

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/385627350>

1. ЗБІРНИК ТЕЗ XII Чумаченка 2024++

Conference Paper · October 2024

CITATIONS	READS
0	61

1 author:



Liudmyla Zavidna Людмила Завідна
Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University

21 PUBLICATIONS 23 CITATIONS

SEE PROFILE

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Хмельницький національний університет
Державний університет «Житомирська політехніка»
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Запорізький національний університет
Криворізький національний університет
ПрАТ «Тернопіль-готель»
Тернопільське обласне закрите акціонерне товариство по туризму та
екскурсіях «Тернопільтурист»
ГУ Пенсійного фонду України в Тернопільській області
Національний заповідник «Замки Тернопілля»
Академія соціального управління



МАТЕРІАЛИ

XII Всеукраїнської науково-практичної конференції
пам'яті почесного професора Тернопільського
національного технічного університету
імені Івана Пулюя,
академіка НАН України
Миколи Григоровича Чумаченка:
**«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ У
КОНТЕКСТІ ІНДУСТРІЇ 4.0»**

11 жовтня 2024 року

Тернопіль

Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0: матеріали XII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. 123 с.

ISBN 978-617-7875-84-9

У збірнику представлено тези доповідей XII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0».

ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ:

АНДРУШКІВ Богдан Миколайович – голова, д.е.н., професор, професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг ТНТУ ім. Івана Пулюя, президент Академії соціального управління;

МАРУЩАК Павло Орестович – співголова, д.т.н., професор, проректор з наукової роботи ТНТУ ім. Івана Пулюя;

ЦІХ Галина Володимирівна – к.е.н., професор, декан факультету економіки та менеджменту ТНТУ ім. Івана Пулюя;

ЧЕРЕП Алла Василівна – д.е.н., професор, декан економічного факультету, Академік Національної Академії наук вищої освіти України;

ТАРАСЮК Галина Миколаївна – д.е.н., професор, декан факультет бізнесу та сфери обслуговування, Державного університету «Житомирська політехніка»;

ІВАТА В'ячеслав Вікторович – к.е.н., доцент, декан факультету економіки моря Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова;

ПАСКА Марія Зіновіївна – д.вет.н., професор, завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського;

СТАДНИК Валентина Василівна – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування;

КУЛЬЧІЙ Інна Олексіївна – к.н. з держ. управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;

ШАХНО Альона Юріївна – д.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки, організації та управління підприємствами Криворізького національного університету;

ТОЛУБ'ЯК Віталій Семенович – д.н. з держ. управління, професор, заступник начальника ГУ Пенсійного фонду України в Тернопільській області;

СОПРОНЮК Галина Євгенівна – голова правління Тернопільського обласного закритого акціонерного товариства по туризму та екскурсіях «Тернопільтурист»;

ГОЛОВКО Станіслав Миколайович – голова правління ПрАТ «Тернопіль-готель».

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ:

ШЕРСТЮК Роман Петрович – голова, д.е.н., доцент, завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг;

СОРОКІВСЬКА Олена Анатоліївна – співголова, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування;

МОСІЙ Ольга Бориславівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування;

КУЖДА Тетяна Іванівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування;

ВОВК Ірина Петрівна - к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування;

ВЛАДИМИР Ольга Михайлівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг;

ГАГАЛЮК Ольга Іванівна – доктор філософії, асистент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг;

ДУДКІН Павло Дмитрович – к.е.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг;

ЗАВІДНА Людмила Дмитрівна - д.е.н, професор, професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг;

МАЛЮТА Людмила Ярославівна – д.е.н, професор, заступник завідувача кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг;

МЕЛЬНИК Лілія Миколаївна – д.е.н, професор, професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг;

ОСТРОВСЬКА Галина Йосипівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг;

ПАЛЯНИЦЯ Віктор Анатолійович – к.е.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг;

РАТИНСЬКИЙ Вадим Віталійович- к.е.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг;

СТОЙКО Ігор Іванович – к.т.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг.

Секретар організаційного комітету:

ФЕДИШИН Ірина Богданівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг.

Комп'ютерний набір, верстка та редагування: Федішин І.Б., Шерстюк Р.П.

Адреса науково-практичної конференції:

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Конференція проведена онлайн

e-mail: nauka.mp.tntu@gmail.com

Схвалено до друку Вченою радою факультету економіки та менеджменту.

Протокол №3 від 21.10.2024.

ЗМІСТ

Микола Григорович ЧУМАЧЕНКО – біографія.....	9
ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ПРОРЕКТОРА З НАУКОВОЇ РОБОТИ Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, доктора технічних наук, професора Павла МАРУЩАКА до учасників науково- практичної конференції.....	10
ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ГОЛОВИ ПРОГРАМНОГО КОМІТЕТУ доктора економічних наук, професора, професора кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, голови вченої ради факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя – Богдана АНДРУШКІВА до учасників науково-практичної конференції.....	11
ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ГОЛОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ доктора економічних наук, доцента, завідувача кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг – Романа ШЕРСТЮКА до учасників науково-практичної конференції.....	12
ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ДЕКАНА ФАКУЛЬТЕТУ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, кандидата економічних наук, професора Галини ЦІХ до учасників науково- практичної конференції.....	13
Андрушків Б.М., Бойко О.Б., Якимук П.В., Панчишин Т.В. ПЕРЕДУМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНДУСТРІЇ 4.0 В СЕРВІСНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	14
Баюс Л.А., Машлій Г.Б. РЕФОРМУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	16
Бойчук П.В., Кужда Т.І. РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	18
Будна Ю.А. ГЕЙМІФІКАЦІЯ, МОБІЛЬНІ ДОДАТКИ ТА ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ КЛІЄНТІВ.....	19
Гагалюк О.І., Стремечька Т.М. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ УКРАЇНИ.....	21
Галушак М.П., Дутка Ю.А. ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	22
Галушак О.Я., Тригубець Б.І. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ ТА ПРОЄКТІВ.....	23

Гейдарова О.В., Ключко-Доля В.А. ІНТЕГРАЦІЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	24
Гризівська Л.О., Бергелівська В.В. СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ У НАДАННІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ: НОВІ ГОРИЗОНТИ ПОДОРОЖЕЙ.....	26
Грозов А.М., Завідна Л.Д. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	28
Гурик Ю.Т., Луциків І.В. СУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ...	30
Діанова К.М. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ.....	31
Днесь Ю.В., Вовк І.П. ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ЗАСТОСУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	33
Дубина Т.Я. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	35
Завідна Л.Д., Мельничук В.В. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	36
Зуй А.М. ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА.....	38
Івасків Т.М. НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	39
Кальчук Д.В., Машлій Г.Б. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ НАВИЧОК ПЕРСОНАЛУ.....	41
Кирич Н.Б., Якуб'як О.Р. СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	43
Кіналь Н.І., Сороківська О.А. КРИТЕРІЇ ТА ЗАСОБИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	45
Клименко К.В., Шахно А.Ю. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК КЛЮЧОВОГО ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РИНКОВОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ.....	47

Коваленко А.С., Владимир О.М. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СФЕРІ NORESA: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	49
Ковбаса В.Р. РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	51
Козловський А.В. ВПЛИВ ЧИННИКІВ ІНДУСТРІЇ 4.0 НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА.....	53
Комишник В.І., Кравчук О.Ю. СИНЕРГІЗМ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ПОЛІТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	55
Костенко Б.В. ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	57
Костецький В.З., Таванець Н.С. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0 В ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ.....	58
Кужда Т.І. РОЛЬ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗУВАННЯ У ПРОВЕДЕННІ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	60
Леонець К.П., Юрик Н.Є. РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	62
Летун О.О. КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	63
Луциків І.В., Котовська І.В. ІМІДЖМЕЙКІНГ ЯК ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ІНСТРУМЕНТ ОСОБИСТІСНОГО ЗРОСТАННЯ.....	65
Любка В.С., Стадник В.В. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ TQM.....	67
Лямін А.Ю. ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ТА ЗАХИСТУ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ.....	69
Мацарська В.Б, Празднікова О.М., ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ МІСТА КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ	70
Мелешко Н.М., Оливко В.Й. ФОРМУВАННЯ ОКРЕМИХ АСПЕКТІВ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО МІНІ-ГОТЕЛЮ.....	72

Мех В.І., Кужда Т.І. ПІДХОДИ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА.....	73
Нагорняк Г.С. ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПРОБЛЕМ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ЧИННИКА ЯК СКЛАДОВОЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ.....	74
Неділенько В.Б., Кернаджук П.М. ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	76
Олійчук Т.Ю., Малюта Л.Я. ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ LEAN MANAGEMENT ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ЛОГІСТИЦІ.....	78
Островська Г.Й., Крамар А.О. ДАРІЯ ЦВЕК. ФУНДАТОРКА КУЛІНАРНОЇ КУЛЬТУРИ.....	80
Паляниця В.А., Нагорняк Г.С. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ.....	82
Паска М.З., Романів З.Т. СЬОГОЧАСНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	84
Плотніков О.М. ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ.....	85
Погайдак Р.Г., Шерстюк Р.П., Федішин І.Б. РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	87
Поліщук І.Г., Яцечко П.Л. ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ПРОЄКТІВ.....	89
Пулька В.С., Шведа Н.М. ОСНОВНІ ПЕНСІЙНІ СИСТЕМИ В СВІТІ.....	91
Соловей Т.І., Балусhevський К.Р., Малюта Л.Я. ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ НА ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ ТА ЛОГІСТИКУ.....	92
Сороківська О.А., Гач Ю.О. ОСОБЛИВСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ.....	94
Стефанів Р.І., Сороківська О.А. ПРОЄКТИ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	96

Стойко І.І., Марущак Х.М. НОВА ТЕХНОЛОГІЯ НА РЕСТОРАННОМУ РИНКУ: ВІРТУАЛЬНИЙ РЕСТОРАННИЙ БРЕНД.....	98
Стоцька С.Я., Завідна Л.Д. ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ - КЛЮЧ ДО УСПІХУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	100
Тарасюк О.В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	102
Толуб'як В.С., Патерик О.О. КОМУНІКАЦІЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В ОРГАНАХ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ.....	103
Томчук О.З. РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ В ОРГАНАХ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ.....	105
Турило А.М., Рижанкова О.І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СУТНОСТІ КАТЕГОРІЇ «ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА».....	107
Химич І.Г., Якимук П.В. ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ – ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ.....	109
Ціх Г.В., Безкоровайний З.Г., Погайдак О.Б., Боярчук Н.А. РОЛЬ І МІСЦЕ ОСВІТНІХ ТА НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ ЗАКЛАДІВ В РЕАЛІЗАЦІЇ ІНДУСТРІЇ 4.0.....	111
Шафір П.І., Гузар У.Є. ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ.....	113
Шахно А.Ю., Короленко В.В. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ КАТЕГОРІЇ «КОМПЕТЕНЦІЯ».....	115
Якуб'як О.Р., Шведа Н.М. ЕФЕКТИВНІ АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	117
Янч О.В., Мельник Л.М. РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ У ВПРОВАДЖЕННІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	119
Яциків Н.Я., Стойко І.І. РЕСТОРАННІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ НОВИХ УПОДОБАНЬ СПОЖИВАЧІВ.....	121
РЕКОМЕНДАЦІЇ XII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0».....	122

Микола Григорович ЧУМАЧЕНКО



народився 1 травня 1925 року в селянській родині в селі Гладківка (колишньому Келегеї) Голопристанського району Херсонської області. Учився в Келегейській неповній середній, а потім у Голопристанській середній школі №1. У 1943-1949 рр. він – солдат Радянської Армії у складі військ 4-го Українського фронту. Після демобілізації з 1949 по 1961 рр. працює на Кутаїському автомобільному заводі ім. Г.К. Орджонікідзе старшим бухгалтером, начальником сектора матеріального обліку, заступником головного бухгалтера і головним бухгалтером заводу. Робота на заводі для М.Г. Чумаченка була школою виробничого досвіду: в цей період він активно вивчає економіку і господарську діяльність підприємства. Без відриву від виробництва з відзнакою закінчує у 1957 р. економічний факультет Тбіліського державного університету і вступає до заочної

аспірантури Київського фінансово-економічного інституту, одночасно займаючись виробничою та дослідницькою роботою. Результати останньої викладені в ряді публікацій та дисертації на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук «Питання аналізу рентабельності соціалістичних промислових підприємств (на прикладі промислових підприємств м. Кутаїсі)» (1962 р).

У 1970 р. Микола Григорович Чумаченко захистив дисертацію на здобуття вченого ступеня доктора економічних наук на тему «Проблеми обліку і економічного аналізу в управлінні промисловим підприємством», у лютому 1971 р. йому присвоєно вчене звання професора. З 1973 р. він, професор обліково-фінансового факультету Донецького державного університету.

З вересня 1975 р. М.Г. Чумаченко очолював відділ проблем управління виробництвом Інституту економіки промисловості АН УРСР.

У 1976 р. М.Г. Чумаченко очолив вперше сформовану в Донбасі спеціалізовану раду по присудженню вченого ступеня доктора економічних наук.

У березні 1981 р. М.Г. Чумаченко обирається академіком-секретарем Відділення економіки АН УРСР, а в лютому 1982 р. Президія АН УРСР призначає його головою Донецького наукового центру АН УРСР.

В останні роки дослідження М.Г. Чумаченка були зосереджені на розробці концепції державної промислової політики та організаційного механізму управління державним сектором промисловості.

Микола Григорович має численні нагороди як учасник Великої вітчизняної війни.

У 1980 р. за цикл праць з питань планування економічного і соціального розвитку територіально-виробничих комплексів і міст М.Г. Чумаченку присуджена премія Академії наук Української РСР ім. О.Г. Шліхтера.

За цикл робіт із економічних проблем автоматизації виробництва М.Г. Чумаченку присуджена премія Академії наук України за 1992 р. ім. М.І. Туган-Барановського.

За активну участь у дослідженні проблем галузі М.Г. Чумаченко був нагороджений знаками «Шахтарська слава» I, II і III ступенів, йому присуджена премія ЦК ЛКСМ України і Міністерства вугільної промисловості Української РСР у галузі науки і техніки.

Помер у жовтні 2011 року.

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ПРОРЕКТОРА З НАУКОВОЇ РОБОТИ

Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя,
доктора технічних наук, професора
Павла МАРУЩАКА
до учасників науково-практичної конференції



У цьому році уже 12-й раз кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг в складних воєнно-оборонних умовах, організовує Всеукраїнську науково-практичну конференцію пам'яті почесного професора нашого університету, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка під актуальною темою: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті Індустрії 4.0». Загальновідомо, що глибокі економічні реформи є одним із шляхів виходу нашої країни з перманентної кризи. Їх основним провідником є економічна наука, яка ставить віхи на шляху розвитку національної економіки. Нинішня конференція має власне таку мету.

Аналізуючи роботу названої кафедри, якій нещодавно минуло 20 років, неможливо не згадати поряд з її засновником Володимиром Мартиненком, мого колегу Романа ШЕРСТЮКА, який перехопивши естафету від д.е.н., професора Богдана АНДРУШКІВА вдало ув'язуючи університетські, місцеві, регіональні, загальнодержавні проблеми, запропонував свої шляхи стабілізації економіки у повоєнний період та, відповідно до цих обставин, за допомогою персоналу кафедри адаптував навчальні процеси. Справді, більш як 20-ть років тому, керівництво університету прийняло рішення про створення кафедри менеджменту підприємницької діяльності, яка потім трансформувалася у кафедру менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва (нині кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг).

У кожного навчального підрозділу, як і в ЗВО загалом, є своя біографія, свої перемоги і свої здобутки. У вищезгаданій кафедрі життєпис особливий, бо вона покликана забезпечувати виробничу сферу та сферу обслуговування кадрами інноваційного, бізнесово-підприємницького профілю. Слід відзначити, що визначені завдання колектив виконує успішно. Створено відповідні лабораторії, матеріально-технічну базу, навчально-методичне підґрунтя для забезпечення та організації навчального процесу, відкрито нові спеціальності. Кафедра плідно співпрацює з громадськими організаціями творчого, інженерно-технічного, соціального та економічного характеру. Відкрито актуальні нині інноваційні спеціальності, які тісно пов'язують інженерно-технічну діяльність з економічною доцільністю. Кафедра йде у фарватері успішного використання новітніх методів навчання, інформаційних технологій, інтерактивного спілкування, в результаті чого неодноразово відзначалася при підведенні підсумків. Заслужують на увагу пропозиції щодо стажування та підвищення кваліфікації наших викладачів у ЗВО Європи, оновлення комп'ютерного парку та матеріально технічної бази, видавничої діяльності.

