діюча реформа змінила засади та методи фінансування вітчизняної медичної сфери: кошторисне фінансування (згідно кошторису) змінилося на оплату державою фактично-наданих послуг конкретному пацієнту. Такий підхід означає реалізацію фінансування на засадах «гроші йдуть за пацієнтом», яке безпосередню залежить від кількості та якості наданих медичних послуг, а також від фактичного вибору пацієнтів, що дозволяє зробити заклади охорони здоров'я більш орієнтованими на потреби населення та ефективнішими в розподілі ресурсів [3]. У практичній діяльності це реалізується через механізми оплати послуг відповідно до кількості людей, які обслуговуються, і обсягу послуг, які заклад надає.

Позитивними аспектами у впровадженні та дотриманні зазначеного підходу є те, що він передбачає:

- Фінансування за кількістю пацієнтів. Кожен пацієнт обирає свого сімейного лікаря або медичний заклад. За кожного пацієнта, який підписав декларацію з лікарем, держава виплачує фіксовану суму (капітацію) через Національну службу здоров'я України (НСЗУ).
- Мотивація до якісного обслуговування. Медичні заклади та лікарі зацікавлені у залученні більшої кількості пацієнтів, оскільки це прямо впливає на їхнє фінансування. При цьому вони мають забезпечувати належну якість послуг, щоб пацієнти залишалися задоволеними.

➤ Прозорість і ефективність. Гроші виділяються на основі реальних даних про пацієнтів і послуги, а не за принципом централізованого розподілу бюджетних коштів.

➤ Справедливість розподілу. Медичні заклади конкурують за пацієнтів, що стимулює їх до покращення умов, рівня обслуговування та оптимізації витрат.

Окрім бюджетного фінансування, слід залучати інші джерела фінансування, які будуть зменшувати тиск на державний бюджет і пом'якшувати фінансові ризики [4]. При цьому при формуванні фінансових ресурсів доцільно диверсифікувати джерела їх отримання, до яких відносяться: добровільне та обов'язкове медичне страхування, фонди донорської та благодійної допомоги, гранти, тощо. Інвестиції приватних фінансових ресурсів у державну систему охорони здоров'я з метою її інноваційного розвитку виражаються у формі податкових преференцій, дотацій, пільгових кредитів тощо.

Отже, в умовах сучасної економіки інноваційні інструменти фінансового менеджменту відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентних переваг. Їхнє використання сприяє підвищенню рентабельності, вдосконаленню управлінських процесів і задоволенню потреб споживачів, гнучкість і здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Мочалов Ю. О. Інноваційна діяльність у роботі закладів охорони здоров'я. Практика управління медичним закладом. 2014. № 3. С. 28 - 37.

2. Данько В.В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 30 (69). №2, 2019. С.102-109.

3. Жукевич С., Карпишин Н., Шегера О. Аналіз фінансової стійкості закладів охорони здоров'я в умовах сталого розвитку. Світ фінансів. Випуск 3 (72), 2022 р. С.111-126 DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.04.028>

4. Жукевич С., Мельник А. Економіко-аналітична діагностика в системі управління фінансовою діяльністю сучасного закладу охорони здоров'я. Вісник економіки №4, 2022 р. С.28-43 DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.04.028>

Яна Дупеліч, 2 курс, спец. «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Наук. керівник – Любов Гут

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

м. Чернівці

ФІНАНСОВА САМОДОСТАТНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Фінансова самодостатність є ключовим фактором успіху об'єднаних територіальних громад (налі ТГ) в сучасних умовах. Вона означає здатність громад самостійно забезпечувати фінансування своїх витрат і виконання повноважень без значної залежності від державних субвенцій. Фінансова самодостатність є основою для стійкого розвитку, проте її досягнення супроводжується низкою проблем, які вимагають розгляду та вирішення.

Однією з основних проблем є обмежена база доходів багатьох громад. У невеликих ОТГ, особливо у сільській місцевості, відсутні значні підприємства

або ресурси, які б приносили податкові надходження. Громади, які залежать лише від податку на землю або доходів фізичних осіб, стикаються з труднощами у фінансуванні інфраструктурних проєктів та соціальних програм.

Для вирішення цієї проблеми необхідно активно використовувати фінансові інструменти розвитку, які сприяють зростанню доходів громад. Одним із таких інструментів є міжбюджетні трансферти, зокрема базова дотація для вирівнювання фінансової спроможності менш заможних громад. Однак тривалий акцент тільки на трансфертах може зменшити стимул до власного розвитку громади. Більш перспективним є впровадження проєктів державно-приватного партнерства (далі ДПП), які дозволяють залучати інвестиції, які спрямовані на реалізацію різних проєктів покращення інфраструктури за участі місцевого бізнесу. Переважну кількість проєктів реалізується в таких сферах господарської діяльності: оброблення відходів;– збирання, очищення та розподілення води; будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів: постачання теплової енергії; виробництво, розподіл та постачання електроенергії.[2, с.82]

Одним з важливих напрямків фінансової самодостатності є розвиток місцевих бюджетів шляхом стимулювання підприємництва. Громади можуть надавати податкові пільги або спрощувати адміністративні процедури для підприємців, створюють бізнес-інкубатори, вдалося залучити нові підприємства і збільшити доходи від податків.

Фінансова спроможність також залежить від раціонального управління витратами. Ефективним рішенням є впровадження програм енергоефективності, які дозволяють скорочувати видатки на комунальні послуги у державних установах, закладах освіти та медицини.1]

Перевагами фінансової самодостатності є підвищення автономії громад, зниження залежності від центрального бюджету і можливість реалізовувати довгострокові стратегії розвитку. До недоліків фінансової самодостатності слід віднести: ризик нерівномірного розвитку через різний рівень фінансових можливостей громад та високий рівень відповідальності вимагає від місцевих органів влади професійного управління і вміння планувати видатки та доходи.

На нашу думку, фінансова самодостатність — це не лише показник успіху, а й інструмент для підвищення якості життя в громадах. Важливо, щоб громади не лише розраховували на державну підтримку, а й самостійно створювали умови для залучення інвестицій і розвитку бізнесу. Для ТГ це можливість знайти нові шляхи розвитку через фінансову інноваційність і міжнародну співпрацю. Вивчення альтернативних джерел фінансування, таких як державно-приватне партнерство або краудсорсингові ініціативи, може полегшити фінансовий тиск і доповнити державні ресурси.