Принагідно, від науково-технічної ради університету, сердечно вітаю усіх учасників конференції, весь професорсько-викладацький склад кафедри з нагоди прийдешнього ювілею 180-ти річчя від Дня народження Івана Пулюя. Зичу всім творчих злетів, здоров'я, натхнення і Миру.

Проректор з наукової роботи Тернопільського національного
технічного університету імені Івана Пулюя, д.т.н, проф.

Павло МАРУЩАК

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ГОЛОВИ ПРОГРАМНОГО КОМІТЕТУ

доктора економічних наук, професора, професора кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, голови вченої ради факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

Богдана АНДРУШКІВА

до учасників науково-практичної конференції



У наступному році наш університет відзначатиме ювілей - 180-ти річчя від Дня народження Івана Пулюя, чие ім'я носить наш університет. У контексті цього свята, практично тривала підготовка сьогоднішньої конференції. У роботі кафедри, яка більше 20-ти років функціонує в університеті, ми щорічно організовували науково-практичні конференції такого рівня. Реалізація чисельних заходів зі зміцнення матеріально-технічної та навчально-методичної баз, організація науково-практичних конференцій, семінарів, активність видавничої та науково-дослідної діяльності, створення лабораторій, самостійна кадрова політика справді заслуговують на справедливе відзначення. Керуючись принципом скромності ми закликаємо підняти вище дріб'язкових захоплень місцевими перемогами. За цими захопленнями ми інколи втрачаємо орієнтацію та губимо вектори на активізацію творчих процесів – те, до чого справді покликані. Забуваємо що повинні не лише добре навчати студентів, виховувати майбутніх українців, повинні це робити із задоволенням, із перспективою. Зрештою, організація цієї конференції яка присвячена пошуку засобів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті Індустрії 4.0, соціальних та економічних векторів інноваційного розвитку бізнес-структур, теж сприятиме підвищенню не лише творчої активності її працівників, але й авторитету університету у Всеукраїнському, Європейському планах.

У відповідь на привітання ректора, проректорів з наукової діяльності та економічного розвитку університету, декана, друзів, хочу сказати, що науково-педагогічний колектив та обслуговуючий персонал працюють злагоджено. Відчувається командний підхід до вирішення проблем. Як побажання, черговий раз хочу висловити думку – не можна миритись із скороченням державного бюджетного фінансування навчального закладу, який розвивається. Демократичні підходи в управлінні повинні використовуватися тільки з принципових питань. Держава повинна бути зацікавлена у наукових обґрунтуваннях суспільних процесів. Спеціалісти майбутнього повинні проводити державну політику і бути учасниками державотворення, а не заробітчанами. Звичайно що замовниками на підготовку кадрів, наукові розробки теж повинні бути промисловці, підприємці та інші, але координуюча роль у першому та другому випадках повинна належати Державі.

Вітаючи учасників конференції, від вченої ради факультету бажаю всім Миру і добра, творчих здобутків і натхнення, а колективу кафедри хочу побажати здібних студентів.

голова програмного комітету,
Президент Академії соціального управління,
голова вченої ради факультету економіки та менеджменту,
заслужений діяч науки і техніки України, д.е.н., проф.

Богдан АНДРУШКІВ

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ГОЛОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ

доктора економічних наук, доцента, завідувача кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою послуг

Романа ШЕРСТЮКА

до учасників науково-практичної конференції



У цивілізованих державах провідником усіх реформ в т.ч. і економічних є наука, яка торує дорогу, ставить віхи на шляху розвитку національної економіки, галузей господарського комплексу, регіонів, об'єднаних територіальних громад. Власне, беручи до уваги цю тему, кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг організувала 12-ту Всеукраїнську науково-практичну конференцію пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті Індустрії 4.0», яка вже стала традиційною.

Як відомо хід реформ, вихід країни з чисельних криз обумовлені пострадянськими обставинами та війною. Потрібно сказати, що у цьому процесі насправді особливе місце займають спеціалізовані кафедри закладів вищої освіти, окремі з яких, не дивлячись на складну воєнно-оборонну ситуацію в державі, успішно розвиваються, відкривають нові спеціальності, реалізують науково-дослідну тематику.

Неодмінною умовою цього процесу є вивчення особливостей функціонування суб'єктів господарювання та організація роботи з ними в умовах не лише адміністративно-територіальної реформи, але й Індустрії 4.0. У зв'язку з цим виникає потреба розробки та застосування соціально-економічних векторів інноваційного розвитку бізнесу у Європейський простір. У малому бізнесі та бізнес-структурах, де через брак коштів керівники часто вимушені поєднувати різноманітні ролі і функції, завдання стоять значно гостріше, ніж у середніх і великих компаніях. Тому там вже давно залишається високою ціна помилки в прийнятті управлінських рішень.

Вирішення проблем в означеному конференцією ключі передбачає ретельний підбір кваліфікованих працівників у цій сфері із застосуванням тестування та інших засобів атестації кадрів. Це може бути вирішальним чинником для продовження безпечної та ефективної роботи не лише підприємства, але й його структурних підрозділів, підсобного господарства ін. Управлінський та обслуговуючий персонал, налагодження конструктивної співпраці між ними забезпечує високий рівень якості продукції, робіт та послуг, служить гарантією успіху функціонування підприємства та успішної реалізації прийнятих конференцією рекомендацій.

Вітаючи усіх учасників 12-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті Індустрії 4.0» і, як голова організаційного комітету, зичу усім нових наукових здобутків, творчих злетів в удосконаленні навчального процесу, достатку і злагоди в сім'ях, здоров'я, натхнення.

Завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю
та сферою послуг Тернопільського національного
технічного університету імені Івана Пулюя, д.е.н, доц.

Роман ШЕРСТЮК

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ДЕКАНА ФАКУЛЬТЕТУ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

кандидата економічних наук, професора

Галини ЦІХ

до учасників науково-практичної конференції



Дорогі друзі, учасники Всеукраїнської науково-практичної конференції!

Організовуючи та проводячи наукові конференції наш Університет, факультет та кафедри факультету економіки та менеджменту виходить з того, що виховання в майбутніх фахівців самостійності, творчого та аналітичного мислення, відповідальності є одними із головних завдань вищого навчального закладу.

Зрозуміло, що сучасна економічна наука не може розвиватися без обміну досвідом між різними науковими школами та пошуку можливостей для апробації та впровадження результатів дослідження.

Наукове життя немислиме без молодих науковців. З одного боку – їх сучасне бачення проблем дозволить винайти оригінальні рішення завдань, які ставить перед собою наука. З другого – формування професійної свідомості економіста науковця або практичного працівника можливе лише за умови набуття навичок наукової діяльності, які стануть у пригоді й на практиці.

Для того, щоб глибоко та повно оволодіти матеріалом навчальних та наукових програм, необхідно передусім сформувати якості дослідника, розширювати науковий світогляд, теоретичний кругозір та ерудицію. Власне, і для цього в тому числі, кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг постійно залучає здобувачів освіти до наукових конференцій, приділяє багато уваги їх науковому зростанню.

Загалом кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг має потужні напрацювання у різних сферах суспільного життя, що дає підстави до позитивних змін. Завдячуючи таким структурним підрозділам зміцнюється економічний напрям розвитку університету.

Випускники Університету працюють на підприємствах, що розкинулись на широких просторах від Карпат до Чорного моря, від Харкова до Одеси. Дуже приємно відзначити, що серед них є вихованці і порівняно «молодої» кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг – спеціалісти з управління інноваційною діяльністю, магістри з менеджменту, управлінці у сфері обслуговування. Даний структурний підрозділ причетний не лише до становлення університету як інструментарію «...досягнення достатку кожного, та економічного зростання держави у цілому», але й пошуку соціальних та економічних векторів інноваційного розвитку як підприємництва так і бізнес-структур. Ваша робота потрібна для професійного, грамотного і цивілізованого входження українців у Європейське ринкове середовище.

Від деканату бажаємо Всім нових наукових здобутків, удачі в їх реалізації та успіхів в організації навчального процесу, задоволення від життя, молодим вченим – досягти омріяних вершин.

Декан факультету економіки та менеджменту
Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя, к.е.н., проф.

Галина ЦІХ

УДК 330

Андрушків Б.М., Бойко О.Б., Якимук П.В., Панчишин Т.В.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ПЕРЕДУМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНДУСТРІЇ 4.0 В СЕРВІСНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Andrushkiv B., Boiko O., Yakymuk P., Panchyshyn T.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

PREREQUISITES FOR IMPLEMENTATION OF INDUSTRY 4.0 IN A SERVICE ENVIRONMENT

Неоднозначність наслідків процесів соціально-економічного реформування, здійснюваного в нашій державі у воєнний час, наочно демонструє ситуація, яка склалась у вітчизняному промисловому секторі та галузях сфери обслуговування. Так, усім відомо, не лише про масове згорання колись потужних виробництв, про зношеність та руйнацію їх основних засобів, а і руйнацію сервісної інфраструктури. Лише протягом останніх двох років обсяг промислового виробництва скоротився в Україні на 22,2%. За існуючими оцінками знос основного капіталу, наявного в економіці країни, складає понад двох третин від загального показника. Протягом останнього десятиліття частка промисловості у ВВП України скоротилась майже на десять відсотків, причому це відбулося за рахунок занепаду обробної промисловості, що створює додаткову вартість, переробляючи сировину, яка є джерелом природної ренти і яка на сьогодні фактично є основою експортного потенціалу країни. Таким чином, у глобальному економічному розподілі праці наша країна все більше перетворюється на сировинний додаток передових у технологічному відношенні країн. І це відбувається, незважаючи на наявність в нашій державі для розвитку найсучасніших виробництв величезних можливостей – насамперед висококваліфікованих кадрів, людського капіталу.

Тому цілком закономірним є те, що в українському Уряді нарешті звернули увагу на зазначену проблему, нагальність якої лише зростає. Відтак Кабінетом Міністрів України нещодавно було ухвалено рішення про створення Національного комітету із промислового розвитку, та реалізації провідного тренду «Четвертої промислової революції», яка вже, не дивлячись на війну, відбувається на наших очах, - Індустрія 4.0.

На даний час, ми живемо в епоху завершення третьої, цифрової революції, що почалася в другій половині минулого століття. Її характерні риси — розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація та роботизація виробничих процесів.

Характерні риси Індустрії 4.0 це повністю автоматизовані виробництва, на яких керівництво всіма процесами здійснюється в режимі реального часу і з урахуванням мінливих зовнішніх умов. Кіберфізичні системи створюють віртуальні копії об'єктів фізичного світу, контролюють фізичні процеси і приймають децентралізовані рішення. Вони здатні об'єднуватися в одну мережу, взаємодіяти в режимі реального часу, самоналагоджуватися і самонавчатися. Важливу роль у цьому процесі відіграють Інтернет-технології, що забезпечують комунікації між персоналом та машинами. Підприємства виробляють продукцію відповідно до вимог індивідуального замовника, оптимізуючи собівартість виробництва.

В анотації III-ї Міжнародної науково-практичної конференції: «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», що організували вчені Київського

національного політехнічного університету, на секції менеджменту: «Розвиток Індустрії 4.0: нові можливості та виклики для сучасних підприємств: (2022 р) Нестор Шпак, Святослав Кісь підкреслювали стрімкий розвиток промислової революції, яка сьогодні звучить як Індустрія 4.0. (Четверта промислова революція) та відкриває широкі перспективи перед сучасними підприємствами на глобальному рівні. В нинішніх умовах є дуже вчасним організація функціонування підприємств сфери послуг у відповідності з викликами не лише динамічного бізнес-середовища, а в першу чергу обумовлює необхідність адаптуватися знову ж таки не лише до них, а до Європейських вимог і стандартів. Потрібно погодитись що такими викликами для сфери послуг є розвиток науково-технічного прогресу, а перед всього швидка зміна уподобань споживачів. Справді, поява нових конкурентних Європейських умов, орієнтація на енергозберігаючі технології, сучасний розвиток екосистем, можливість релокації бізнесу, яка стала надважливою в умовах російсько-української війни.

За таких умов підвищувати ефективність функціонування та удосконалювати управління підприємствами сфери послуг можливо шляхом швидкої їх реакції на нові виклики, забезпечивши гнучкість та інтеграцію знову ж таки до Європейського повоєнного цифрового світу. Саме така практика спостерігається в усіх підприємствах, організаціях сфери послуг різних країн світу у всіх областях діяльності в усіх секторах економіки.

До основних технологій, що входять до арсеналу Індустрії 4.0, які відкривають можливості для цифрового розвитку та налаштування підприємств, належать: штучний інтелект і машинне навчання. Індустрія 4.0 поставила розумні технології в центр виробництва та ланцюгів постачання. Використання інформаційних і цифрових технологій (IDT) Індустрії 4.0 обумовлює нові можливості та виклики для проектування та удосконалення управління підприємствами, вивівши їх на рівень «розумних» підприємств.

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б.М., Погайдак О.Б., Стойко І.І. Особливості формування механізму інноваційних трансформацій в соціальній сфері та у сфері послуг у контексті підвищення якості життя. *Актуальні задачі сучасних технологій*: матеріали Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів, м. Тернопіль, 11-12 груд. 2013 р. / ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. С. 273-274.
2. Бойко О. Управління чинниками інноваційної діяльності в умовах промислового підприємства у повоєнний період. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В., 2023. 266 с.
3. Ратинський В.В. Управління сервісною інфраструктурою в умовах об'єднання територіальних громад. (аспекти повоєнного відродження торгівельно-побутових підприємств. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2022. 496 с.
4. Четверта промислова революція. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Четверта_промислова_революція (дата звернення: 01.10.2024)
5. Bondar K. What is in reality Industry 4.0? InnovaCima. URL: <https://web.archive.org/web/20180101021727/> (the date of access: 01.10.2024).
6. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (date of access: 01.10.2024).
7. What are the differences between Industry 4.0 and Industry 5.0? *Industrial*. URL: <https://industrial.ai/blog/what-are-the-differences-between-industry-4-0-and-industry-5-0> (date of access: 01.10.2024)

УДК 35; 339.9

Баюс Л.А., Машлій Г.Б.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РЕФОРМУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Baius L., Mashliy H.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

REFORM OF THE DOMESTIC PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE CONDITIONS OF WAR IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

В умовах глобалізації та соціально-економічних змін Україна постала перед необхідністю кардинальних змін у державному управлінні, спрямованих на модернізацію національної економіки та приведення її у відповідність до європейських стандартів. Важливу роль при цьому також підтримка відіграє інновацій, розвиток людського капіталу, стимулювання міжнародного співробітництва та участі громадськості в процесах управління, які сприяють формуванню демократичних суспільств і покращують економічне зростання, забезпечують економічну стабільність.

Адміністративна реформа, особливо в контексті війни та європейської інтеграції, вимагає здатності до адаптації, інноваційного мислення та готовності швидко реагувати на зміни, що забезпечить безпеку, стабільність і прогрес у напрямку європейської інтеграції. Децентралізація, прозорість, механізми управління та звітності є важливими компонентами ефективного державного управління.

Реформи адміністративної системи України, забезпечення гармонізації законодавства з європейськими нормами, відкритості державних установ, зміцнення місцевої автономії, посилення інституційного потенціалу та адаптація до європейської політики, оптимізація адміністративних засад виступають частиною процесу європейської інтеграції.

Публічне управління повинно здійснюватися згідно з принципами ефективності, результативності, моніторингу, контролю, прибутковості та забезпечення високої якості адміністративних послуг, прозорості діяльності державних установ та організацій. Реформування системи державного управління в контексті європейської інтеграції є важливим аспектом для країн, які хочуть наблизитися до стандартів і вимог Європейського Союзу. Цей процес включає різноманітні зміни в діяльності адміністративних структур, законодавчій базі та методах управління, а також практичне втілення заходів щодо підвищення прозорості, підзвітності та ефективності державних установ [2].