Розвиток державно-приватного партнерства передбачається шляхом посилення взаємодії в системі «органи місцевого самоврядування – бізнес – територіальна громада»; удосконаленням чинних нормативно-законодавчих актів; утворенням консультаційних центрів із питань державно-приватного партнерства на загальнодержавному та регіональному рівні, а також

уповноважених органів, відповідальних за упровадження державно-приватного партнерства в Україні, визначенням функцій, завдань та обов'язків таких органів; створенням системи моніторингу стану реалізації інвестиційних проектів та здійснення контролю їхньої реалізації; забезпеченням створення системи підготовки фахівців із питань управління інвестиційними проектами. [2, с. 80]

Отже, фінансова самодостатність є ключовим фактором успіху об'єднаних територіальних громад. Впровадження фінансових інструментів розвитку, таких як державно-приватне партнерство, гранти, розвиток підприємництва і раціональне управління ресурсами, дозволяє громадам забезпечувати сталий розвиток і покращувати якість життя населення. Однак для цього необхідна активна участь місцевих лідерів, стратегічне планування і підтримка з боку держави та міжнародних партнерів.

Список використаних джерел:

1. Децентралізація в Україні. Портал “Децентралізація”. URL: <https://decentralization.gov.ua>

2. Круглов В. В., Стадник В. В. Державно-приватне партнерство як інструмент регіонального розвитку. Теорія та практика державного управління. 2017. Вип. 2. С. 78-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2017_2_14

Дмитро Пашковський, 2 курс, спец. «Готельно-ресторанна справа»
Наук. керівник – Світлана Тимчук
Уманський національний університет садівництва
м. Умань

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний ресторанний бізнес перебуває у постійному розвитку та адаптації до змінних вимог споживачів, а також глобальних тенденцій у сфері гостинності. Якість обслуговування клієнтів стала ключовим фактором конкурентоспроможності та визначальним чинником для формування лояльності клієнтів. В умовах жорсткої конкуренції ресторани змушені постійно вдосконалювати свої підходи до обслуговування, прагнучи задовольнити різноманітні потреби сучасних споживачів, які стали більш вибагливими та вимогливими до сервісу.

Традиційні методи обслуговування поступово доповнюються новими технологічними рішеннями, які дозволяють не лише автоматизувати процеси, але й персоналізувати взаємодію з кожним клієнтом. Інноваційні підходи, такі як впровадження цифрових платформ для бронювання, самообслуговування через мобільні додатки, використання систем лояльності та гейміфікація, стають невід'ємною частиною стратегії багатьох ресторанів.

Міжнародний досвід у сфері ресторанного обслуговування демонструє широкий спектр ефективних практик та стандартів, які можна використовувати для підвищення якості сервісу. Однією з найважливіших тенденцій є впровадження технологій, що оптимізують процес обслуговування та роблять його більш зручним для клієнтів. У багатьох розвинених країнах широко застосовуються мобільні додатки для замовлення страв, системи самообслуговування, а також CRM-системи, які дозволяють персоналізувати взаємодію з кожним клієнтом. Такі технології не лише підвищують швидкість обслуговування, але й сприяють формуванню лояльності завдяки зручності та індивідуальному підходу [1].

Ще одним важливим аспектом є високі стандарти обслуговування, які ґрунтуються на тренуванні персоналу. У таких країнах, як Франція та Італія, особлива увага приділяється етикету, професіоналізму та вмінню передбачити потреби клієнта. Важливу роль відіграє також якість комунікації: персонал повинен не тільки швидко реагувати на запити гостей, але й робити це з посмішкою, доброзичливістю та повагою до кожного клієнта. Сервіс у таких ресторанах спрямований на створення позитивних емоцій, що сприяє підвищенню задоволеності гостей.

Підхід «Hospitality First» (Гостинність понад усе) – широко застосовується в ресторанах США та Європи. Цей підхід передбачає, що кожен клієнт отримує високий рівень уваги, починаючи з моменту, коли він переступає поріг закладу.

Фокус на персоналізацію обслуговування та увагу до деталей, наприклад, запам'ятовування уподобань клієнтів або індивідуальних запитів.

Системи CRM (Customer Relationship Management) – у ресторанах використовують цифрові системи для збору та аналізу даних про клієнтів, що дозволяє персоналізувати обслуговування та підвищити рівень задоволеності. Це популярно в мережевих ресторанах, таких як Starbucks або McDonald's, де впроваджено програми лояльності та індивідуальні пропозиції для постійних клієнтів.

Автоматизація та самообслуговування – у країнах, як-от Японія та Південна Корея, активно використовують кіоски самообслуговування та мобільні додатки, що дозволяють клієнтам самостійно замовляти страви, опрацьовувати платежі та знижувати навантаження на персонал. Це забезпечує швидкість обслуговування та мінімізацію людського фактору [2-3].

Стандарти обслуговування Michelin – ресторани, що мають зірки Michelin, відомі своєю вишуканою увагою до обслуговування, включаючи підготовку персоналу на найвищому рівні. Обслуговування тут орієнтоване на створення унікального досвіду для клієнта, де кожен елемент взаємодії ретельно продуманий, від вітання до прощання.

Орієнтованість на стале харчування та етику – у багатьох європейських країнах, таких як Данія або Нідерланди, ресторани акцентують увагу на сталих практиках, використанні екологічно чистих продуктів та зменшенні відходів. Це стало важливою частиною обслуговування, оскільки сучасні клієнти все частіше оцінюють заклади за їхнім соціальним та екологічним впливом [4].

Адаптація іноземного досвіду до українських умов потребує врахування як національних особливостей, так і місцевих економічних реалій. Одним із перших кроків може стати поступове впровадження цифрових технологій у ресторани різного рівня – від простих замовлень через мобільні додатки до повноцінних систем управління взаємодією з клієнтами. Однак для українських закладів важливо також зберегти індивідуальність та враховувати культурні вподобання клієнтів. Іншою ключовою складовою є підвищення професійної підготовки персоналу, що може здійснюватися через міжнародні тренінги або обмін досвідом.

Перспективи вдосконалення обслуговування в українських ресторанах є надзвичайно важливими в умовах зростаючої конкуренції та глобалізації ресторанного бізнесу. Впровадження інновацій у цій сфері є одним із основних напрямів підвищення якості сервісу, а також задоволення потреб сучасних клієнтів, які дедалі більше орієнтуються на технологічні зручності та індивідуалізовані рішення.

Наразі в українських ресторанах вже активно застосовуються різні новітні технології та методи обслуговування. Однією з найбільш поширених інновацій є впровадження мобільних додатків для бронювання столиків та здійснення замовлень. Такі додатки дозволяють не лише скоротити час очікування, але й підвищити ефективність комунікації між клієнтом і рестораном. Крім того, все більш популярними стають системи електронного меню та кіоски самообслуговування, які надають можливість клієнтам самостійно оформляти замовлення та оплачувати рахунок без участі персоналу. Це значно підвищує

швидкість обслуговування і знижує можливі помилки під час прийому замовлень. Також слід зазначити впровадження програм лояльності, які використовуються з метою підвищення рівня повторних візитів клієнтів. Ці програми надають ресторонам можливість аналізувати поведінку споживачів і пропонувати індивідуальні акційні пропозиції [5].

Перспективи розвитку обслуговування в українських ресторанах значною мірою пов'язані з подальшим використанням світових тенденцій у цій галузі. Одним із ключових напрямів є подальша автоматизація процесів, що дозволить зменшити вплив людського фактору та підвищити точність виконання замовлень. Також важливим етапом є впровадження нових підходів до персоналізації обслуговування. Використання CRM-систем та штучного інтелекту для аналізу даних про клієнтів дозволить надавати персоналізовані рекомендації, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів. Ще однією перспективою є розвиток екологічних практик у ресторанному бізнесі, зокрема використання органічних продуктів, зменшення відходів і впровадження сталих методів ведення бізнесу. Такий підхід відповідає глобальній тенденції до екологічної свідомості та може стати важливою конкурентною перевагою для українських ресторанів.

Таким чином, розвиток сервісу в українських ресторанах має значний потенціал, особливо за умови інтеграції сучасних технологій та адаптації передових світових практик до локальних умов. Це дозволить українському ресторанному бізнесу підвищити якість обслуговування, покращити клієнтський досвід та зміцнити свої позиції на внутрішньому і міжнародному ринках.

Список використаних джерел:

1. Банева І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36 (2022). С. 6-11.
2. Fostolovych V., Botsian T., Pavlova S. Нові підходи до організації бізнесової діяльності підприємств сфери гостинності в епоху постіндустріалізму та цифрових трансформацій. *економічна наука. Інвестиції: практика та досвід* № 11. 2023. С. 10-14
3. Tymchuk S.V. Innovative approaches to the development of the hospitality sector and management in the context of the regional economy of Ukraine. *Traditional and innovative approaches in economics: theory, methodology, practice : Collective monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. P. 509-532
4. Копейченко, Є. А., Якименко-Терещенко, Н. В. Сучасні тренди в розвитку діджиталізації та автоматизації ресторанного обслуговування. *Матеріали XIV Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна»*. 2024. С. 424-426
5. *Управління діяльністю підприємств в індустрії гостинності / уклад. Л.М. Нешадим, С.М. Подзигун, С.В. Тимчук. - Умань : Візаві. 2021. 115 с.*

Віталій Рябченко, 2 курс, спец. «Туризм і рекреація»

Наук. керівник – Світлана Тимчук

Уманський національний університет садівництва

м. Умань

ІНТЕРАКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ПАРТНЕРСТВА МІЖ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ І МІСЦЕВИМИ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ДЛЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ

Готельно-ресторанний бізнес є ключовою складовою розвитку туристичної індустрії, що безпосередньо впливає на привабливість регіону для туристів.

Одним з важливих аспектів цього бізнесу є формування стратегій взаємодії з місцевими постачальниками. Така співпраця не лише забезпечує стабільність постачання та високу якість послуг, але й сприяє розвитку місцевої економіки, створенню нових робочих місць та збереженню автентичності регіону.

Інтерактивні стратегії партнерства між готелями, ресторанами та місцевими постачальниками дозволяють ефективно поєднувати інтереси бізнесу і місцевих виробників. Це сприяє підвищенню туристичної привабливості регіонів, розвитку локальних брендів і зміцненню взаємодії між різними учасниками економічної екосистеми. Дослідження цього питання має велике значення для формування сучасних підходів до розвитку регіонального туризму, враховуючи глобальні економічні виклики та важливість стійкого розвитку.

Інтерактивні стратегії партнерства – це комплекс підходів і методів, які спрямовані на побудову тісної та взаємовигідної співпраці між бізнесом і партнерами, що базуються на постійному двосторонньому обміні інформацією, активній взаємодії та залученні обох сторін до процесу прийняття рішень. У контексті готельно-ресторанного бізнесу це означає налагодження партнерських відносин з місцевими постачальниками, які є невід'ємною частиною успішної діяльності цього сектора [1].

Інтерактивні стратегії партнерства між готелями та ресторанами і місцевими постачальниками дозволяють забезпечити гнучке та ефективне управління постачанням продуктів і послуг, що відповідають локальним особливостям та потребам туристів. Такі стратегії включають активне залучення місцевих виробників до процесу формування пропозиції, що може підвищити якість наданих послуг і підсилити конкурентоспроможність туристичних закладів.

Важливим аспектом є підтримка локальних брендів, автентичних продуктів, що сприяє розвитку регіону та формує позитивний імідж бізнесу, орієнтованого на сталість і підтримку місцевих громад. Наприклад, готелі можуть співпрацювати з місцевими фермерами для забезпечення свіжими та органічними продуктами, що підвищує привабливість закладу для туристів, які цінують екологічно чисту продукцію та автентичність [2].

Існує багато прикладів успішних співпраць між готелями, ресторанами та місцевими виробниками, які демонструють, як інтерактивні стратегії можуть принести користь як бізнесу, так і місцевим громадам. Один із найбільш відомих прикладів успішної інтерактивної стратегії партнерства – це рух «Farm-to-Table», який активно розвивається в США. Багато готелів і ресторанів, таких як Cavallo Point Lodge у Каліфорнії або Blue Hill at Stone Barns у Нью-Йорку, активно співпрацюють з місцевими фермерами для постачання свіжих, органічних продуктів прямо до столу. Ця стратегія забезпечує не тільки високу якість їжі, але й підтримує місцеві господарства, зменшує вуглецевий слід і відповідає вимогам туристів, які шукають екологічно чисту та автентичну продукцію.

У місті Кілкенні, Ірландія, було запущено інтерактивний проект співпраці між місцевими ресторанами, готелями та виробниками продуктів під назвою

«Kilkenny Food Trail». Цей проект об'єднує понад 40 місцевих ресторанів і фермерських господарств, які співпрацюють для створення гастрономічних турів, де туристи можуть насолоджуватися автентичною кухнею з місцевих продуктів. Програма також включає навчальні тури на ферми, дегустації вин та уроки кулінарії з використанням місцевих інгредієнтів.

Готелі Soneva на Мальдівах впровадили інтерактивну стратегію партнерства з місцевими рибалками, забезпечуючи постачання свіжої риби безпосередньо з океану. Крім того, вони активно працюють з місцевими фермерами, які постачають фрукти та овочі для ресторанів готелю. Щоб підвищити взаємодію, готель також організовує екскурсії для гостей на ферми, де вони можуть ознайомитися з виробництвом продуктів, що використовуються в готелі [2-3].

У Туреччині, в регіоні Фетхіє, було запущено ініціативу «Taste of Fethiye», яка об'єднала місцеві фермерські господарства з готелями і ресторанами регіону. Основна мета проекту – збільшити кількість місцевих продуктів у туристичних закладах і сприяти економічному розвитку фермерських громад. Проект також включає навчальні програми для фермерів щодо покращення якості продукції та ефективного управління виробництвом.

Впровадження інтерактивних партнерських стратегій у туристично розвинених регіонах має значні перспективи та може суттєво вплинути на розвиток як місцевого туризму, так і економіки загалом. Однією з ключових переваг інтерактивних стратегій є їх здатність поглиблювати співпрацю між готельно-ресторанним бізнесом та місцевими постачальниками, що призводить до більш ефективного використання місцевих ресурсів. Така співпраця дозволяє готелям і ресторанам пропонувати туристам автентичні продукти та послуги, що відповідають регіональним особливостям, зміцнюючи зв'язок між туристичною індустрією та місцевими громадами [3].