Для реалізації основних напрямів реформування адміністративної системи в контексті євроінтеграції необхідно передбачити низку правових реформ для приведення національного законодавства у відповідність до норм і стандартів ЄС. До основних напрямів реформування при цьому відносяться:

- реформа адміністративного регулювання, спрямована підвищення прозорості та доступності державних послуг, покращення стандартів адміністративних процедур шляхом використання електронного урядування та електронних послуг, що дасть змогу полегшити обслуговування громадян;

- в управлінні діяльністю працівників державної служби має бути зосереджена увага на професіоналізмі, незаангажованості та ефективності. Необхідно встановлювати чіткі стандарти найму, оцінки та просування державних службовців, а

також передбачити реформи, які забезпечують їх мотивацію та високу відповідальність;

- забезпечити практичне втілення в адміністративну систему України таких основних принципів як відкритість, прозорість, підзвітність, ефективність, рівність і справедливість;

- забезпечити конкурентоспроможності, прозорості та ефективного використання державних ресурсів;

- удосконалювати існуючі механізми захисту прав громадян, зокрема шляхом забезпечення вільного доступу до публічної інформації, реалізації механізмів захисту персональних даних;

- забезпечити створення ефективних механізмів виявлення, розслідування та покарання за корупційні дії, а також незалежності антикорупційних органів та розвитку систем запобігання конфлікту інтересів;

- забезпечити більшу ефективність використання державних ресурсів, прозорість бюджетних процесів, відповідність міжнародним стандартам;

- здійснювати розроблення та впровадження законодавчих ініціатив, які сприяють розвитку електронної демократії, включаючи електронні публічні консультації, електронне голосування та інші інструменти для залучення громадян до процесів прийняття рішень;

- забезпечити гармонізацію вітчизняного законодавства з вимогами та стандартами ЄС в таких важливих сферах як освіта, соціальний захист, сільське господарство, екологія тощо;

- сприяти активній участі громадськості в процесах реформування та відновлення країни, розвивати волонтерство, підтримувати діяльність громадських організацій, а також сприяти відкритості між владою та громадянським суспільством для забезпечення справедливого діалогу.

Реформування вітчизняної адміністративної системи у воєнний час – завдання, яке потребує особливого підходу та пріоритетності завдань, особливо в контексті євроінтеграції. Воєнний стан призводить до коригування звичайного порядку впровадження реформ, водночас створюючи нові можливості для посилення стійкості та ефективності державного управління. Основна увага повинна бути приділена стратегічному управлінню та оперативному реагуванню, посиленню здатності державних органів швидко адаптуватися та реагувати на кризові ситуації та забезпечувати безперервність реалізації найважливіших функцій управління на всіх рівнях, від національного до місцевого.

Список використаних джерел:

1. Кодіс Є.І. Модель інтеграції систем державного управління України та європейського союзу. *Державне будівництво*. 2020. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2020_2_12.
2. Ніколюк О.В., Мироненко Б.В., Кирилова В.П. Реформування системи публічного управління в умовах децентралізації влади. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 2. С. 77-83.
3. Савченко І.О. Модернізація системи державного управління України в аспекті європейської інтеграції. *Наукові праці МАУП*. 2012. Вип. 4. С. 62-65.
4. Реформа державного управління. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivnevryaduvannya/reforma-derzhavnogoupravlinnya> (дата звернення: 29.09.2024).

УДК 658.3

Бойчук П.В., Кужда Т.І.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Boychuk P., Kuzhda T.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF COMMUNICATION FOR IMPROVING THE ORGANIZATION OF INTERACTION AT THE ENTERPRISE

Процес покращення організації взаємодії на підприємстві знаходиться під впливом комунікаційних зв'язків та різних комунікацій, що є необхідними для інформаційного обміну між керівниками різних управлінських рівнів для розробки та прийняття обґрунтованих рішень, доведення цих рішень до підлеглих працівників та налагодження зворотних зв'язків.

Комунікаційні зв'язки є основним компонентом менеджменту та засобом передавання інформації про мету, стратегічні рішення, завдання, тактику, очікувані результативні показники. Вони є засобом узгодження та координування роботи різних підрозділів підприємства з метою досягнення запланованого у стратегії та ефективного виконання оперативних завдань. У зв'язку з цим, комунікаційні зв'язки виступають засобом реалізації стратегії підприємства та рушієм інформаційного забезпечення складання планів роботи, комплексу задач та завдань, персоналу. Завдяки комунікаційним зв'язкам відбувається зворотний зв'язок між співробітниками, групами, виконавцями, нижчестоячими та вищестоячими керівними особами [1]. Роль та значення комунікаційних зв'язків у процесі здійснення організації взаємодії, на нашу думку, полягає у: покращенні процесу прийняття рішень; посиленні стимулювання, мотивації, заохочення ініціативи та залучення співробітників до ефективного виконання посадових обов'язків; уникненні конфліктних ситуацій через відкриту комунікацію; покращенні командної та групової роботи; підтримці та адаптації до майбутніх змін; в управлінні ризиками та непередбачуваними обставинами; підвищенні прозорості та формуванні сприятливої соціально-психологічної атмосфери; забезпеченні навчання працівників, розвитку їхніх компетенцій, поглибленні вмінь та знань у функціональній сфері.

Для покращення організації взаємодії та налагодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій на підприємстві використовують різноманітні засоби та інструменти комунікацій, серед яких слід вказати на: інформування співробітників через месенджери, корпоративну електронну пошту, телефонні дзвінки, відео-дзвінки, проведення онлайн-нарад, зборів, веб-конференцій, розповсюдження інформації у чат-ботах та системах оповіщення, форумах та блогах, соціальних мережах для ділового спілкування, збір інформації через опитування, використання системи управління проектами та ін. [2].

Список використаних джерел:

1. Германюк Н.В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. *Ефективна економіка*. 2021. №10. URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/75.pdf
2. Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60-66.

УДК 338.46; 658

Будна Ю.А.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ГЕЙМІФІКАЦІЯ, МОБІЛЬНІ ДОДАТКИ ТА ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ КЛІЄНТІВ

Budna Y.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

GAMIFICATION, MOBILE APPS AND LOYALTY PROGRAMS: NEW OPPORTUNITIES FOR CUSTOMER ENGAGEMENT

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку ресторанного бізнесу стає все більш важливим утримання постійних клієнтів та формування їхньої лояльності до закладу. Одним із найбільш ефективних інструментів для досягнення цієї мети є розробка та впровадження бонусних програм, які мотивують клієнтів до повторних візитів та збільшення середнього чека.

В умовах цифровізації та зміни споживчих звичок бонусні програми стають не лише засобом стимулювання продажів, але й інструментом побудови довготривалих взаємин з клієнтами. Програми лояльності та програми винагород можуть значно підвищити лояльність клієнтів, створюючи взаємовигідні відносини між бізнесом та його клієнтами. Ці програми стимулюють повторні покупки, заохочують залучення та надають цінні дані для бізнесу, щоб краще обслуговувати своїх клієнтів [2].

Ретельно розроблена програма лояльності або застосунок для отримання бонусів може підвищити рівень залучення клієнтів, пропонуючи їм бали, знижки або ексклюзивні переваги за постійну підтримку. Це створює відчуття цінності для клієнтів, завдяки чому вони з більшою ймовірністю обиратимуть саме підприємство, а не конкурентів. Накопичуючи винагороди, клієнти стають інвесторами програми, що сприяє зміцненню їхнього зв'язку з брендом.

Ці програми також покращують досвід клієнтів, персоналізуючи пропозиції на основі індивідуальних уподобань та історії покупок. Аналізуючи дані про споживачів, бізнес може адаптувати акції, рекомендувати продукти та створювати цільові маркетингові кампанії, які резонують з конкретними сегментами клієнтів. Така персоналізація дає клієнтам відчуття, що їх розуміють і цінують, зміцнюючи їхню лояльність [3].

Бонусні додатки можуть полегшити комунікацію між бізнесом та клієнтами. Пуш-сповіщення, повідомлення в додатку та інтеграція з електронною поштою дозволяють компаніям тримати клієнтів в курсі нових продуктів, спеціальних пропозицій та майбутніх подій. Така постійна взаємодія тримає бренд на слуху і заохочує до частішої взаємодії.

Багато програм лояльності включають елементи гейміфікації, такі як челенджі або рівні, які можуть зробити досвід більш приємним і цікавим для клієнтів. Такий ігровий підхід може підвищити рівень участі в програмі та задоволеності клієнтів.

Програми винагород також можуть надавати цінні механізми зворотнього зв'язку, дозволяючи компаніям збирати думки та пропозиції клієнтів. Такий двосторонній зв'язок демонструє, що компанія цінує внесок клієнтів, що ще більше зміцнює їхню лояльність.

Крім того, ці програми можуть допомогти бізнесу пережити економічні спади або посилення конкуренції. Лояльні клієнти з більшою ймовірністю залишатимуться з брендом у складні часи, забезпечуючи стабільну клієнтську базу [1].

Щоб привабити екологічно свідомих відвідувачів, ресторан може запропонувати опцію «Green Dining». Клієнти можуть отримувати електронні чеки замість паперових, а також відмовитися від одноразового посуду для замовлень на винос, заробляючи додаткові бали за такий екологічний вибір.

Більше того, інтегруючи екологічно чисті варіанти, програма лояльності зміцнюватиме цінності свого бренду та створює емоційні зв'язки зі своїми клієнтами [4]. Ця система накопичення балів виходитиме за рамки простої моделі, що базується на транзакціях, сприяючи формуванню почуття належності та вдячності серед відвідувачів.

Щоб максимізувати ефективність програм лояльності, компанії повинні приділяти особливу увагу кільком ключовим аспектам: забезпеченню простоти використання, пропонувати значущі і цінні для клієнтів винагороди, а також адаптації до постійно мінливих ринкових умов. Легкість користування є важливим елементом успішної програми лояльності, адже складні й незрозумілі правила можуть відлякати клієнтів, знизивши їхню активність і зацікавленість. Винагороди повинні бути чітко визначені, відповідати очікуванням клієнтів і надавати їм відчутну цінність – це можуть бути як фінансові стимули у вигляді знижок або бонусів, так і ексклюзивні пропозиції, які недоступні для широкого загалу.

Компанії повинні також постійно оновлювати і вдосконалювати свої програми на основі зворотного зв'язку від клієнтів, аналізу їхньої поведінки, а також тенденцій на ринку. Гнучкість і адаптивність є ключовими, оскільки споживачі очікують інноваційних підходів і зручних сервісів, що відповідають сучасним технологіям.

Система винагород перетворює кожен візит клієнта на можливість не лише отримати безпосереднє задоволення від послуги чи продукту, але й отримати додаткові вигоди в майбутньому. Це створює емоційний зв'язок між клієнтом і брендом, адже кожна винагорода стає символом вдячності від бізнесу. Такий підхід сприяє формуванню довготривалих відносин, коли клієнти відчують себе частиною спільноти або ексклюзивної групи, що отримує особливі привілеї [5].

Важливо, що системи лояльності не лише підвищують рівень залученості клієнтів, але й слугують ефективним інструментом для побудови прогнозованих потоків доходів. Утримання постійних клієнтів обходиться бізнесу значно дешевше, ніж залучення нових, тому успішна програма лояльності може суттєво знизити маркетингові витрати і допомогти компанії досягти стабільного зростання навіть у конкурентних умовах.

Список використаних джерел:

1. Dirsehan, T., Cankat, E. Role of mobile food-ordering applications in developing restaurants' brand satisfaction and loyalty in the pandemic period. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102608. 2021.
2. Nastasoiu, A., Vandenbosch, M. Competing with loyalty: How to design successful customer loyalty reward programs. *Business Horizons*. 2019. URL: <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2018.11.002>.
3. Renaldi, A., Hati, S.R.H., Ghazali, E., Sumarwan, U. & Ramayah, T. The determinants of customer loyalty in the sharing economy: a study of the largest local food delivery apps in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 11(1). 2024. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2364055>
4. Flacandji, M., Passebois Ducros, J., & Ieva, M. Redesigning loyalty marketing for a better world: the impact of green loyalty programs on perceived value. *Journal of Service Theory and Practice*. 2023.
5. Loyalty Barometer Report. *Merkle*. URL: <https://www.merkle.com/en/merkle-now/ebooks/2021-loyalty-barometer-report.html>

УДК 640

Гагалюк О.І., Стремецька Т.М.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ УКРАЇНИ

Gagalyuk O., Stremetska T.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT SERVICE OF UKRAINE

Візитною карткою міста чи курорту є вокзал... і готель. І якщо перший може бути так собі, то у другого або добре, або ніяк. У британців є приказка, що немає другого шансу створити перше враження. Тому готельний бізнес для його власників це скоріше про пристрасть, ніж про бізнес. Тут репутація означає все. В умовах високої конкуренції готелі зобов'язані гарантувати високі стандарти гостинності і відпочинку, адже гості голосують своїми грошима. Зрозуміло, що маленькі готельчики навряд чи будуть конкурентом Rixos чи Nayatt, але не обов'язково мати 5 зірок, щоб бути затишним місцем, де хотілося б зупинитися. Знайдуться готелі на всі можливості.

Для українських готелів неймовірно важкі часи. Жакхливий стрес для бізнесу. Як не COVID 19, який практично поставив галузь «на коліна», то війна, яка знищила цілі міста. В тилових і курортних містах галузь розвивається і розбудовується, адже громадяни, які втратили домівки, внутрішньо переміщені особи на перший час мають де зупинитися, відпочити, привести думки до ладу.

Епідемія COVID 19 була, свого роду, тестом на стресостійкість для готелів. Для виживання, колектив повинен був працювати креативно, придумувати послуги і різні сервіси: ресторанна їжа з доставкою тощо, допомагали вижити в скрутні часи. На даний час, готелі перебувають під постійним ризиком потрапляння під обстріл, адже значна кількість громадян може тимчасово проживати в готелях і ворог це знає. Виходячи з цього необхідно визначити фактори і способи, які дозволять не курортним готелям працювати і розвиватися. Як згадувалося раніше, у цій галузі висока конкуренція. Як правило, всі блага готелів розраховані здебільшого на гостей, а враховуючи сезонність попиту готель отримуватиме і сезонність доходів. Для того щоб збільшити прибуток і зменшити залежність від сезонності необхідно диверсифікувати ризики і почати працювати на місцевого клієнта. Ідея полягає в тому, щоб максимально надавати послуги місцевим клієнтам (ресторан, сауна, пральня, масажні та інші кабінети). Насправді, готельні комплекси і працюють як ресторани за замовленнями, часом пропонують зали для проведення конференцій і на цьому весь спектр послуг майже вичерпаний.

Отже, готельно-ресторанному бізнесу України потрібно використовувати креативні методи, для того щоб змогли максимально функціонувати готелі та ресторани і дуже важливо орієнтуватися, в наш час, на місцевого клієнта, могли задовольнити саме їх потреби. Адже різні цікаві ідеї, які будуть втілені при наданні послуг дозволять залучити, а не втратити клієнта. Одного разу і війна в Україні закінчиться і звичайно ж до нас буде великий потік туристів, і всі ці нові підходи, які будуть використані в індустрії гостинності зараз, посприяють ще більше в отриманні прибутків та економічному розвитку готельно-ресторанних підприємств в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Пушка О.С., Абрамова А.Г., Мирошник Ю.А. Сучасні напрями розвитку креативних готелів та барів в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 50. С. 170–173.