Перспективи розвитку інтерактивних партнерських стратегій включають не тільки підвищення якості туристичних послуг, але й сприяння сталому розвитку туризму. Важливим аспектом є збереження автентичності регіону через активну підтримку місцевих виробників і ремісників. Використання продуктів місцевого виробництва, таких як сільськогосподарські продукти або вироби народних промислів, допомагає туристам отримати унікальний досвід, який важко відтворити в інших місцях. Це збільшує привабливість регіону і сприяє розвитку культурного та гастрономічного туризму.

Інтерактивні стратегії також можуть суттєво вплинути на стійкість туристичної індустрії в умовах глобальних економічних викликів. Співпраця з місцевими постачальниками сприяє зменшенню залежності від глобальних ланцюгів постачання, що підвищує гнучкість і стійкість бізнесу до кризових ситуацій. Місцеві ресурси є більш доступними та можуть краще реагувати на зміни в попиті, що дозволяє підтримувати стабільність готельно-ресторанного бізнесу навіть у періоди економічної нестабільності [4].

Крім того, інтерактивні стратегії сприяють розвитку відповідального туризму, що стає все більш важливим для сучасних туристів, які цінують екологічно чисті продукти та послуги. Впровадження сталих практик через

співпрацю з місцевими постачальниками знижує екологічний вплив туризму, стимулює розвиток екологічних ініціатив та підтримує збереження природних і культурних ресурсів регіону. Такий підхід допомагає зберегти екосистему та забезпечити довгостроковий розвиток туризму без шкоди для довкілля.

Загалом, інтерактивні партнерські стратегії можуть стати потужним інструментом для розвитку туристичних регіонів, сприяючи як економічному зростанню, так і підтримці місцевих громад. Вони дозволяють збалансувати інтереси бізнесу та регіону, забезпечуючи стійкий розвиток туризму, що приносить вигоду як туристам, так і місцевому населенню.

Список використаних джерел:

1. Гищук Р.М. Детермінованість впливу туризму на розвиток і управління готельною інфраструктурою регіону в кризовий період. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. Випуск I (81), 2021. С. 8-25

2. Tymchuk S.V. Innovative approaches to the development of the hospitality sector and management in the context of the regional economy of Ukraine. Traditional and innovative approaches in economics: theory, methodology, practice : Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. P. 509-532

3. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання сьоме / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. – Луцьк: ВІП Луцького НТУ, 2021. – 448 с

4. Тимчук С.В. Стратегії сталого розвитку в готельно-ресторанній сфері: екотренди та їх вплив на бізнес сектор економіки. Екотренди в індустрії гостинності: реалії та перспективи : [Електронний ресурс] : кол. моногр. / [І. М. Поворознюк, Л. М., Нецадим, С. В. Тимчук [та ін.] ; за ред. І. М. Поворознюк ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. – Вінниця : ТВОРИ, 2023. С. 66-83

Максим Циба, магістрант 1 курсу,
Науковий керівник - Людмила Транченко
Уманський національний університет садівництва
м. Умань

СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

Головним завданням готельного господарства є надання якісних послуг для комфортного проживання туристів. Саме тому готельний бізнес являє собою сукупність дещо різних галузей, що надають відповідні послуги. Готель сьогодні представляє собою не тільки місце ночівлі, але й місце, де можна отримати послуги абсолютно різного характеру, наприклад оздоровчі чи розважальні програми.

Готельний бізнес є важливою складовою туристичної індустрії і хоча ця сфера послуг має сезонний характер, ціна послуг росте, а їх якість в свою чергу вдосконалюється, що вимагає залучення додаткових коштів. Розвиток даної сфери послуг несе за собою певні надходження в бюджет країни, створює додаткові робочі місця, формує туристичний імідж країни в цілому.

Готель – це візитна картка міста або країни, він може бути як місцем для прихильників відпочинку і подорожей, так і центром активних ділових контактів. Головна мета діяльності підприємств готельного господарства – надавати бездоганне обслуговування, перевершуючи очікування споживачів; бути визнаним лідером в своєму сегменті на своєму ринку.

В даний час світове готельне господарство нараховує близько 350 тис. комфортабельних готелів, що мають більш, ніж 14 млн. номерів (26 млн. місць). При цьому кількість номерів за останні 20 років щорічно в середньому збільшується на 3 – 4 %, що свідчить про значну динаміку зростання засобів розміщення туристів.

Багато високорозвинених країн, таких як: Іспанія, Швейцарія, Австрія, Франція, Бельгія побудували та підвищили свій економічний стан, значною мірою, за рахунок туризму. Під час цього багато залежатиме від політики держави на ринку.

З метою реалізації готельного потенціалу України, державі необхідно вжити таких заходів:

- забезпечити туристам комфортні й безпечні умови для приїзду та перебування в Україні;
- проводити ефективну політику розвитку масового туризму;
- вжити заходів щодо поліпшення стану визначних пам'яток;
- внести зміни в закони про землекористування;
- внести зміни до правил видачі відповідних дозволів організаціям суміжних галузей, щоб залучати інвестиції у відкриття нових об'єктів масового туризму.

Сучасний стан і тенденції розвитку готельного господарства країни можна охарактеризувати наступними положеннями: досягнення готельної індустрії України є дуже скромними на тлі загальносвітової тенденції зростання сфери послуг, процвітання і розвитку даної сфери діяльності; основний готельний фонд країни не відповідає міжнародним стандартам; високо комфортабельні готелі в Україні введені в експлуатацію за участю іноземних компаній. Слабка підтримка готельної діяльності з боку держави, проблема інвестиційної активності, сезонність наповненості, а також нерівномірність завантаження по регіонах України, виникнення конкуренції на готельному ринку між готельними підприємствами та індивідуальними засобами не готельного типу, використання готелів не за призначенням, відсутність надійної та достовірної інформації про стан ринку готельних послуг та відповідної конкуренції на цьому ринку ще більше погіршує стан і затримує вихід України на світовий туристичний ринок.

Отже, опираючись на наведені вище факти, можна підсумувати, що на готельне господарство України впливає ряд таких проблем як: співвідношення «ціна-якість», тобто ціна послуг сфери готельного бізнесу в Україні вища аніж у провідних туристичних державах Європи, проте якість послуг нижча; недостатній рівень завантаженості; готельні підприємства працюють в збиток. Невідповідність пропозицій потребам ринку: замість відкриття засобів розміщення бюджетного та середнього класу дедалі частіше відкриваються готелі класу 4 та 5 зірок. Дані труднощі можливо вирішити шляхом таких заходів: збалансування цінової політики, тобто встановлення цін відповідних якості послуги або ж підвищення якості послуг, щоб якість відповідала ціні; зосередження уваги на відкритті готелів бюджетного та середнього класу які є більш доступними за ціновою політикою; розвитку туристичної індустрії

шляхом просування на міжнародний ринок нових туристичних маршрутів задля приваблення більшої кількості туристів.