УДК 352

Галушчак М.П., Дутка Ю.А.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Halushchak M., Dutka Yu.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

FEATURES OF WORK OF ADMINISTRATIVE SERVICE CENTRES UNDER THE CONDITIONS OF MILITARY STATE IN UKRAINE

Повномасштабне вторгнення росії 24 лютого 2022 року, наслідком чого стало оголошення на всій території України режиму воєнного стану, породило істотні виклики для сфери адміністративних послуг, зокрема й тих, що надавалися через ЦНАП. Вже 28 лютого вийшла Постанова КМУ № 165, якою було призупинено видачу документів дозвільного характеру та строки надання адміністративних послуг і видачі документів дозвільного характеру, крім окремих випадків. Більшість послуг, що надавалися центрами, потребували здійснення заходів із задіянням відповідних державних реєстрів. 06.03.2022 Постановою КМУ № 209 встановлено особливості проведення реєстраційних дій та функціонування єдиних і державних реєстрів Міністерства юстиції в умовах воєнного стану. Як наслідок, значна частина адміністративних послуг стала недоступною, а низка установ, зокрема Державний реєстр актів цивільного стану та Державна міграційна служба, призупинили свою діяльність. В березні 2022 р. Верховна Рада внесла зміни до нормативно-правової бази і на своєму офіційному сайті опублікувала роз'яснення щодо особливостей діяльності ЦНАП у воєнний час. Фактично ці особливості визначаються місцем розташування центру щодо території бойових дій. Так, у районах, де нема бойових дій, ЦНАП працюють у штатному режимі та надають усі необхідні послуги. У громадах, на територіях яких бойові дії ведуться, особливості надання адміністративних та інших публічних послуг може визначати центральна влада.

З поступовим відновленням роботи реєстрів перелік послуг, що надаються ЦНАП, розширювався: в квітні 2022 р. відновлено роботу щодо виготовлення паспорта громадянина України (внутрішнього і для виїзду закордон), в травні запрацювали реєстри ДЗК та ДРРПНМ, в серпні запрацював ДРАЦС для видачі свідоцтв про народження, шлюб та смерть, в вересні відновлено роботу комплексної послуги «Малюнок через портал ДІА».

З початком війни з'явилася потреба в нових послугах, яких не було в переліку, а працівників ЦНАП було залучено до інших напрямків роботи. Зокрема, на віддалених від зони бойових дій територіях - це реєстрація евакуйованих осіб, пошук житла для них та їх поселення, оформлення довідок внутрішньо переміщених осіб та допомоги на їх проживання, реєстрація повідомлень від власників житла про безоплатне розміщення ВПО для отримання компенсації. У прифронтових районах в ЦНАП запроваджено послуги реєстрації інформаційного повідомлення щодо пошкодженого майна та заяви на отримання компенсації за допомогою електронної послуги «Відновлення». Пріоритетними відвідувачами ЦНАП стали учасники бойових дій, інваліди внаслідок війни, члени родин загиблих Захисників і Захисниць. Таким чином, наразі, попри воєнний стан, масштабні обстріли тощо, Центри надання адміністративних послуг в Україні функціонують стабільно і продовжують надаватися послуги всім, хто їх потребує.

УДК 353

Галушак О.Я., Тригубець Б.І.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ ТА ПРОЄКТІВ

Halushchak O., Tryhubets B.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

MANAGEMENT OF FINANCING OF REGIONAL PROGRAMS AND PROJECTS

Регіональні програми і проєкти – це інтегровані інструменти публічного управління, які спрямовані на досягнення стратегічних завдань соціально-економічного розвитку регіонів шляхом координації зусиль влади, бізнесу та громадськості з використанням наявних ресурсів у визначені терміни. Основними характеристиками таких програм та проєктів є: орієнтація на досягнення конкретних результатів, обмеженість у часі та ресурсах, комплексність та системність заходів, узгодженість з загальною стратегією розвитку регіону.

Аналіз практики фінансування регіональних програм і проєктів в Україні свідчить, що існує низка проблем:

- недостатність бюджетних коштів для фінансування всіх необхідних програм і проєктів;
- низька інвестиційна привабливість багатьох регіонів нашої країни;
- недостатній розвиток механізмів державно-приватного партнерства;
- обмежене використання інноваційних фінансових інструментів [1].

Для вирішення цих проблем та вдосконалення системи фінансування регіональних програм і проєктів доцільно здійснювати наступні заходи:

- розвивати систему муніципальних запозичень;
- підвищувати прозорість та підзвітність використання коштів на регіональні програми і проєкти;
- розвивати механізми приватно-державного партнерства;
- створювати сприятливі умови з метою залучення приватних інвестицій;
- збільшувати надходження коштів до Державного фонду регіонального розвитку та вдосконалювати механізми їхнього розподілу.

Таким чином, питання джерел та механізмів фінансування регіональних програм і проєктів є ключовим для забезпечення сталого розвитку регіонів у нашій країні. В умовах, коли бюджетні ресурси є обмеженими, пошук альтернативних джерел фінансування та впровадження інноваційних механізмів залучення коштів є особливо актуальним. Це вимагає від органів місцевого самоврядування, а саме – обласних рад, активної діяльності з метою створення сприятливого інвестиційного клімату, ефективного використання можливостей міжнародної технічної допомоги та грантових програм, розвитку державно-приватного партнерства [2].

Список використаних джерел:

1. Машлій Г.Б., Мосій О.Б., Галушак О.Я., Галушак М.П. Теоретичні та практичні аспекти фінансового забезпечення регіонального розвитку. *Економічний простір. Збірник наукових праць*. №190. 2024. С. 335-339.
2. Галушак О., Кужда Т., Луцків І. Дослідження стану виконання місцевих бюджетів України в період воєнного часу. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, № 1 (86). 2024. С. 178–186.

УДК330.3

Гейдарова О.В., Ключко-Доля В.А.

Хмельницький національний університет

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Heidarova O., Klochko-Dolya V.

Khmelnitskyi National University

INTEGRATION OF ESG CRITERIA IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES

У сучасному світі зростає важливість впровадження ESG-критеріїв у стратегічне управління підприємствами. Це зумовлено більш явним усвідомленням впливу діяльності компаній на довкілля, суспільство та економічні процеси.

ESG (Environmental, Social and Governance) – це екологічні, соціальні та управлінські фактори – нефінансові фактори, які можуть мати значний вплив на ефективність та оцінку компанії [1].

Важливість інтеграції ESG полягає в її здатності стимулювати інновації, залучати та утримувати найкращі таланти та покращувати репутацію бренду. Крім того, це пом'якшує ризики, пов'язані зі зміною клімату, соціальними заворушеннями та урядовими скандалами, які можуть мати значні фінансові наслідки [2].

Компанії, які надають пріоритет питанням ESG, не тільки відповідають очікуванням громадськості, але й розвивають сильну ідентифікацію бренду, яка резонує з споживачами. Цей зв'язок із такими цінностями, як стійкість і соціальна відповідальність, сприяє глибшому емоційному зв'язку з клієнтами, що зрештою призводить до підвищення лояльності.

Інтеграція ESG-критеріїв - це не просто модний тренд, а стратегічний інструмент, який допомагає компаніям стати більш стійкими, привабливими для інвесторів та успішними у довгостроковій перспективі.

Першим кроком до інтеграції ESG-критеріїв у стратегічне управління є поглиблена оцінка та залучення зацікавлених сторін. Залучення зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів, постачальників та інвесторів, має вирішальне значення на цьому етапі, оскільки воно забезпечує врахування різних точок зору. Така взаємодія зі стейкхолдерами не лише сприяє прозорості, але й допомагає зміцнити довіру та прихильність до ініціатив ESG, створюючи міцний фундамент для наступних етапів впровадження [3].

Після первинного оцінювання наступним кроком є розробка системи та індикаторів ESG. Ця система слугує дорожньою картою для інтеграції ESG-критеріїв у процес стратегічного управління компанією. Вона визначає конкретні цілі, завдання та ключові показники ефективності (КПЕ), які допоможуть організації виміряти свій прогрес на шляху до сталого розвитку та соціальної відповідальності. Такий проактивний підхід має важливе значення для розвитку культури постійного вдосконалення та інновацій в організації [4].

Останнім кроком у впровадженні ESG-критеріїв є постійний моніторинг та звітування про ефективність цих ініціатив. Ефективний моніторинг і звітність допомагають не лише покращити показники ESG, але й позиціонувати організацію як лідера у своїй галузі [5].

Аналіз впровадження ESG-критеріїв у стратегічне управління в трьох компаніях:

Укресімбанк був визнаний "Банком року у сфері ESG в Україні" за версією Euromoney Excellence Awards 2024, що свідчить про його активну інтеграцію ESG-

критеріїв у стратегію управління. Основними мотивами впровадження ESG для банку є [6]:

- стійкість та відповідальне фінансування;
- корпоративне управління.

ЕРАМ активно підтримує соціальні ініціативи та екологічні практики в рамках своєї корпоративної соціальної відповідальності (CSR), що є частиною їхньої ESG-стратегії. Мотиви впровадження ESG включають [7]:

- Розвиток людського капіталу: Компанія інвестує у професійний розвиток співробітників, рівність та інклюзію, створюючи сприятливі умови для росту талантів.
- Соціальні ініціативи: ЕРАМ бере участь у благодійних проєктах та програмах підтримки місцевих громад, що сприяє соціальній стійкості.
- Захист довкілля.

Carlsberg Ukraine активно розвиває ESG-ініціативи в рамках своєї стратегії "Together Towards Zero". Основними аспектами впровадження є [8]:

- Зменшення впливу на довкілля.
- Соціальна відповідальність: Включає підтримку місцевих громад, відповідальне споживання алкоголю та створення безпечних умов праці для співробітників.
- Прозорість та звітність: Carlsberg Ukraine щороку публікує ESG-звіти, що відображають їхні досягнення та зобов'язання щодо сталого розвитку, зокрема у звіті 2023 року детально описано результати ініціатив.

Ці компанії є прикладом того, як ESG-критерії можуть бути інтегровані у стратегічне управління, забезпечуючи фінансову стабільність, відповідність сучасним вимогам ринку та підвищення репутації.

Інтеграція ESG-критеріїв у стратегічне управління компаніями - це вже не просто реакція на поточні виклики, а необхідна передумова для забезпечення довгострокової стабільності та процвітання компаній. Компанії, які вчасно адаптують свої стратегії з урахуванням принципів екологічної та соціальної відповідальності та належного врядування, не лише отримують конкурентні переваги, а й закладають фундамент сталого розвитку в умовах глобальних змін.

Список використаних джерел:

1. Integrating ESG into Your Business Strategy: A Step-by-Step Guide for Entrepreneurs. URL: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/integrating-esg-into-your-business-strategy-a-step-by-step-guide-for-entrepreneurs>
2. How to integrate your ESG goals and targets into your business strategy / By Sonal Sharma. URL: <https://www.lythouse.com/blog/how-to-integrate-your-esg-goals-and-targets-into-your-business-strategy>
3. Steps to Create and Implement an ESG Strategy / Author: Ole Philipsen. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/steps-esg-strategy-implementation-ole-philipsen-pp4df/>
4. How to develop an impactful ESG strategy in 5 steps / Author: Catalyst. URL: <https://www.gresb.com/nl-en/how-to-develop-an-impactful-esg-strategy-in-5-steps/>
5. Implementing ESG Criteria: A Beginner's Guide to Sustainability / By: Johannes Fiegenbaum. URL: <https://www.fiegenbaum.solutions/en/blog/implementing-esg-criteria-a-beginners-guide-to-sustainability>
6. Укрексімбанк – Банк року у сфері ESG в Україні за версією Euromoney Excellence Awards 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/07/23/717001/>
7. ЕРАМ Україна. URL: <https://careers.epam.ua/company/social-responsibility>
8. ESG Звіт Carlsberg Ukraine 2023. URL: https://carlsbergukraine.com/media/ewrni4a5/2023_report_ukr.pdf

УДК 338; 005.59

Гризівська Л.О., Берегельська В.В.

Хмельницький національний університет

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ У НАДАННІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ: НОВІ ГОРИЗОНТИ ПОДОРОЖЕЙ

Hryzovska L., Berehelska V.

Khmelnytskyi National University

MODERN INNOVATIONS IN THE PROVISION OF TOURIST SERVICES: NEW HORIZONS OF TRAVEL

Сфера туризму постійно розвивається, а технології відіграють у цьому ключову роль. Туристичні фірми працюють на конкурентному ринку, який характеризується високою турбулентністю і швидкими змінами. Щоб ефективно конкурувати, туристичні фірми повинні бути високоінноваційними або в скороченні витрат, або в пропонуванні нових, якісних продуктів, що відповідають попиту покупців. Інновації змінюють спосіб, яким ми плануємо, бронюємо та здійснюємо подорожі. Для того, щоб бізнес чи організація усвідомила конкурентні переваги, вона повинна мати можливість адаптувати та інноваційно змінювати тенденції та нові покоління. Розглянемо деякі з найцікавіших трендів цифрової трансформації туризму:

1. Персоналізація: Завдяки великим даним та алгоритмам машинного навчання, туристичні компанії можуть створювати індивідуальні пропозиції, враховуючи вподобання та історію подорожей кожного клієнта.

2. Мобільні додатки: Смартфони стали невід'ємною частиною подорожей. Мобільні додатки дозволяють бронювати квитки, готелі, орендувати авто, а також отримувати інформацію про місцевість у режимі реального часу.

3. Віртуальна та доповнена реальність: Ці технології дозволяють туристам "відвідати" місцевість перед поїздкою, а також отримати додаткову інформацію про пам'ятки та історичні місця під час подорожі.

4. Блокчейн: Технологія блокчейн може забезпечити більшу прозорість та безпеку в туристичній індустрії, особливо в таких сферах, як бронювання та управління готелями.

5. Роботи та штучний інтелект: Роботи вже використовуються в готелях для виконання рутинних завдань, а чат-боти допомагають клієнтам з бронюванням та іншими питаннями.

6. Безконтактні технології: Пандемія COVID-19 прискорила розвиток безконтактних технологій у сфері туризму, таких як онлайн-реєстрація, мобільні ключі від номерів тощо.

7. Індивідуальні подорожі: Зростає популярність індивідуальних подорожей, коли туристи самі планують свій маршрут і бронюють необхідні послуги.

Індустрія подорожей та гостинності давно надає чудові послуги. Туризм є однією з найбільших світових галузей, що покращується відповідно до постійних змін тенденцій туризму та переваг споживачів. Саме ця необхідність зміни виділяє нові підходи до туризму:

- екотуризм: зростає інтерес до екологічно чистих подорожей, які мінімізують негативний вплив на довкілля;

- місцевий досвід: туристи все більше прагнуть зануритися в місцеву культуру та спробувати автентичні страви;

- мікротуризм: замість тривалих подорожей, люди віддають перевагу коротким поїздкам у близькі місця;

- "розумні міста": розвиток інфраструктури "розумних міст" створює нові можливості для туристів, такі як інтегровані системи транспорту та доступ до інформації через смартфони;

- досвідчений туризм: мандрівники все більше прагнуть отримати нестандартні враження, такі як кулінарні тури, майстер-класи, екстремальні види спорту тощо.

Соціальні мережі та інфлюенсери відіграють все більш значущу роль у сучасному світі туризму, формуючи нові тренди та впливаючи на вибір мандрівників. Цей тандем став одним з найпотужніших інструментів маркетингу та просування туристичних послуг, а також значною мірою сприяє інноваціям у цій галузі.

Як соціальні мережі змінюють туризм? Демократизація інформації: кожен може стати мандрівником-блогером, ділитися своїми враженнями та досвідом, створюючи величезну базу інформації про різні куточки світу.

Візуальний контент: Інстаграм, TikTok та інші платформи спонукають створювати яскраві та привабливі візуали, що дозволяє потенційним туристам "побачити" місце ще до поїздки.

Взаємодія з аудиторією: мережі дозволяють туристичним компаніям та інфлюенсерам спілкуватися з аудиторією в режимі реального часу, відповідати на питання, отримувати зворотний зв'язок та формувати лояльність.

Формування трендів: соціальні мережі допомагають визначати нові туристичні тренди, такі як "цифрові кочівники", "місцевий туризм", "екотуризм" та інші.

Персоналізація: завдяки даним, зібраним з соціальних мереж, туристичні компанії можуть створювати більш персоналізовані пропозиції для своїх клієнтів.

Нові формати відпочинку: інфлюенсери популяризують нові формати відпочинку, такі як "цифрові номади", "відпочинок на природі", "культурний туризм" та інші.

Співпраця з місцевими громадами: можуть допомагати просувати маловідомі туристичні напрямки та підтримувати місцеві громади.

Сучасні інновації перетворюють туризм на більш індивідуальний, зручний та екологічний досвід. Завдяки новим технологіям та підходам, кожен може знайти подорож, яка відповідає його інтересам та бажанням. Тому інновації несуть наступні переваги, такі як:

- зручність: більш швидке і просте планування та бронювання подорожей;
- персоналізація: можливість отримати саме той досвід, який ви шукаєте;
- доступність: більш широкий вибір туристичних продуктів за доступними цінами;
- безпека: використання нових технологій підвищує рівень безпеки під час подорожей;
- екологічність: сприяє розвитку екологічно чистого туризму.

Інновації не лише спрощують планування подорожей, але й відкривають перед мандрівниками нові можливості та враження. Вони дозволяють туристам отримувати більш персоналізований досвід, а туристичним компаніям - залучати нових клієнтів та збільшувати продажі.

Список використаних джерел:

1. Nestoryshen I. European experience of the system of submission and processing of preliminary information about passengers (API/PNR) and cargo (ACIS). [scientific monograph]: «Development Of Ukraine's customs policy in the context of European Integration». Видавництво «Izdevnieciba «Baltija Publishing», Riga, Latvia. 2023. С. 149-166.
2. Глубоченко К.О., Дорошенко О.М. Аналіз сучасного стану ринку та перспективи туристичних послуг в Україні. Modern Economics. 2021. № 30 (2021). С. 71-75.

УДК 658; 331.005.95/96

Грозов А.М., Завідна Л.Д.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Hrozov A., Zavidna L.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

STAFF MOTIVATION AS A TOOL OF WORK QUALITY MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

Наразі підприємства зіткнулися з безліччю проблем, пов'язаних з економічною та суспільною кризами. В умовах, що склалися в Україні, проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності.

Добре працююча і злагоджена команда - запорука успіху кожного підприємства. Для її створення необхідно врахувати ряд управлінських моментів, серед яких мотивація займає мало не центральне місце. Якщо людина буде працювати тільки заради зарплати, рано чи пізно вона впаде в стан прокрастинації і «вигорання». В основі її діяльності повинна бути ідея про те, як праця може зробити її краще і задовольнити ряд не тільки фізичних, а й особистих потреб [1]. Отже, чим більше співробітник зацікавлений в ефективності своєї праці, тим більше сил він готовий віддавати роботі, тобто бути більш продуктивним. Також працівник бачить шанобливе і дбайливе ставлення до себе з боку керівництва, зацікавленість в ньому, як трудовому ресурсі, отже, прагне виправдовувати очікування і підвищувати якість своєї праці [1; 2].

У глобальному плані розумна система мотивації дозволяє підвищити ефективність не тільки окремо взятого співробітника, але і команд, відділів і департаментів (відповідно до розмірів підприємства). Це також зменшує «плинність» кадрів, допомагає вибудовувати здорові і взаємоповажні відносини в колективі. Ну і не будемо забувати, що це веде до зростання економічних показників підприємства та його конкурентоспроможності на ринку [1].

Для того, щоб підприємство нормально функціонувало, керівництво має розробити прозору систему матеріальної мотивації праці для ефективного управління персоналом, яка має включати такі складові [3-5]:

1. Чіткий перелік форм матеріального заохочення, а саме: грошові виплати за виконання поставлених цілей (найпоширеніший вид мотивації), які здійснюються за відповідність працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям; спеціальні індивідуальні винагороди - це спеціальні бонуси, які виплачуються за володіння навичками, які потрібні підприємству в даний момент.

2. Можливість матеріального заохочення для всіх співробітників, незалежно від їх статусу в організації. Ефективність будь-якого працівника безпосередньо залежить від рівня заробітної плати, для визначення відповідності між рівнем ефективності діяльності працівника та рівнем одержуваної заробітної плати використовується система «Оплата за результативність» (PFP). PFP стосується застосування будь-яких методів винагороди, за яких винагорода, яку отримує працівник, залежить від індивідуальних і групових відмінностей у продуктивності. Переваги PFP очевидні, тісний зв'язок винагороди, яку отримує працівник, з ефективністю його діяльності приносить дивіденди як працівнику, так і підприємству [2, с. 199–200].

За деякими даними, типова програма PFP підвищує продуктивність організації на 5–49%, а дохід співробітників – на 3–29%. Співробітник отримує можливість заробляти більше грошей, якщо він добре виконує роботу, а також орієнтири для оцінки його роботи. Підприємство отримує мотивованих працівників: люди намагаються робити більше, щоб більше заробляти, а тих, хто не витримує конкуренції, замінюють новими працівниками з відповідною філософією [5, с. 152].

До найважливіших мотиваційних моделей відносяться такі (табл. 1).

Таблиця 1

Види мотиваційних моделей

№ з/п	Види моделей	Характеристика
1	Традиційна модель	Заснована на розумінні природи людини, якій праця огидна. Для більшості людей важливіше, скільки їм заплатять, аніж те, що вони роблять
2	Модель людських стосунків	Ґрунтується на припущенні, що бажання бути корисним та визнаним групою для індивіда важливіше, ніж гроші
3	Модель людських ресурсів	Виходить із теорії, що більшість людей можуть ставитися до праці творчо і готові самовдосконалюватися у ній більшою мірою, ніж потрібно умовами виробництва. Ця модель не нехтує грошовою мотивацією, визнаючи важливість та інших мотивів

Джерело: складено на основі [2, с. 197–202; 5, с. 152–154; 6, С. 94–95]

Отже, мотивація - це фундаментальна складова успішної роботи будь-якого колективу. Робота з цим дозволяє підвищити ефективність і продуктивність як окремо взятого співробітника, так і усього підприємства в цілому. В руках керуючого або менеджера багато методик. Головне - в рівній пропорції необхідно комбінувати матеріальні і нематеріальні шляхи, прислухатися до організму компанії і не забувати, що головне, з чим ви працюєте - люди і їх потреби.

Список використаних джерел:

1. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi>.
2. Zavidna L. Key performance indicators and motivation system as basic segments of hotel business. Mechanisms and models of development of entities tourist business: Collective monograph / edited by A. Berezin, M. Bezpartochnyi / ISMA University. Riga: «Landmark» SIA, 2016. Pp. 195–203. URL: http://faculties.unwe.bg/Uploads/Mgmt/management_73872_publ%20mon.PDF.
3. Кича Л.М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU_ek_2016_26_10.pdf.
4. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній. URL: <http://escadra.com.ua/ua/izobretatelna-motivaciya-sekrety-uspeshnyx-kompanij.html>.
5. Криворотько І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони*. 2013. № 2. С. 151–154.
6. Завідна Л. Система KPI - інструмент ефективного управління персоналом підприємства у готельному бізнесі. Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди [Електронне видання]: тези Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 квітня 2016 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. С. 93–95. URL: <https://knute.edu.ua/file/NzM1OQ==/adb099cfb596b8fe5a685807aa58dd2e.pdf>.

УДК 351.37.07

Гурик Ю.Т., Луциків І.В.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

СУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Huryk Yu., Lutsykiv I.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

THE ESSENCE OF COMMUNICATION IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC AUTHORITY BODIES

Органи публічної влади відносяться до соціальних утворень, що являють собою форму взаємодії людей, спрямовану на реалізацію суспільно значущої функції. Забезпечити та виразити таку форму взаємодії можна з допомогою таких засобів:

- організаційно-регламентуючих, які являють собою систему офіційних відносин в органі публічної влади, регламентованих виданими розпорядженнями та іншими документами організаційної дії;
- розподільчих, які допомагають виокремити функції служб, відділів, працівників в органі публічної влади, що у загальному підсумку формує горизонтальну спеціалізацію;
- субординаційних, які мають на меті розташувати посади за ієрархією в органі публічної влади, що у загальному підсумку формує вертикальну спеціалізацію;
- комунікаційних, що являє собою систему комунікацій, засоби та канали передачі інформації в органі публічної влади та є основою для покращення взаємодії всередині органу влади, із громадськістю та прийняття владних рішень [1].

Комунікація в діяльності органів публічної влади – це процес суспільної взаємодії за допомогою обміну інформацією, даними, вказівками, повідомленнями, змістом яких є публічне управління та адміністрування, забезпечення реалізації публічних рішень та публічної політики. Зовнішні комунікації в діяльності органів публічної влади спрямовані на здійснення впливу публічних рішень та ініціатив на думку громадськості, громадянське суспільство загалом, отримання рекомендацій чи узгодження позицій із представниками суспільства, зацікавленими сторонами. Метою зовнішніх комунікацій є здійснення інформаційного спілкування, залучення публічних послуг; обговорення ініціатив з врахуванням громадської участі. Для органів публічної влади важливою складовою комунікаційного процесу є зворотний зв'язок та перехід від одностороннього інформування громадян про дії влади до двосторонньої комунікації “громадськість – публічний орган – громадськість” [2]. Внутрішні комунікації мають місце всередині органу публічної влади, пронизують усі аспекти публічного управління зсередини, є рушійною силою у сфері прийняття публічних рішень. Вони бувають міжрівневими, між підрозділами, керівниками і підлеглими, керівниками і робочою групою та ін. Використовуючи комунікації органи влади можуть активно впливати на їх компоненти та представляти свої сильні сторони.

Список використаних джерел:

1. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Д.: ДРІДУ НАДУ. 2015. 168 с.
2. Майстренко К.М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. №1(29), С. 93-98. URL.: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13)

УДК 339.1

Діанова К.М.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

Dianova K.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

THE ESSENCE OF THE ORGANIZATION OF GOODS SUPPLY IN THE RETAIL TRADE NETWORK

Організація товаропостачання роздрібної торговельної мережі полягає в систематичному та своєчасному забезпеченні торговельних організацій продукцією, яка є затребувана споживачами. Цей процес охоплює замовлення товарів у постачальників і та їх доставку до конкретних торговельних об'єктів. Основні елементи цього процесу включають планування потреб у товарах, пошук та вибір постачальника, організування процесу закупівель, транспортування та зберігання [5, с.266].

Головним завданням є своєчасне і безперебійне постачання товарів у необхідній кількості та асортименті для задоволення ринкового попиту. Це передбачає постійне контролювання обігу продукції, щоб уникнути дефіциту або надлишків, а також дотримання умов їхнього зберігання для забезпечення якості продукції. Важливу роль відіграє ефективна логістика, яка дозволяє оптимізувати процеси транспортування, скоротити витрати й час доставки товарів до торговельних точок, що є ключовим фактором для підвищення загальної ефективності товаропостачання [1, с. 344].

Організація товаропостачання роздрібної торговельної мережі також включає управління запасами та мінімізацію ризиків надлишкових або недостатніх товарних залишків. Для цього застосовують різні системи контролю, зокрема автоматизовані системи управління запасами, які дозволяють відстежувати рівень товарів на складах і вчасно здійснювати замовлення. Це важливо для забезпечення ритмічної роботи магазинів, особливо у великих мережах, де асортимент може бути дуже різноманітним і включати тисячі найменувань [2, с. 111].

Ще одним важливим аспектом є вибір постачальників та налагодження відносин з ними, що забезпечує стабільність поставок товарів у роздрібну торговельну мережу. Важливо враховувати не лише цінову політику постачальника, а й якість товарів, надійність виконання зобов'язань та своєчасність доставки. Вибір надійних партнерів дозволяє знизити ризики перебоїв у постачанні, що є критично важливим для підтримки безперебійної роботи магазинів. Налагодження довгострокових відносин з постачальниками також дає змогу домовитися про вигідніші умови співпраці. Це може включати знижки при великих замовленнях, відстрочку платежів або ексклюзивні умови щодо нових товарів. Крім того, тривала співпраця створює можливості для спільного планування поставок і гнучкого реагування на зміни ринку. Наприклад, у випадку підвищеного попиту на певні товари постачальник може надавати пріоритет в обслуговуванні організації роздрібної торгівлі, з якою налагоджено взаємини [4].

Такі відносини також впливають на конкурентоспроможність роздрібної мережі. Стабільні поставки за вигідними умовами дозволяють знижувати витрати на закупівлю товарів, що сприяє більш гнучкому ціноутворенню. У свою чергу, це дає змогу роздрібній мережі залишатися конкурентоспроможною, пропонуючи привабливі ціни споживачам і водночас підтримуючи прибутковість бізнесу.

Окрім того, товаропостачання включає співпрацю з логістичними компаніями або використання власного транспортного парку для організації перевезення товарів до торгових точок. Вибір оптимальної логістичної стратегії є критично важливим для забезпечення своєчасності доставок, що, в свою чергу, сприяє збереженню асортименту та задоволенню споживчого попиту. Оптимізація логістики передбачає аналіз маршрутів, вибір найбільш ефективних засобів транспортування та забезпечення найкращих умов для зберігання товарів під час перевезення. Це дозволяє значно скоротити витрати на доставку, зменшити час очікування товарів у магазинах і запобігти їхньому псуванню. Наприклад, в разі швидкої доставки свіжих продуктів, таких як овочі та фрукти, важливо враховувати температурні умови транспортування, щоб зберегти їхню якість. Додатково, ефективна логістика сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з нестачею товарів у магазинах, що дозволяє забезпечити стабільний обіг товарів. Це позитивно впливає на загальну ефективність торговельної діяльності, адже зменшує витрати, підвищує рівень обслуговування споживачів і, врешті-решт, сприяє збільшенню прибутку [3, с. 45].

Планування та прогнозування є ще одним ключовим елементом організації товаропостачання, оскільки вони забезпечують ефективне управління запасами та стабільність у роботі роздрібною торговельною мережею. Врахування сезонності дозволяє оптимізувати поставки відповідно до змін попиту в різні періоди року. Наприклад, у святкові дні або в сезонні піки попиту важливо мати достатню кількість популярних товарів, щоб задовольнити споживачів і уникнути дефіциту. Аналіз продажів за минулі періоди допомагає визначити тенденції, оцінити, які товари були найбільш затребуваними, і коригувати обсяги замовлень. Це дозволяє краще планувати постачання і уникати накопичення надлишкових товарних залишків, які можуть займати місце на складах або швидко втрачати актуальність. Прогноз попиту на майбутнє, заснований на історичних даних і ринкових трендах, дозволяє торговим мережам готуватися до потенційних змін у поведінці споживачів, адаптуючи асортимент і обсяги поставок. Це сприяє оптимізації витрат, зниженню ризиків та підвищенню ефективності управління товаропостачанням.

Таким чином, ефективне організування логістичних процесів є складовою процесу товаропостачання, який здатен забезпечити конкурентоспроможність роздрібною торговельною мережею, а також ритмічність її роботи, максимізацію прибутків та оптимізацію витрат.

Список використаних джерел:

1. Бондарчук О.В., Савіцький А.В. Принципи та вимоги до організації доставки товарів у роздрібну торговельну мережу. Збірник тез доповідей IX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених, аспірантів, студентів. 2020 С.343-345. URL: http://www.xktei.km.ua/files/9_2018.pdf#page=343
2. Козленко А.О., Тимошенко І.С. Механізм оперативного управління товарними запасами на рівні торговельного підприємства в сучасних економічних умовах. *Актуальні питання права та соціально-економічних відносин*. 2019. С.110-113.
3. Кравчук А.В., Огороднік Т.О., Приступа Л.А. Актуальні питання та особливості сучасної торгівельної логістики. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика*. Збірник наукових праць молодих вчених та студентів. 2020. Том 1. С.44-45.
4. Мельник І.М., Сенич О.Ю. Роль товаропостачання в товарному забезпеченні роздрібною торгівлю. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. 2019. С. 265-269.

УДК 35; 004.896

Днесь Ю.В., Вовк І.П.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ЗАСТОСУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Dnes Y., Vovk I.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

ARTIFICIAL INTELLIGENCE: APPLICATION IN THE RESTAURANT BUSINESS

Сьогодні людство перебуває на етапі четвертої промислової революції, яка характеризується цифровізацією. Можна спостерігати дуже швидкий технічний прогрес. І якщо попередні технологічні революції розвивалися лінійно, то Четверта революція розвивається експоненціально.