Список використаних джерел:

1. Косій Т.М. Сучасний стан розвитку готельного господарства України: Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Індустрія гостинності в країнах Європи». Сімферополь: ВіТроПринт, 2009. 176 с.

2. Овчаренко Л.В. Развитие гостиничного бизнеса: современные мировые тенденции. Л.В. Овчаренко, А.В. Овчаренко Мир человека.2009.Т. 9.№ 1.С. 120-126.

3. Проблемы и перспективы развития туризма в Украине и мире: управление, технологии, модели: [монография]. Науч. ред. проф. И.Н. Волошина. – Луцк : РВВ Луцкого НТУ, 2015.328 с.

Максим Проданчук, магістрант 1 курсу,
Науковий керівник - Людмила Транченко
Уманський національний університет садівництва
м. Умань

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Серед останніх тенденцій розвитку закладів готельно-ресторанного обслуговування можна виокремити появу на вулицях міст нових типів підприємств ресторанного господарства: салат-бари, суп-кафе, а кількість закладів, що пропонують вегетаріанські страви збільшується. Також акцентується увага на «здоровому харчуванні», що обумовлює пошук рестораторами нових гастрономічних детермінантів відповідно до вимог та запитів споживачів. Так, на сьогодні спостерігається тенденція збільшення кількості закладів харчування, в яких подають безглютеновий хліб, десерти тощо [3].

Основний тренд щодо спиртних напоїв останніх років – крафт. В меню закладів ресторанного господарства з'явилася велика кількість крафтового рому, бренді, віскі, вина, джина, інших напоїв. Сьогодні збільшуються запити суспільства щодо повноцінних обідів-ланчів, тому й зростає популярність пересувних закладів, які пропонують якісну вуличну їжу на рівні традиційних закладів. Розвивається кейтерінгове обслуговування.

До останніх інноваційних технологій в готельно-ресторанному господарстві можна віднести застосування інтерактивного (електронного) меню, сенсорного дисплею, екрану-планшету на столах, застосування QR-коду, технології LED оповіщення, харчові 3-D принтери, сенсорні виробники їжі, автоматизація та інформатизація процесів на підприємствах, використання тривимірних проєкцій і відео для демонстрації приготування страв, використання web і телекомунікаційних технологій [3]. Використання новітніх інформаційних технологій сприяє стрімкому розвитку індустрії гостинності, акцентується увага на інноваціях щодо персонального одноосібного обслуговування.

Поряд із вищезазначеними тенденціями, у сучасному світі важливе місце посідають питання безпеки клієнтів та персоналу, охорони праці. Зокрема, запровадження різних технічних систем, які спрямовані на забезпечення безпеки життєдіяльності клієнтів та охорони праці персоналу, а саме:

- системи пожежної безпеки,
- електробезпеки,
- кібербезпеки,
- організаційні заходи для персоналу (відповідні навчання, інструктажі, медогляди тощо),
- захист від злочинців, крадіжок тощо [1].

Наразі є актуальним питання фахової підготовки майбутніх працівників сфери обслуговування із урахуванням вищезгаданих тенденцій розвитку готельно-ресторанних підприємств. При підготовці майбутніх фахівців варто враховувати:

- використання таких інформаційних технологій у процесі обслуговування як інтерактивне (електронне) меню, здійснення замовлення через Інтернет або використовуючи спеціальні термінали безпосередньо в готельно-ресторанних підприємствах;
- популяризація здорового швидкого харчування (нешкідлива вулична їжа);
- поширення різноманітних крафтових напоїв;
- застосування харчових 3d принтерів;
- використання систем веб-моніторингу в діяльності співробітників;
- поєднання різних стилів та концепцій в сфері обслуговування;
- покращення безпеки клієнтів та охорони праці працівників за допомогою автоматизованих систем захисту [2].

Враховуючи окреслені тенденції розвитку закладів сфери обслуговування, у зміст підготовки відповідних фахівців, разом із традиційними компонентами, доцільно включати питання, цілями яких є:

- вивчення специфіки організації здорового харчування туристів;
- формування знань та набуття вмінь щодо використання сучасних інформаційних технологій, що є проміжною ланкою між клієнтами готельних чи ресторанних підприємств та обслуговуючим персоналом;
- засвоєння знань щодо використання сучасних технологічних новинок, приготування страв з поєднанням різних стилів, форм та видів обслуговування;
- ознайомлення з сучасними системами безпеки клієнтів і співробітників готельно-ресторанних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Бурий С.А. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5. Т. 2. С.201-205.
2. Сопіга В.Б., Сорока Т.П. Тенденції розвитку готельно-ресторанних підприємств як фактор впливу на підготовку майбутніх фахівців сфери обслуговування. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Кременчук: КрНУ, 2019. Вип. 2(115). С.36-41
3. Чумак О.В., Андрющенко І.С. Аналіз стану й оцінка тенденцій показників розвитку підприємств ресторанного господарства. Бізнес Інформ. 2014. №12. С.307–313.

Олексій Тицькун, магістрант 1 курсу,
Науковий керівник - Людмила Транченко
Уманський національний університет садівництва
м. Умань

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Готельно-ресторанна сфера як одна з високорентабельних галузей світової економіки, у ХХІ ст. стає провідним напрямом економічного і соціального розвитку України. Міжнародний досвід свідчить, що необхідною передумовою активного та успішного просування цієї галузі на національному ринку, є державна туристична інфраструктура. Сьогодні туризм формує економіку багатьох держав, регіонів, стає важливим чинником стабільного розвитку світової індустрії гостинності. Тому, зазначення проблем та перспектив розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні сьогодні є особливо актуальним.

Питанням розвитку готельно-ресторанного бізнесу присвячена увага багатьох вітчизняних авторів Мальської М. П., Любіцевої О. О., Кифяка В. Ф., Пуцентейла П. Р., Роглева Х. Й. та інших. Проте функціонування ринку готельних та ресторанних послуг, проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу досліджені в недостатній мірі [2].

Метою даного дослідження є характеристика стану підприємств сфери готельного та ресторанного бізнесу, а також означення основних проблем розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

З початком економічних трансформацій прибутковість закладів ресторанного господарства стала основною метою діяльності підприємств, досягти якої, працюючи на обмеженому сегменті споживчого ринку, що обумовлений низьким рівнем життя українців виявилось досить складно. Вплив зовнішніх факторів призвів до того, що більше половини підприємств ресторанного господарства в Україні є збитковими. Українським рестораторам доводиться враховувати національні чинники – низьку купівельну спроможність більшої частини населення, відсутність налагодженої системи постачання, дефіцит висококваліфікованого персоналу.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності готелі та ресторани повинні постійно вводити інновації, щоб залишатись провідними у своєму сегменті та бути на два кроки попереду конкурентів. Український ресторатор повинен придумувати щось нове буквально кожен день. Тому власник повинен або постійно знижувати ціну, або пропонувати за ту ж ціну більше послуг. Враховуючи те, що корпоративні клієнти дуже цінні, ресторани йдуть на ряд компромісів: можуть готувати з продуктів клієнта, надавати знижки для них.