Однією з найпотужніших технологій Четвертої промислової революції є штучний інтелект, який приносить радикальні зміни в економіку, суспільство та ринок праці. Штучний інтелект у бізнесі допомагає оптимізувати процеси управління та виробництва, підвищити ефективність компанії та зберегти фінансову стабільність. Крім того, використання штучного інтелекту дозволяє знизити ризик невдалих рішень, визначити напрямки розвитку та виконати завдання, які потребують великої кількості персоналу.

Штучний інтелект (далі ШІ) все більше проникає у різні сфери людської діяльності, змінюючи способи ведення бізнесу та взаємодії з клієнтами. Однією з галузей, де ШІ набуває популярності, є ресторанний бізнес [1].

ШІ пропонує безліч рішень для автоматизації рутинних завдань у ресторанному бізнесі. Це включає обробку замовлень, керування запасами, прогнозування попиту, аналіз поведінки клієнтів і навіть інтеграцію з програмами лояльності. Використання ШІ дозволяє закладам харчування значно підвищити ефективність своєї роботи, скоротити витрати на обслуговування та оптимізувати виробничі процеси.

Одним із найбільш очевидних застосувань ШІ є автоматизація процесу приймання замовлень. Наприклад, голосові асистенти та чат-боти можуть використовуватися для прийому онлайн-замовлень, звільняючи персонал для виконання більш важливих завдань. Це значно підвищує швидкість обслуговування та знижує ймовірність помилок під час замовлення [2].

Персоналізоване обслуговування стає все більш важливим для сучасних споживачів, і ШІ допомагає досягти цього на високому рівні. Завдяки аналізу даних про замовлення клієнтів, ШІ може створювати індивідуальні рекомендації щодо меню або акцій, виходячи з попередніх уподобань кожного гостя. Це не лише покращує досвід клієнта, але й збільшує ймовірність того, що він знову скористається послугами закладу.

Також ШІ може бути використаний для прогнозування потреб клієнтів. Наприклад, на основі історії замовлень та вподобань, система може автоматично пропонувати відповідні страви, що сприяє зростанню продажів.

ШІ також сприяє підвищенню ефективності управління рестораном. Системи, засновані на ШІ, можуть допомогти керувати запасами продуктів, прогнозувати попит на певні страви в різні періоди часу, аналізувати поведінкові моделі споживачів і приймати рішення щодо оптимізації меню.

Наприклад, аналізуючи попередні дані, система може спрогнозувати, які продукти будуть найпопулярнішими протягом тижня або в сезон, і забезпечити, щоб запаси були

належним чином підготовлені. Це дозволяє уникнути надлишків або дефіциту продуктів і, таким чином, знизити витрати та втрати.

Ресторанний бізнес значною мірою залежить від ефективної маркетингової стратегії. ШІ надає нові можливості для автоматизації та персоналізації маркетингових кампаній. Системи на основі ШІ можуть аналізувати поведінкові та демографічні дані клієнтів, щоб точніше визначати цільову аудиторію, створювати персоналізовані пропозиції, прогнозувати вплив акцій і кампаній.

Однією з головних переваг впровадження ШІ є скорочення витрат та підвищення ефективності. Автоматизація процесів дозволяє зменшити людські ресурси на певних етапах, таких як обробка замовлень або управління запасами, що скорочує витрати на персонал і знижує рівень помилок.

Ще однією перевагою є покращення якості обслуговування. ШІ допомагає краще розуміти потреби клієнтів і адаптувати пропозиції під їхні очікування, що сприяє підвищенню задоволеності відвідувачів.

Проте впровадження ШІ також супроводжується певними викликами. Перш за все, це високі початкові інвестиції. Впровадження сучасних технологій потребує значних капіталовкладень, що може бути недоступним для малого бізнесу. Також важливою проблемою є адаптація персоналу до роботи з новими технологіями та їх інтеграція в щоденні процеси ресторану.

У перспективі, використання ШІ в ресторанному бізнесі матиме ще більший вплив. З розвитком технологій автоматизація стане доступнішою, а нові рішення будуть спрямовані на подальше покращення взаємодії з клієнтами та оптимізацію процесів. Зокрема, можна очікувати активного використання роботів у ролі обслуговуючого персоналу, систем розпізнавання мови для покращення взаємодії з клієнтами, а також удосконалених систем прогнозування попиту та автоматичного управління запасами [5].

Отже, штучний інтелект відкриває великі можливості для ресторанного бізнесу, зокрема в сфері автоматизації, персоналізації обслуговування та покращення маркетингових стратегій. Впровадження ШІ сприяє зменшенню витрат, підвищенню якості обслуговування клієнтів і кращому управлінню ресурсами. Проте використання таких технологій потребує значних інвестицій і адаптації до нових умов роботи. Перспективи розвитку ШІ в цій галузі є дуже оптимістичними, і в майбутньому ці технології стануть невід'ємною частиною сучасних ресторанів.

Список використаних джерел:

1. Барбашин С. Штучний інтелект: правове регулювання в Україні та ЄС. 2023. URL: <https://barbashyn.law/statti/shtuchnyj>
2. Дячкіна А. Україна підписала міжнародну декларацію щодо безпеки використання ШІ. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua>
3. Домінська О.Я. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 52. С. 39—41.
4. Журавльова С.М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємства ресторанного господарства. URL: <http://infotour.in.ua/zhuravljova.htm>.
5. Neilenko, S. & Rusavska, V. Implementation of artificial intelligence in restaurants. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*. Vol. 4(1), 2021. P. 73–86.
6. Zhao, Y. & Pan, Y.-H. Research on service extensior of restaurant serving robot – Taking Haidilao Hot Pot Intelligent restaurant in Beijing as an example. *Journal of the Korean Covergence Society*. Vol. 11(4), 2020. P. 17–25.

УДК 658.3

Дубина Т.Я.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Dubyna T.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

FEATURES OF INTERNATIONAL APPROACHES TO CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANISATIONS

Здатність вирішувати конфлікти є ключовим елементом ефективного управління організацією, особливо в контексті сучасного глобалізованого бізнес-середовища.

Способи вирішення конфліктів відрізняються в різних країнах. Це відображає культурні та правові норми, а також соціальні цінності кожного регіону. Ефективне управління конфліктами є фундаментальним аспектом створення оптимального робочого середовища і підтримки продуктивності. Хоча конкретні методи вирішення трудових спорів, що застосовуються в різних країнах, відрізняються, існує спільна мета – мінімізувати негативні наслідки конфлікту, зберегти мотивацію працівників та уникнути витрат і затримок, пов'язаних із судовим розглядом [1].

У США, Японії та більшості європейських країн конфлікти вирішуються поза судовою системою. У Сполучених Штатах Федеральна служба медіації, яка є автономним органом, здійснює нагляд за роботою арбітрів, які оперативнo та неупереджено вирішують трудові спори. В Японії позасудове примирення закріплено на законодавчому рівні. У Німеччині, Франції та Сполученому Королівстві медіація є важливою складовою системи вирішення спорів. У цих країнах сторони спору можуть скористатися послугами медіатора, який допоможе їм досягти взаємоприйнятнoго рішення. І навпаки, у Великій Британії та Іспанії арбітраж використовується для уникнення судового розгляду та захисту репутації корпорацій у випадках, коли переговори або медіація виявляються неефективними. У Франції та Італії значна увага приділяється запобіганню конфліктам шляхом впровадження навчальних програм, які фокусуються на емоційнoму інтелекті та навичках конструктивної комунікації. Такий підхід покликаний сприяти створенню більш гармонійного та продуктивнoго робочого середовища шляхом зменшення потенційних джерел напруженості в колективах. У Швеції та Данії практика відкритого зворотного зв'язку дозволяє працівникам вільно висловлювати свої думки та пропозиції, тим самим підвищуючи прозорість і знижуючи ризик виникнення конфліктів. У Норвегії та Фінляндії відділ кадрів відіграє значну роль у підтримці позитивного робочого середовища і стратегії вирішення конфліктів.

Метою зарубіжних систем управління конфліктами є реалізація заходів, які покликані запобігати виникненню конфліктів, сприяти прозорому спілкуванню та заохочувати залучення кваліфікованих фахівців. Такий підхід створює сприятливі умови для ефективної взаємодії всередині команд [2].

Список використаних джерел:

1. Куцай Н.С. Управління конфліктами на підприємстві. *Регіональна економіка*. Серія Економічні науки. 2021. № 18 (71). С. 101–111. URL: [http://dx.doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-12](http://dx.doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-12).
2. Кіссе А.І. Територіальні практики управління етнічними конфліктами. *Держава і право*. 2019. Вип. 31. С. 536–543.

УДК 658.15; 640.41

Завідна Л.Д., Мельничук В.В.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Zavidna L., Melnychuk V.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

THE PROCESS OF MANAGING THE FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF WAR

В умовах нестійкого зовнішнього середовища підприємства використовують усі можливості та ресурси для зміцнення своїх конкурентних позицій. На сьогодні підприємства мають суттєві проблеми щодо забезпечення фінансової стійкості, що обумовлено, насамперед, недостатнім та неефективним управлінням структурою їх капіталу та активів. Саме фінансова стійкість підприємства характеризує ефективність операційного, фінансового та інвестиційного розвитку, містить необхідну інформацію для інвесторів, а також відображає здатність підприємства відповідати за своїми боргами і зобов'язаннями. Чим вище стійкість підприємства, тим більше воно незалежне від несподіваних змін ринкової кон'юнктури і, отже, тим менше ризик банкрутства [1; 2].

Фінансова стійкість – складна, інтегрована за багатьма характеристиками якості діяльності підприємства дефініція, що володіє зовнішніми формами прояву і формується в процесі всієї фінансово-господарської діяльності.

В умовах кризи планування дозволяє уникнути великих помилок в оцінці можливих альтернатив ринкової динаміки, поведінки конкурентів і партнерів на внутрішньому і зовнішніх ринках. Ранжування цілей фінансового менеджменту відносно фінансової стійкості підприємств наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Ранжування цілей фінансового менеджменту за ступенем впливу на фінансову стійкість підприємства

Вид цілей фінансового менеджменту	Цілі фінансового менеджменту	Можливий вплив на фінансову стійкість при досягненні цілі
Стратегічні	Лідерство на ринку	Негативний
	Максимізація вартості капіталу	Негативний
	Максимізація прибутку: - зростання рентабельності продажу; - зростання обсягів виробництва та реалізації	Позитивний Негативний
	Ефективне використання всіх видів ресурсів: - ефективність виробництва	Позитивний
	Уникнення банкрутства: - забезпечення стійкості функціонування підприємства; - досягнення раціонального співвідношення власних та позикових ресурсів	Позитивний Позитивний
Тактичні	Збалансованість сум та строків надходження та витрачання грошових ресурсів: - достатність обсягів грошових надходжень; - збільшення оборотності коштів підприємства	Позитивний Позитивний
	Мінімізація витрат (зниження собівартості продукції)	Позитивний

Джерело: складено на основі [3-7]

Представлений в таблиці можливий вплив цілей фінансового менеджменту носить умовний характер і пояснюється обраною політикою управління фінансами підприємства (консервативна, раціональна або агресивна), залежно від якої будується система цілей фінансового менеджменту [5, с. 911-916].

Процес управління фінансовою стійкістю - це сукупність циклічних дій, пов'язаних з виявленням факторів, що впливають на фінансову стійкість, з пошуком і організацією виконання прийнятих фінансових рішень. Підприємству, що знаходиться в нестійкому фінансовому стані, при здійсненні вкладень доцільно віддавати перевагу менш ризиковим операціям і які мають найменший термін окупності. Основним стратегічним завданням фінансово нестійкого підприємства є стабілізація фінансового стану шляхом реструктуризації заборгованості, відстрочення платежів, продажу непрофільних активів.

Отже, фінансова стійкість підприємства в умовах війни є однією з найважливіших характеристик його фінансового стану, що формується у процесі його виробничої та фінансово-інвестиційної діяльності. Вона є однією з головних умов життєдіяльності, розвитку та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства [6-7].

Аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на фінансову стійкість підприємства, дає змогу визначити рівень фінансового ризику, який пов'язаний із формуванням структури джерел капіталу, а, відповідно, і міру стабільності фінансової бази розвитку готельного підприємства на перспективу. Керівництву підприємства необхідно «виробити імунітет» відносно впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, що порушують відтворювальну діяльність підприємства.

Список використаних джерел:

1. Ткаленко Я.М. Фінансова стійкість підприємства та фактори впливу на неї. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14508993787623.pdf>.
2. Завідна Л.Д. Фінансова стійкість як передумова економічного розвитку підприємства. *International Scientific Conference Information potential of socio-economic development of the state and regions: Conference Proceedings*, April 20. 2020. Gromadka, Poland: GOKiB. Pp. 151–155. URL: <https://zenodo.org/records/3776379>.
3. Лазоренко В.В. Оцінка фінансової стійкості підприємства сфери послуг методом оцінки коефіцієнтів. *Причорноморські економічні студії*. № 29. 2018. С. 128-132.
4. Завідна Л.Д. Оцінка фінансового потенціалу підприємства готельного господарства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 154. Дніпро: ПДАБА, 2020. С. 109–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-20>.
5. Завідна Л.Д., Бігар І.О. Управління фінансовою стійкістю готельного підприємства в умовах кризи. *Modern directions of scientific research development. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference*. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2021. Pp. 911-920. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-modern-directions-of-scientific-research-development-24-26-noyabrya-2021-goda-chikago-ssha-arhiv/>.
6. Ткачук Л.М., Калугаряну Т.К. Шляхи покращення фінансового становища підприємств. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=63> 792.
7. Завідна Л.Д. Шляхи подолання фінансової кризи в умовах сучасних загроз. *Інноваційне підприємництво та торгівля: сучасний стан та перспективи розвитку: Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Том 1 (м. Херсон-Кропивницький, 23.05.2023р.). ХДАЕУ, 2023. С. 16-20. URL: https://www.researchgate.net/publication/374449364_article_1#fullTextFileContent.

УДК 323.21; 342.57

Зуй А.М.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Zui A.

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

INTERACTION OF THE STATE AND CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS

В умовах воєнного стану взаємодія ОМС та ІГС стала ще більш важливою. ІГС можуть виступати як партнери ОМС у вирішенні спільних проблем, а також як джерело інформації та відгуків від громадськості. А ще один напрямок взаємодії – подання та реалізація спільних проєктів для розвитку громади. Щоб спрацювала стратегія вигравної позиції як ОМС так і ІГС, вони мають стати партнерами.

З метою створення сприятливих умов для розвитку в суспільстві громадської ініціативи та самоорганізації, формування та діяльності інститутів громадянського суспільства, налагодження партнерської взаємодії між ними та органами державної влади, органами місцевого самоврядування Президент України затвердив Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки.

Розглядаючи основні аспекти, характерні риси та особливості системи публічного управління у сфері взаємовідносин з громадськістю, необхідно оцінити вагомі здобутки науковців, їхній внесок у дослідження імплементації європейських стандартів у сфері взаємодії влади та суспільства, а також їх вплив на соціально-політичні процеси в Україні.

Зважаючи на те, що проблематика взаємовідносин влади з громадськістю є невід'ємною частиною системи публічного управління, громадянського суспільства, публічної політики, з метою вивчення стану наукової розробки проблеми слід звернутися до досліджень зарубіжних і вітчизняних учених, які стосуються таких складових дослідження, як інститути громадянського суспільства, публічне управління, публічна політика щодо створення дієвих механізмів функціонування оптимальної системи прямих та зворотних зв'язків між суспільством та органами публічної влади на різних рівнях управління [1].

Інститути громадянського суспільства порівняно з іншими соціальними інституціями мають високий рівень суспільної довіри.

Проблемним питанням є низький рівень інституційного розвитку інститутів громадянського суспільства, відсутність стабільного залучення професійних кадрів та фінансових і матеріальних ресурсів, сталих практик партнерства з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом.

Список використаних джерел:

1. Лізаковська С.В. Зворотній зв'язок між органами публічної влади та громадянським суспільством: до аналізу питання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1736>.