Розвиток туризму, рекреації, освіти в галузі готельно-ресторанного бізнесу, налагодження системи постачання, транспорту та сфери послуг матиме позитивний результат щодо розвитку готельно-ресторанної галузі. Постійне запровадження інновацій, інвестиції та жорстка конкуренція – збільшить рівень її глобальної та регіональної конкурентоспроможності [3].

На ринку готельно-ресторанних послуг постійно відбуваються зміни. Це пояснюється тим, що готельно-ресторанний бізнес – дуже специфічна сфера

діяльності, частина індустрії гостинності, яка повністю залежить від вражень споживачів. При цьому враження залежить не тільки від якості надання послуг, але й від місцезнаходження об'єкта, від політико-економічного стану цього регіону, та країни загалом. Крім того, на попит суттєво впливає і політико-економічне становище в Україні, що спричинило значне скорочення попиту та ускладнило роботу підприємств будь-якої сфери діяльності. Готельно-ресторанний бізнес в Україні знаходиться на стадії становлення і має значну низку проблем. Найсуттєвішими з цих проблем є наступні:

Недосконалість законодавчої бази, яка регулює діяльність підприємств в сфері готельного, ресторанного та туристичного бізнесу. Невідповідність матеріально-технічної бази більшості готелів вимогам міжнародних стандартів та недосконалість складу номерного фонду. Незбалансованість складу та структури наявних готелів за рівнем комфорту. Недосконалість функціональної структури підприємств готельного господарства, яка полягає в тому, що занадто високою є частка саме підприємств готельного типу і мізерна частка (лише 2,2%) мотелів, кемпінгів, молодіжних баз, які надзвичайно поширені в інших країнах. Низький рівень рентабельності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що обумовлений повною відсутністю або недосконалістю систем управління результативністю їх діяльності. Невисокий рівень якості послуг, який в значній мірі обумовлюється проблемами підготовки висококваліфікованого персоналу для готелів та ресторанів [1].

Таким чином, подальший розвиток готельного і ресторанного бізнесу неможливий без стимулювання розвитку туризму, рекреації, освіти в галузі готельно-ресторанного бізнесу, сприяння держави, налагодження інформаційної інфраструктури готельного та ресторанного ринку. Необхідно розвивати та підтримувати готельно-ресторанний бізнес як частину індустрії гостинності, що є обличчям нашої країни для туристів, тому цей напрямок потребує подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Керанчук Т. Л. Сучасний стан та проблеми розвитку підприємств готельного та ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2013. – №4 (20). – С. 34–42.
2. Кифяк В. Ф. Організація туризму: навчальний посібник / В. Ф. Кифяк. – Чернівці : Книги – ХХІ, 2008. – 344 с.
3. Любіцева О. О. Методика розробки турів : навчальний посібник / О.О. Любіцева. – Київ : Альтерпрес, 2003. – 104 с.

Валерій Оленіч, магістрант 1 курсу,
Науковий керівник - Людмила Гранченко
Уманський національний університет садівництва
м. Умань

РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРИКЛАД

Глобалізація і концентрація готельного бізнесу знаходять своє відображення у створенні великих корпорацій і готельних мереж. Такий підхід дозволяє готельним підприємствам перегруповуватися й залучати додаткові

ресурси для розвитку свого бізнесу. Концентрація готельних підприємств можлива шляхом союзів або асоціацій, що не порушує їх юридичну і господарську самостійність, але дозволяє проводити спільні маркетингові програми, вести дослідницьку діяльність, формувати єдину систему підготовки та перепідготовки кадрів. Перехід до інноваційної ринкової економіки супроводжується поступовим створенням конкурентного середовища в усіх галузях економіки. Ця обставина обумовлює необхідність внесення адекватних змін у систему і методи управління фірмами незалежно від їх розмірів і профілю діяльності. Готельний бізнес, будучи одним з видів економічної діяльності, прямо або опосередковано створює робочі місця і є важливим засобом поповнення державного бюджету іноземною валютою.

Глобалізація і концентрація готельного бізнесу виявляються в створенні великих корпорацій і готельних мереж. Такий підхід дозволяє готельним підприємствам перегрупуватися й залучити додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу. Готельні підприємства концентруються через створення союзів або асоціацій, що не порушують їхньої юридичної і господарської самостійності, але дозволяють проводити спільні маркетингові програми, вести дослідницьку діяльність, формувати єдину систему підготовки та перепідготовки кадрів.

У світовій практиці існують два основних види готельних мереж: інтегровані ланцюги, які створені з однорідних одиниць, і готельний консорціум, який об'єднує незалежні готелі. За контрактом франчайзингу, франчайзер передає свої права на використання торгової марки, системи маркетингу, збуту і централізованого резервування номерів, системи управління операціями франчайзі, який підпорядковується управлінським критеріям франчайзера, підтримує його стандарти обслуговування та комфорту, виплачує гонорар за угоду. Франчайзер за контрактом франчайзингу передає свої стандарти обслуговування і разом з ними свою репутацію. Компанія надає свою технологію в обмін на інвестиції. Вона допомагає франчайзі в організації заходів по пабліситі і порадами при купівлі обладнання, а також займається підготовкою персоналу. У Франції, наприклад, система франчайзингу розвивається в одно- і двозіркові готельному секторі. Завдяки цій системі, двозіркові готельні ланцюги («Arcade», «Ibis») і однозіркові ланцюги («Balladan», «Formule 1») побудували сотні готелів за останнє десятиліття [1]. Цей успіх можна віднести до політики французьких готельних мереж, яка полягає в залученні франчайзі маленьким початковим внеском від 270 до 540 тис. дол [1]. У США систему франчайзингу активно застосовують такі імениті готельні ланцюги, як «Holiday Inn Worldwide» і «Radisson» [2].

Для того щоб протистояти конкуренції з боку інтегрованих і франчайзингових ланцюгів, незалежні готелі об'єднуються в готельні консорціуми. Концепція готельного консорціуму в останні роки стала дуже популярною, і число консорціумів у світі значно зросло. Найбільший готельний консорціум у світі – американський ланцюг «Best Western International». У Європі Франція є найбільшим власником готельних консорціумів. Двадцять консорціумів різного обсягу складають чверть усіх готелів країни. Найбільший

з них «Le Lodge de France» об'єднує майже 70% всіх готелів-членів консорціумів країни [1].

Готельним ланцюгам та консорціумам бажано мати представництво в усіх системах резервування. На сьогоднішній день в світі існують чотири посправжньому глобальні системи резервування Global Distribution Systems – (GDS), Amadeus, Galileo, Sabre і Worldspan.