УДК 339.137

Іваськів Т.М.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ivaskiv T.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

THE NEED TO MANAGE THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION

Зважаючи на реалії сучасного бізнес-світу, слід зазначити, що управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим елементом для його успішного функціонування та розвитку в довготерміновій перспективі. Під конкурентоспроможністю розуміють здатність організації ефективно конкурувати на ринку, задовольняти потреби споживацької аудиторії, використовуючи ресурси оптимально та раціонально. Актуальність здійснення управління конкурентоспроможністю зростає у зв'язку із глобалізаційними процесами та інтенсивністю розвитку й поширення технологій, що посилює конкуренцію та вимагає від суб'єктів господарювання адаптації та вдосконалення своїх стратегій [1, 2].

При управлінні конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання потрібно здійснювати такі види діяльності – аналізувати ринкові умови, виявляти конкурентні переваги, створювати стратегічні плани та їх ефективно реалізовувати. Проведення детального аналізу зовнішнього середовища дає змогу підприємству ідентифікувати сильні й слабкі сторони конкурентів, оцінити можливі ризики та можливості для зростання. Це один з першочергових кроків на шляху до здобуття конкурентних переваг [1, 3].

Серед факторів, які чинять вплив на конкурентоспроможність організації можна вказати на технологічні інновації, раціональне використання ресурсів, якість продукції чи послуг, а також здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку. Крім того, управління конкурентоспроможністю передбачає впровадження інноваційних управлінських підходів та застосування сучасних інструментів менеджменту. Одним з таких інструментів є стратегічне планування, яке базується на комплексному аналізуванні зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на роботу суб'єкта господарювання. Стратегічне планування окреслює систему цільових орієнтирів підприємства, спрямоване на поліпшення його ринкових позицій, а також досягнення стійких конкурентних переваг [2].

Запровадження системи управління конкурентоспроможністю повинно бути спрямоване на довгострокові результати, базуватися на інноваційних управлінських підходах, гнучкості управління та високому рівні задоволення споживачів. Ефективне управління дозволяє господарюючому суб'єкту не тільки витримати жорстку конкуренцію, а й забезпечити стійке зростання в довгостроковій перспективі [3].

З урахуванням розвитку глобалізації та стрімкого технічного прогресу, конкурентна боротьба стає все більш інтенсивною. Це вимагає від організацій постійного розвитку та гнучкості у своїх стратегіях [1, 5].

Слід виокремити основні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства:

1) цільова компонента, яка передбачає встановлення місії та бачення, виокремлення стратегічних соціально-економічних цілей підприємства для отримання

та утримання конкурентних переваг; формулювання довгострокових задач та завдань, спрямованих на укріплення ринкових позицій підприємства та збільшення рівня прибутковості [1, 3];

2) аналітична компонента охоплює аналізування внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких ринкові тенденції, рівень конкуренції та очікувані ризиковані ситуації. Для цього використовуються різноманітні інструменти, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод картування стратегічних груп, модель Бостонської консультативної групи та інші методи оцінки конкурентного середовища [1, 3];

3) стратегічна компонента стосується формування та впровадження конкурентних стратегій на основі результатів аналізування. Господарюючий суб'єкт може обрати стратегію диференціації, зниження витрат або фокусування залежно від унікальних характеристик товару та ринкових умов [1, 3];

4) тактична компонента передбачає реалізацію стратегічних рішень шляхом впровадження конкретних організаційно-технічних заходів, таких як розробка нових продуктів, вдосконалення виробничих процесів, оптимізація витрат та інші кроки [2];

5) контрольна компонента зосереджена на моніторингу виконання стратегій та оцінці досягнутих результатів. Це дозволяє оперативно вносити корективи у стратегію в разі відхилення від запланованих показників. Застосовуються ключові показники ефективності (KPI) та інші метрики для оцінювання діяльності та конкурентоспроможності підприємства [1, 4].

На сьогодні управління конкурентоспроможністю – це не лише необхідність, але й стратегічний підхід, який дозволяє організаціям бути на крок попереду своїх конкурентів, забезпечуючи їм стабільний розвиток і процвітання в умовах сучасної економіки [1, 3]. Ефективне управління конкурентними перевагами дозволяє підприємству:

- здійснювати оптимізацію усіх бізнес-процесів та зменшувати витрати на виготовлення, збут продукції;
- забезпечувати високу якість продукції та підвищувати задоволеність споживачів;
- досягати стійких конкурентних переваг за рахунок унікальної пропозиції, раціонального поєднання ресурсів та компетенцій у господарській діяльності;
- швидко адаптуватися до змін ринкового середовища завдяки гнучкості управлінської діяльності;
- підвищувати вірогідність успіху та стабільного розвитку в умовах ринкової конкуренції [4].

Підсумовуючи вищевказане, слід зазначити, що управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта є одним із ключових факторів для забезпечення його стабільного зростання в сучасних умовах ринкової економіки.

Список використаних джерел:

1. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.
2. Шевченко О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник економічної науки*. 2023. С. 123-130.
3. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2010. Вип. 18(1). С. 344-351.
4. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.

УДК 331.108

Кальчук Д.В., Машлій Г.Б.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ НАВИЧОК ПЕРСОНАЛУ

Kalchuk D., Mashliy H.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL SKILLS OF PERSONNEL

Професійний розвиток працівників є однією з ключових умов, які формують сучасну організацію. Від рівня кваліфікації персоналу залежить відповідність їхніх навичок потребам економічного зростання, що суттєво впливає на підвищення продуктивності праці, обсягу виробництва, а отже, і на можливість збільшення ВВП.

У процесі розширення та поглиблення професійних знань, навичок і вмінь співробітників зміцнюється командний дух, а самі працівники стають більш лояльними. Для більшості кваліфікованих спеціалістів кар'єрне зростання є важливішим за розмір заробітної плати. Водночас, чим ефективніше працює персонал, тим більше зростають прибутки підприємства. На сьогоднішній день професійне навчання працівників є необхідним для всіх компаній, незалежно від галузі чи географічного розташування.

Розвиток і навчання персоналу дозволяють не лише покращити освітній рівень та професійну підготовку кадрів, а й підвищити ступінь задоволення якістю роботи. Можливість навчання та професійного розвитку, які належать до базових потреб людини, сприймаються як прояв турботи з боку компанії, що виступає суттєвим нематеріальним стимулом для самих працівників.

Професійний розвиток, зокрема, включає такі заходи:

- професійне навчання та підвищення кваліфікації;
- оцінювання результатів навчання;
- розробка моделей робочих місць (включно з необхідними навичками, досвідом і компетенціями);
- ротація працівників;
- планування кар'єрного зростання співробітників (з акцентом на внутрішні ресурси) або ж пошук та залучення нових спеціалістів;
- оцінювання працівників з огляду на їхні особисті якості та професійні досягнення.

Розвиток персоналу виступає у якості комплексної системи, яка охоплює стратегічне планування і прогнозування потреб у кадрах, управління кар'єрою і професійним зростанням, організацію навчання, тренінгів, забезпечення адаптації працівників, а також формування організаційної культури організації.

Професійне навчання – це процес, що передбачає безпосередню передачу нових знань та навичок працівникам. Воно виступає інструментом підвищення цінності людського капіталу, засобом здійснення організаційних змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії.

Навчання персоналу – один з найважливіших інструментів, який може бути використаний керівництвом фірми для забезпечення розвитку потенціалу людських ресурсів і формування організаційної культури.

Формування передумов для ефективної роботи й розвитку персоналу вимагає на сьогодні не просто забезпечення навчання, а налагодження його безперервного

процесу, так як постійно впроваджуються нові технології і методи роботи, а зростання комунікаційних можливостей створює умови для прогресивних змін, включаючи ліквідацію певних видів діяльності.

Професійне навчання в організаціях повинне базуватися на наступному: навчання повинно відповідати стратегії компанії, при цьому враховуючи індивідуальні потреби працівників; основний акцент повинен робитися на підвищенні кваліфікації, формуванні на робочих місцях практичних навичок. До переліку найкращих професійних навичок персоналу, здобутих у результаті його навчання, відносяться:

- лідерські навички, які є важливим для будь-якого працівника. Вони також виявляються у здатності допомогти іншим, мотивувати коле, ефективно співпрацювати. Сильні лідери подають приклад, демонструючи якість роботи, яку вони очікують від своєї команди;

- навички командної роботи, адже більшість посад потребують певного рівня співпраці. Ефективна командна робота передбачає виконання власних завдань, зберігаючи при цьому знання про здібності та потреби ваших колег;

- організаторські здібності, що є необхідними на будь-якому робочому місці, так як допомагають працівникам ефективно виконувати завдання, раціонально здійснювати управління власним часом, приймати рішення щодо розподілу ресурсів;

- комунікативні навички, адже комунікація є ключовою частиною кожної роботи, будь то спілкування з клієнтами чи постачальниками, проведення презентацій чи просто обговорення завдань з колегами;

- навички вирішення проблем, так як на кожному робочому місці доводиться стикатися з певним рівнем непередбачуваності;

- емоційний інтелект - здатність виражати свої почуття, спілкуватися з іншими та інтерпретувати їхні дії чи поведінку;

- адаптивність. Роботодавці цінують членів команди, які є гнучкими та можуть адаптувати свою роботу та поведінку відповідно до потреб мінливих ситуацій;

- здатність вести переговори, талант переконання, вміння прислухатися до точки зору іншої сторони, знаходити компроміси, які задовольняють обидві сторони;

- здатність працювати у стресових умовах, відчуття впевненості у власних силах [2].

Управління процесом навчання розпочинається з визначення потреб розвитку персоналу відповідно до стратегії компанії. Важливим джерелом інформації щодо цих потреб є індивідуальні плани кар'єрного розвитку працівників та їхні пропозиції, які надходять до відділу управління персоналом. Програми розвитку повинні враховувати співвідношення між ефективністю навчання та його витратами на основі кількісних, якісних або комбінованих методів оцінювання. Оцінка результатів навчання базується на таких якісних характеристиках персоналу, як креативність, досвід, знання та ініціативність у впровадженні нових процесів і технологій.

Професійне навчання пов'язане з істотними матеріальними витратами, тому формування та контроль за виконанням бюджету є важливими аспектами управління цим процесом. Інвестування в розвиток працівників сприяє стабільності кадрового складу та задоволенню потреб у самореалізації й кар'єрному зростанні.

Список використаних джерел:

1. Hard skills vs. Soft skills. URL: <https://resources.workable.com/hr-terms/hard-skills-vs-soft-skills#:~:text=Hard%20skills%20are%20job%2Dspecific,across%20various%20roles%20and%20industries>
2. Top 10 professional skills to develop (Including tips). URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/professional-skills>

УДК 504; 37.03

Кирич Н.Б., Якуб'як О.Р.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Kyrych N., Yakubiak O.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

STRATEGIES OF ADAPTATION TO CLIMATE CHANGES AT THE ENTERPRISE

В умовах сучасного екологічного становища на нашій планеті люди постійно стикаються з певними викликами природи. Кількість стихійних лих, з якими зіштовхується людство, безперервно підвищується, а до 2030 року їхня частота взагалі може збільшитися наполовину [1]. Вплив зміни клімату стає все більш відчутним через часті екстремальні погодні умови, зокрема зміни температур у різних регіонах, а також проблеми в процесі постачання природних ресурсів, до яких можна віднести як воду, так і різну сировину.

Якщо вчасно не відреагувати на зміни клімату, підприємства можуть зіштовхнутися з низкою проблем, які зрештою вплинуть на їхню стійкість, конкурентоспроможність та навіть можливість функціонувати. По-перше, це є фінансові витрати, які повинні будуть виділятися на ремонт пошкодженої інфраструктури внаслідок стихійних лих, підвищену вартість природних ресурсів у зв'язку з нестабільністю їх постачання та збільшенням операційних витрат через необхідність адаптації до нових умов. По-друге, це є збої в ланцюжках постачання, особливо у сфері сільського господарства та інших галузях, які залежать від природних запасів, що зрештою призведе до нестачі сировини та матеріалів або зниження виробничих потужностей. По-третє, проблемами також стануть затримки у виробництві та зниження якості продукції, що будуть виникати у зв'язку з екстремальними погодними умовами, які впливатимуть та ефективність роботи працівників та продуктивність обладнання.

Загалом, зміна погодних умов має значний вплив на сферу праці, передусім на безпеку та здоров'я працівників, оскільки зі зміною клімату посилюються і професійні ризики, до яких відносяться тепловий стрес, ультрафіолетове випромінювання, забруднення повітря, великі промислові аварії, екстремальні погодні явища і підвищений вплив хімічних речовин [2]. Крім того, компанії, що не будуть реагувати на зміни клімату, ризикують зіштовхнутися з невдоволенням клієнтів, партнерів та навіть позбутися інвестиційного капіталу внаслідок несприйняття їхньої екологічної безвідповідальності. Зрештою, все це призведе до зменшення прибутків та втрати конкурентних переваг на користь тих підприємств, які зможуть успішно адаптуватися до нових умов та першими впровадять більш ефективну та екологічно дружню стратегію розвитку.

Тобто для підтримання довгострокової стабільності підприємствам необхідно розробляти та впроваджувати стратегії адаптації до змін клімату. Дані стратегії допоможуть уникнути потенційних ризиків, залучити нові інвестиції завдяки підтримці статусу екологічно відповідальної компанії, підвищать ефективність використання ресурсів, а також відкриють нові ринкові можливості для впровадження інновацій та розвитку нових товарів та послуг. Стратегій існує безліч, проте до основних з них ми віднесемо наступні:

1. Оцінка ризиків та вразливості – спершу здійснюється ідентифікація ймовірних кліматичних ризиків; потім визначаються вразливі регіони та сектори, що найбільше піддаються ризикам; далі оцінюється вплив кліматичних змін на інфраструктуру, економіку, громадське суспільство та екосистему. Наприклад, в багатьох країнах створюються спеціальні карти ризику, де відмічають які саме території найбільше страждають від посухи, повені, землетрусів тощо, а підприємці можуть обрати найкращу територію для своїх приміщень.

2. Зміцнення інфраструктури – спочатку оцінюють стан наявної інфраструктури стосовно її стійкості до екстремальних погодних умов; далі розробляють та реалізують проекти її модернізації для протидії кліматичним змінам; за потреби інвестують в нові проекти, що відповідають новим кліматичним умовам. Прикладом може слугувати компанія, яка інвестує кошти в підвищення стійкості своїх виробничих потужностей до стихійних лих шляхом модернізації систем дренажу для зменшення ризиків затоплення.

3. Зміни у виробничих процесах – спершу оцінюють ступінь впливу кліматичних змін на ланцюги постачання та виробництво; потім впроваджують енергоефективні та екологічно чисті технології у процеси виробництва; далі працюють над оптимізацією використання ресурсів з метою зменшення залежності від кліматично нестабільних регіонів; зрештою розробляють та реалізують так звані «зелені» технології, що значно менше шкодять екології. Наприклад, у сільському господарстві підприємства впроваджують методи точного землеробства, що допомагають зменшити втрати врожаїв через кліматичні ризики, при цьому дозволяючи економити ресурси та мінімізувати збитки навколишньому середовищу [3].

4. Фінансові інструменти для адаптації – спочатку оцінюють витрати на запровадження адаптаційних стратегій; далі проводять залучення інвестицій або фінансування зі сторони держави чи міжнародних організацій; потім розробляють страхові механізми з метою захисту підприємств від кліматичних загроз; зрештою використовують вуглецеві кредити та торгівлю квотами на викиди парникових газів для заохочення підприємств до мінімізації викидів. Прикладом можуть бути країни, що розробляють програми «зеленої» фінансової підтримки з наданням пільгових кредитів для підприємств, що інвестують у технології скорочення шкідливих викидів [4].

У підсумку варто підкреслити значення розробки та реалізації ефективних адаптаційних заходів, з яких складаються стратегії адаптації до змін клімату, як одного з провідних елементів забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Не варто також забувати, що важливою частиною адаптації є постійний моніторинг та оцінка ефективності обраних стратегій, що дозволить підприємствам вчасно реагувати на нові природні виклики, покращувати свої адаптаційні заходи та підтримувати стабільний розвиток діяльності компанії.