На нашу думку, для незалежних готелів існує кілька варіантів роботи з глобальними системами резервування:

- установити у себе термінали однієї або декількох систем бронювання і почати працювати самостійно;
- укласти договір з компанією-посередником, що спеціалізується на наданні таких послуг;
- укласти договір з великим туроператором, які вже мають доступ до глобальних систем резервування.

При створенні готельних мереж велике значення має підбір об'єктів ланцюга. Оптимальне поєднання в ланцюг готелів буде сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності. Одним з інструментів, що дозволяють вибрати оптимальну альтернативу при підборі об'єкта готельної ланцюга, є математичне моделювання задачі прийняття рішення в умовах невизначеності. При цьому формуються гіпотези поведінки зовнішнього середовища, що дозволяють дати оцінку кожній альтернативі за допомогою єдиного числового критерію.

Таким чином, в силу особливостей функціонування в ринкових умовах, оптимально сформовані готельні ланцюги за рахунок об'єднання ресурсів, зокрема фінансових, є більш конкурентоспроможними порівняно з «поодинокими» готелями і в перспективі найбільш життєздатними. Однак, в рамках української економіки потрібна розробка законодавчих основ їх функціонування, формування комплексу менеджменту та маркетингу готельних мереж в умовах невизначеності ринкової ситуації і підприємницького ризику суб'єктів готельного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Sustainable Development of Tourism. UNWTO, 2019. URL: <http://unwto.org> (дата звернення: 23.10.2019).
2. Аналітика та статистика. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. 2019. URL: [http://www.me.gov.ua/Documents /List?lang=uk-UA&id=be44a1a7-69b3-4a77-a86a-447499abcd6&tag=Analitika&isSpecial =true](http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=be44a1a7-69b3-4a77-a86a-447499abcd6&tag=Analitika&isSpecial=true) (дата звернення: 23.09.2019).

TRANCHENKO L.V.

Doctor of Economic Sciences, professor, National University of Horticulture,
Ukraine, Uman

TRANCHENKO O.M.

Ph.D (Economics), Associate Professor, National University of Horticulture,
Ukraine, Uman

INFORMATION TECHNOLOGY IN THE SPHERE OF SERVICE

The analysis of foreign and domestic literature on tourism issues indicates the lack of a comprehensive consideration of information support for tourism activities in

the context of public administration hitectonics of information support of tourist activity begins with local and regional levels of management, which are currently under-investigated. Therefore, further analysis and improvement of public administration mechanisms in the field of information support of tourism activities at these levels will allow to streamline and systematize empirical material and develop new theoretical approaches to regional management in the field of tourism, which are valuable for the further development of science.

Business communications in the field of tourism can be defined as the interaction of a travel company with contractors. The term "counterparties" (from latin. *Contrahere* – negotiate) means "parties to the agreement" and, therefore, we will use the names of the parties to business communications. Counterparties "target audience of buyers" are a set of consumers, in respect of which the company implements marketing measures in order to conclude a certain agreement [1, 4]. Allocation of target audiences of buyers in the market is called market segmentation.

Improving the quality of marketing of a travel company, focusing resources on the implementation of a tourist product of one type is associated with a decisive role in the quality of service, advertising and other measures to attract customers in the modern information and market economy of tourism. The implementation of a tourist product of one type allows a small travel agency to describe its features in more detail within this type, which allows to bring the buyer's expectations closer to the actual characteristics of the tourism product. When implementing many types of travel products, providing detailed information to each buyer and adjusting it over time requires the resources of large travel agencies. The details of the description, in turn, affect the buyer's assessment of the actual effectiveness of the implemented tourism product (utility). With a negative assessment of the client, there is a risk of his transition to competitive travel agencies.

In literature (RUNTS O.I., 2006), (Blacburn A.A., 2005), (Erchak O.V., 2007), devoted to marketing, one can find the opinion that concentrated marketing is associated with an increased level of risk for the reason that fashion for one type of product can suddenly change. However, this statement contains a sampling of a concentrated marketing strategy that involves the choice of a small or innovative segment of the tourism market, which does not provide a quick achievement of large sales volumes. Such segments, taking into account these properties, are characterized by high entrepreneurial risks. It should be noted that concentrated marketing does not limit its choice to such market segments. Thus, a travel company can specialize in cultural and educational tourism products and appropriately concentrate its resources, despite the fact that the purpose of this specialization is to improve the quality of marketing, and not the size of the enterprise.

Thus, the strategy of concentrated marketing ensures the formation of business communications in the field of tourism regarding the positioning of a travel company in a competitive market and improving the quality of marketing of a travel company in the context of specialization in one type of product tour This strategy forms business communication with suppliers of basic tourist services (transport, accommodation, catering), as well as with suppliers and buyers in the market segment of a particular type of tourism.

Integrated Marketing Communications is a concept of marketing communications planning based on the need to assess the strategic role of each of its elements (advertising, sales promotion, PR, personal sales, etc.) in the promotion strategy, finding their optimal combination to ensure a clear and consistent the impact of the company's communication programs to promote a particular brand [1].

When selling a product to retailers, marketing managers can use one of two strategies. The first is called the "pull-out" strategy and aims to promote the product directly to the consumer, creating demand through extensive familiarity with the company's brand, thus forcing the customer to buy the product from retailers. In this case, the customer can make a purchase decision in advance, and retailers must have as many products as needed to meet demand. The second strategy is called the "push" strategy and is designed to activate retailers. With this strategy, retailers are persuaded to follow a plan to sell tourism products and help them sell [3]. For example, new travel companies (tour operators) in creating their market, on the one hand, can use the first strategy of "pulling", supporting it with advertising, and on the other hand, can use the second strategy of "pushing", selecting key retailers and helping them. when selling the product to its customers, while distributing the costs of promotion evenly.

Consider in more detail some of the methods of promoting travel services. One of the important methods is the organization of exhibitions that allow sellers and buyers of a tourist product to meet in the common area and conclude transactions. The largest and most popular are exhibitions held in London and Berlin. As a rule, exhibitions are divided into three types, which are aimed at: society as a whole, travel companies and participants by special invitations. Some events (for example, the World Travel Market in London) are open only to travel companies and perform more social functions than commercial ones. At these exhibitions, travel agencies have the opportunity to increase their knowledge of tourism products offered by national and local tourism organizations, and at the same time present their own product, as well as their country or region, showing films and national costumes, inviting folk ensembles, wine tastings and etc. Interest in the exhibition is increasing due to the active participation of the press. The exhibition also organizes symposia and meetings on various topics relevant to the tourism industry [2].

The development of a sales promotion program is associated with solving a number of tasks: setting a sales promotion goal; choice of sales promotion tools; identification of the circle of participants; determining the intensity of measures; making decisions about the means of disseminating information about sales promotion programs; determining the duration of incentives; choice of time of events; budget development. Setting goals and choosing sales promotion tools are closely linked.

The fact is that sales promotion tools can be directed: the staff of the firm selling the services; trade intermediaries; customers. In the process of program development, the circle of participants of sales promotion is identified. This involves identifying specific segments in order to focus on specific target groups that the travel agency would like to cover with such activities. The next step is to determine the intensity of sales promotion. The effectiveness of the incentives used should be

sufficient to ensure the desired level of consumption of tourism services. At the same time, it should be borne in mind that if there are too many measures, their effectiveness decreases. In order to implement the sales promotion program, it is necessary to disseminate relevant information about the planned activities. Information can be disseminated through the press, radio, television, various signs, posters, transport, etc. The next task: to determine the duration of stimulation. It is necessary, on the one hand, to give the target groups enough time to take advantage of the proposed benefits, and on the other hand - to prevent excessive procrastination of measures. The effectiveness of stimulation largely depends on the choice of time.

In the practice of tourism, the time of implementation of certain incentive measures is tied to a certain season. For example, at the beginning of the holiday season, the travel agency decided to reduce the number of sales of sea cruise tickets, as this activity has become unprofitable in the last year, and specialize in family and children's recreation. The main task of the agency was to inform the target audience about the services offered, as well as to take measures to promote sales. There were advertisements in periodicals, links to the agency's website on the Internet. Family vacations in the resorts of Turkey and Bulgaria were offered very profitably: children under 7 traveled for free, under 14 - with a 50% discount. "Hot" tickets were sold at a 30% discount.

References:

1. Shumlanska N. V. Ecotourism as a form of attachment to the natural and cultural heritage / N. V. Shumlanska // Culture Of Ukraine. – 2014. – № 47. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ic.ac.kharkov.ua/RIO/kultura47/15.pdf>.
2. Eco and rural tourism: point of intersection [Electronic resource]. – Access mode : <https://mykrai.wordpress.com>.
3. Ukrainian Association of active and eco-tourism [Electronic resource]. – Access mode : <http://uaeta.org/ua/tourism/17>.
4. Biletska G. A. Development of ecotourism as a means to economic growth of Khmelnytsky region / G. A. Biletska // Bulletin of the Khmelnytsky National University. – 2010. – № 10. – Т. 2. – P. 245–247.

Іванна Роїк, 2 курс, спеціальність «Готельний і ресторанний менеджмент»

Наук.кер. – Тетяна Незвещук-Когут

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

м. Чернівці

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

Сфера ресторанного господарства в Україні перебуває в стадії трансформації від звичайної роботи до роботи в особливих умовах, адаптуючись до економічних і соціальних змін, а також нових споживчих запитів. В умовах глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19, повномасштабного вторгнення та нестабільної економічної ситуації, українські ресторани впроваджують інноваційні підходи для утримання конкурентоспроможності, підвищення якості послуг і задоволення потреб сучасного споживача.

Сьогодні розвиток ресторанного бізнесу є не тільки відображенням споживчих тенденцій, але і важливим аспектом економіки України, особливо в

туристично розвинутих регіонах. Новітні технології та зміни у форматах закладів, такі як автоматизація обслуговування та доставка, стали важливими адаптаційними інструментами для галузі, що надає їй можливість працювати в умовах воєнного стану та зростаючої конкуренції. Не зважаючи на виклики повномасштабного вторгнення, які не стали на заваді українському ресторанному господарству. Попри те, що сфера не була готова до повномасштабного вторгнення, вже зараз значна частина підприємств трансформується та виходить на нові ринки.[1]

Серед основних проблем ресторанного господарства виділяються недостатність інвестицій, кадровий голод, питання безпеки та електропостачання, а також нестабільне економічне середовище. Також великі корективи вводить воєнний стан у ресторанне господарство, на даний час ми можемо спостерігати, що ринок зменшився приблизно на 25% порівняно з лютим 2022 року. У деяких областях падіння ринку становило понад 50% (Харківська, Миколаївська, Запорізька, Луганська області), у Київській, Одеській, Дніпропетровській областях — падіння до 30%. Разом з тим, у західних областях спостерігається позитивна динаміка. У Львові та області кількість ресторанів та кафе зросла приблизно на 30%, у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській областях відмічено зростання приблизно на 20%.[2]

Ресторанне господарство це сукупність підприємств, які займаються організацію надання харчових послуг споживачам, а також займаються створенням умов для відпочинку та розваг. Основними компонентами ресторанного господарства є заклади, що займаються приготуванням та продажем їжі та напоїв, а також організацією дозвілля та обслуговування. До таких закладів належать ресторани, кафе, бари, бістро, фаст-фуди, кав'ярні та їдальні. Окрім базового приготування та реалізації їжі, багато з них пропонують додаткові послуги, такі як кейтеринг, доставка їжі та організація спеціальних подій.

Однією із важливих особливостей ресторанного господарства є орієнтація на потреби споживачів. Це означає те, що успішні заклади постійно враховують гастрономічні уподобання своєї аудиторії, підтримують високі стандарти якості їжі та обслуговування, впроваджують інноваційні концепції та технології, такі як цифрові системи замовлення і доставки. Ефективність будь-якого підприємства ресторанного господарства залежить від ряду факторів, до яких можна віднести конкурентне позиціонування підприємства, специфіку і технологію створення бренду ресторану, що забезпечить високу лояльність споживачів, проведення успішної фінансової і маркетингової діяльності. Ресторанне господарство поступово розширюється і видозмінюється під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Економічні функції сфери обслуговування ресторанного господарства розглядаються як єдиний комплексний механізм виробництва та обігу продукції, що забезпечує ресторанному бізнесу певні переваги в порівнянні з іншими галузями народного господарства [3].

Отже, сучасний розвиток ресторанного господарства в Україні демонструє значний потенціал, але потребує інвестицій для подальшого росту. Не зважаючи на те, що в Україні не найкращі часи ресторанне господарство продовжує свою роботу та впроваджує сучасні технології для спрощення процесів обслуговування, що робить їхню роботу більш ефективною та менш витратною у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://usionline.com/iak-ukrainskyj-restorannyj-biznes-adaptuietsia-do-vyklykiv-vijny-doslidzhennia/> - Дата звернення 28.10.2024
2. Ресторанний бізнес під час війни: де найбільш інтенсивно відкриваються нові заклади [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://24tv.ua/business/restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-vidkrittya-restoraniv-ukrayini_n2151721 - Дата звернення 28.10.2024
3. Камушков О., Жилко О., Незвещук-Когут Т. Технології автоматизації системи управління у закладах ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-48>.

Матеріали
ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ
«ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ
ВОЄННОГО ТА ПОСТВОЄННОГО ЧАСУ»

28 листопада 2024 року. Чернівці, 2024. 102 с.

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
м. Чернівці, Центральна площа, 7

Відповідальні за випуск: Верстяк О.М., Пенюк В.О.

Комп'ютерна верстка та макетування:
Верстяк О.М., Пенюк В.О.

<http://www.chtei-knteu.cv.ua/ua/index/>