Список використаних джерел:

1. ООН передбачила збільшення частоти стихійних лих до 2030 року майже наполовину : веб-сайт. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/oon-peredbachila-zbilshennya-chastoti-stihijnih-lih-do-2030-roku-majzhe-napolovinu/> (дата звернення: 21.09.2024).
2. Охорона праці : веб-сайт. URL: <https://kv.dsns.gov.ua/ohorona-praci> (дата звернення: 21.09.2024).
3. Зміна Клімату Та Сільське Господарство: Як Адаптуватися? : веб-сайт. URL: <https://eos.com/uk/blog/zmina-klimatu-ta-silске-hospodarstvo/> (дата звернення: 21.09.2024).
4. Зелені інвестиції та фінанси : веб-сайт. URL: <https://www.eu4environment.org/uk/areas-of-work/green-investment-and-finance/> (дата звернення: 21.09.2024).

УДК 339.3

Кіналь Н.І., Сороківська О.А.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

КРИТЕРІЇ ТА ЗАСОБИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

Kinal N., Sorokivska O.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

CRITERIA AND MEANS OF FORMING INFORMATION SECURITY OF ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF WAR

В умовах війни інформаційна безпека організацій набуває вирішального значення через низку загроз, що виникають внаслідок як військових дій, так і кібератак. Визначення чітких критеріїв та засобів формування інформаційної безпеки в таких умовах стає необхідністю для захисту критично важливої інформації, підтримки операційної діяльності та уникнення можливих втрат. У воєнний час організації, особливо ті, що працюють у сферах енергетики, транспорту, зв'язку та фінансів, стають цілями як фізичних атак, так і кібератак. Це можуть бути спроби зруйнувати важливі мережі або викрасти конфіденційні дані. Критично важливо мати критерії, за якими організація зможе оцінити рівень безпеки та вразливості своїх інформаційних систем.

Під час війни кібератаки можуть бути частиною стратегічних військових операцій, спрямованих на підлив економіки або дестабілізацію суспільства. Критерії інформаційної безпеки дають змогу ідентифікувати основні загрози та вжити заходів для запобігання атакам, таким як шифрування даних, брандмауери, системи виявлення загроз та антивірусні рішення. Так, в умовах війни стрімко зросла кількість атак хакерів можливостей витоку нелегальної інформації: в звіті Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України [1] зазначається, що упродовж січня-червня 2023 року кількість кібератак проти України зросла до 762 зареєстрованих інцидентів (у середньому 128 атак на місяць та 4-5 на добу), що вдвічі перевищує показники другої половини 2022 року.

Інформаційні системи є основою функціонування багатьох організацій. У випадку пошкодження або атаки на ці системи може відбутися зупинка бізнес-процесів, що в умовах війни може мати катастрофічні наслідки. Визначення критеріїв інформаційної безпеки допомагає створити системи резервування даних та відновлення, щоб організація могла швидко повернутися до нормального режиму роботи. Формування інформаційної безпеки організацій в умовах війни є критично важливим для забезпечення стабільності, захисту конфіденційних даних та підтримки безперервності операцій. Основні критерії та засоби, що сприяють захисту інформаційних активів, включають:

Критерії формування інформаційної безпеки:

Конфіденційність: захист інформації від несанкціонованого доступу або розголошення. Забезпечення того, що доступ до критично важливих даних мають лише уповноважені особи. Цілісність: Підтримка точності, повноти та автентичності інформації. Використання механізмів, що запобігають спотворенню даних у процесі зберігання або передачі. Доступність: забезпечення безперебійного доступу до необхідної інформації, навіть у кризових ситуаціях, зокрема під час кібератак або фізичних пошкоджень інфраструктури. Відповідальність: фіксування та контроль дій користувачів, забезпечення можливості ідентифікації джерел несанкціонованого

доступу або втрат інформації. Оперативність: швидке виявлення та нейтралізація загроз, що виникають в умовах військових дій, коли атаки можуть бути масованими та непередбачуваними. Гнучкість та адаптивність: здатність організації швидко адаптувати свої механізми інформаційної безпеки до нових умов та загроз, що постійно змінюються [2].

Засоби забезпечення інформаційної безпеки:

Шифрування даних: використання сучасних алгоритмів шифрування для захисту даних як під час передачі, так і під час зберігання. Це важливо для уникнення перехоплення конфіденційної інформації ворогом.

Файрволи та системи виявлення вторгнень (IDS/IPS): забезпечення захисту від зовнішніх атак, включаючи спроби проникнення в інформаційні системи через кібератаки.

Резервне копіювання: регулярне створення резервних копій критично важливих даних і систем для швидкого відновлення в разі знищення або втрати даних внаслідок кібератак або фізичних пошкоджень.

Моніторинг та аналіз трафіку: використання засобів для безперервного моніторингу мережових та системних подій з метою своєчасного виявлення підозрілої активності.

Сегментація мережі: поділ інформаційної інфраструктури на ізольовані частини для мінімізації ризиків поширення загроз всередині організації у випадку проникнення злоумисників в одну з мереж.

Оновлення та патчі програмного забезпечення: регулярне оновлення всього програмного забезпечення, зокрема операційних систем та антивірусів, для закриття відомих вразливостей.

Аудити безпеки: проведення регулярних внутрішніх і зовнішніх аудитів для перевірки ефективності наявних заходів безпеки та виявлення можливих слабких місць.

Навчання персоналу: підвищення обізнаності працівників щодо методів соціальної інженерії та кібератак, а також тренування щодо правильних дій у випадку загрози інформаційної безпеки.

Особливі заходи в умовах війни:

- Захист комунікацій: забезпечення безпечних каналів зв'язку для обміну важливою інформацією між співробітниками та партнерами.

- Інформаційна розвідка: активне відстеження інформаційних загроз, зокрема кібератак та інформаційних операцій з боку ворога.

- Психологічний захист: боротьба з дезінформацією та фейками, що можуть бути використані для деморалізації або порушення роботи організації.

Комплексний підхід до інформаційної безпеки дозволяє знизити ризики втрат інформації та забезпечити стійкість організацій навіть в умовах війни. Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що визначення критеріїв та засобів формування інформаційної безпеки в умовах війни є критичним для збереження життєздатності організації, захисту інформаційних ресурсів та забезпечення стійкості до різноманітних загроз. Це дозволяє ефективно реагувати на кібератаки, підтримувати безперервність операцій та захищати комунікації, що є ключовими аспектами виживання і процвітання організацій в умовах воєнного конфлікту.

Список використаних джерел:

1. Російські хакери у 2023 році збільшили кількість атак на Україну: що відомо. URL: <https://www.unian.ua/war/rosiyski-hakeri-u-2023-roci-zbilshili-kilkist-atak-na-ukrajinu-shcho-vidomo-12426765.html>
2. ISO/IEC 27001, NIST Cybersecurity Framework, Schneier, 2015.

УДК 330.341

Клименко К.В., Шахно А.Ю.

Криворізький національний університет

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК КЛЮЧОВОГО ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РИНКОВОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ

Klymenko K., Shakhno A.

Kyryvi Rih National University

MAIN DIRECTIONS OF INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITY AS A KEY FACTOR IN ENSURING THE DEVELOPMENT OF A MARKET ECONOMY MODEL

Створення сприятливого інноваційного середовища є ключовим фактором для розвитку інновацій в умовах розвитку ринкової моделі економіки. Це включає законодавчу підтримку, що передбачає запровадження законів та регулювань, які стимулюють інноваційну діяльність, зокрема, податкові пільги для стартапів та інноваційних компаній. Розвиток інноваційних хабів, технопарків, бізнес-інкубаторів надає необхідну інфраструктуру для розвитку новітніх технологій. Крім того, створення спеціальних фондів та програм фінансування для підтримки інноваційних проектів та стартапів сприяє фінансовій підтримці цього сектору.

Інноваційна діяльність є важливою складовою економічного розвитку країни. Впровадження інновацій допомагає створювати нові продукти, сервіси та послуги, підвищувати якість існуючих, використовувати ефективні технології та оптимізувати витрати. Інновації є значущим елементом усіх аспектів життя. Сучасний світ продовжує розвиватися, шукаючи нові прориви для майбутнього розвитку людства. Інновації можна розуміти як результат інноваційного розвитку, що може бути новим або покращеним продуктом, процесом чи методом для вирішення економічних проблем. Інноваційний напрямок України є основою перспективної економічної політики та ключовим фактором для залучення інвестицій у післявоєнний період [4].

Інвестиції в дослідження та розвиток є ще одним важливим напрямом розвитку економіки. Приватні інвестиції заохочують бізнес до інвестування в наукові дослідження та розробки через створення партнерств між компаніями та науковими установами. Державне фінансування повинне збільшуватися для підтримки фундаментальних і прикладних досліджень. Актуальним питанням сьогодення є впровадження грантових програм.

Освіта та підготовка кадрів є необхідними для успішної реалізації інновацій. Сучасні навчальні програми, розроблені відповідно до вимог сучасного ринку праці та орієнтовані на інновації, забезпечують необхідні знання та навички. Підтримка безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників через програми професійного розвитку сприяє професійному зростанню. Взаємодія навчальних закладів з бізнесом для створення програм стажувань, практик та спільних проектів сприяє кращій підготовці кадрів.

Основою інноваційної діяльності є інвестиції та ринок інновацій. Інновації створюють ринок, а інвестиції забезпечують їх реалізацію, формуючи ринок капіталу. Це стимулює конкуренцію, яка разом з інноваційною інфраструктурою утворює сферу інноваційної діяльності. Ринок інновацій включає наукові організації, заклади вищої освіти та окремих інноваторів, що створюють наукові та технічні результати, які захищені авторським правом. Конкуренція охоплює різноманітні інновації: технічні,

економічні, організаційні, соціальні тощо, надаючи підприємствам конкурентну перевагу [2].

Як свідчать дані Державної служби статистики України, за період 2000 – 2021рр. інноваційна активність підприємств зменшилась на 8,4% (рис. 1).



Рис. 1. Питома вага інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових, %.

Джерело: Державна служба статистики України [1].

Як видно з рис. 1, за аналізований період 2000-2021рр. інноваційна активність вітчизняних підприємств зменшилась з 18% до 9,6%, що є негативною тенденцією. Максимальний показник був досягнутий в 2016р. (18,9%). В даному році витрати на інновації промислових підприємств досягли 23229,5 млн. грн. [1].

Розвиток цифрової економіки передбачає впровадження сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Використання Інтернету речей (IoT) для створення нових продуктів та послуг, а також для оптимізації виробничих процесів є важливим аспектом. Інтеграція штучного інтелекту та автоматизації у різні галузі економіки підвищує продуктивність та створює нові можливості [2].

Підтримка стартапів та підприємництва є необхідною для інноваційного розвитку. Створення програм підтримки стартапів, які надають менторську підтримку, фінансування та доступ до мережі контактів, є ключовими. Організація конкурсів та надання грантів для інноваційних проєктів та підприємців також сприяє розвитку.

Впровадження технологій, що зменшують негативний вплив на навколишнє середовище, таких як відновлювальні джерела енергії та енергоефективні технології, є важливими. Стимулювання розвитку екологічно відповідального бізнесу через державні програми та фінансові стимули підтримує цей напрям.

Таким чином, втілення інновацій в умовах розвитку ринкової моделі економіки потребує комплексного підходу, що включає створення сприятливого середовища, інвестиції в дослідження та розвиток, освіту та підготовку кадрів, міжнародну співпрацю, розвиток цифрових технологій, підтримку стартапів та екологічні інновації. Такий підхід забезпечить стійкий розвиток та конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобальних змін.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Ковальчук В.М. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3290/3214>
3. Шахно А.Ю. Стан та проблеми розвитку бізнесу в умовах інноваційної діяльності. *Вісник Криворізького національного університету*. 2023. Вип. 56. С. 143-152.
4. Яцкевич І.В. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392/1342>.

УДК 334; 338.4

Коваленко А.С., Владимир О.М.

Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СФЕРІ HORECA: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Kovalenko A., Vladymyr O.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE HORECA SPHERE: NEW OPPORTUNITIES FOR THE RESTAURANT BUSINESS

Сфера обслуговування за останні роки зазнала значних змін та викликів. Спочатку пандемія COVID-19 спричинила жорсткі обмеження, а в деяких випадках – повну зупинку діяльності. Навіть після стабілізації епідеміологічної ситуації бізнес не зміг повернутися до звичного режиму роботи через посилені санітарно-гігієнічні вимоги: використання масок, антисептиків, дистанційне вимірювання температури та обмеження кількості відвідувачів призвели до зростання витрат на тлі низьких доходів.

До цих проблем додалася й війна в Україні, яка ще більше загострила ситуацію у сфері гостинності. Багато закладів змушені були припинити роботу через безпекові загрози, міграцію населення та руйнування інфраструктури. Це змусило ресторанний бізнес шукати нові підходи для виживання та підвищення ефективності, зокрема шляхом впровадження інноваційних технологій, оптимізації ресурсів та адаптації до нових умов.

Сфера обслуговування та проблеми ринку впродовж останніх років привертають увагу як науковців та практиків. Станом на 2024 рік канал HoReCa продовжує відчувати значні труднощі, які розпочалися ще з часів пандемії COVID-19. До 2018 року спостерігалось поступове зростання кількості закладів громадського харчування, проте ринок залишався недостатньо насиченим у порівнянні з європейськими стандартами. Водночас зростання доходів українців сприяло підвищенню попиту на ресторанный послуги, а туристичний сектор, що становив 1,5% ВВП, приваблював мільйони іноземців. Однак ситуація значно ускладнилася через війну в Україні. Багато закладів громадського харчування та готелів були змушені призупинити роботу або скоротити обсяги діяльності через руйнування інфраструктури, зниження купівельної спроможності населення та зменшення кількості туристів. Люди стали обережніше витратити гроші та досі бояться потенційних економічних наслідків війни та пандемії [1]. Це призвело до масових скорочень працівників у сфері HoReCa, оскільки бізнес намагався зменшити витрати.

Основними факторами, які можуть вплинути на відновлення сфери, є:

- відновлення міжнародних та внутрішніх транспортних сполучень, зокрема авіаперевезень;
- покращення макроекономічних показників, таких як зростання ВВП, стабілізація гривні, підвищення рівня зайнятості та реальних зарплат, а відтак і платоспроможності населення.

Незважаючи на часткове відновлення туристичних потоків, вони все ще залишаються недостатніми для повного відродження сфери. Більшість українців надають перевагу внутрішньому туризму, оскільки відвідування іноземних курортів залишається обмеженим через військові дії та економічну невизначеність. Водночас підприємства, які відновлюють роботу, потребують кваліфікованих кадрів [2].

Попри непросте становище ресторанний бізнес намагається адаптуватися до умов сучасного середовища та забезпечити позитивні результати діяльності. Особлива увага

у цьому приділялась і маркетинговим дослідженням побудови ефективної системи комунікацій у ресторанному бізнесі [3].

Для цього ресторани стали активно впроваджувати нові технології з метою покращення сервісу для клієнтів та підвищення ефективності роботи самого закладу.

Серед найбільш актуальних технологічних новинок 2024 року можна виділяти застосування:

- штучного інтелекту – персоналізованих рекомендацій, чат-ботів, роботів-офіціантів;
- віртуальної та доповненої реальності – інтерактивних меню, віртуальних турів по ресторану;
- безконтактних технологій – здійснення мобільних платежів, онлайн-бронювань, доставки дронами;
- аналізу даних – прогнозування попиту, управління запасами, аналіз відгуків.
- принципу екологічності – використання місцевих продуктів, біорозкладного посуду, сортування відходів [4].

Впровадження нових технологій в ресторанному бізнесі дає свої переваги, зокрема це:

- дозволяє отримати більш персоналізований досвід у роботі з клієнтами;
- забезпечує зростання ефективності роботи ресторану;
- створює умови та можливості для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень, які базуватимуться на основі аналітичних даних;
- приводить ресторанну діяльність у відповідність до сучасних трендів та очікувань клієнтів [5].

Отож, серед основних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу на засадах впровадження нових технологій можемо зазначити:

- персоналізацію – кожен клієнт отримує індивідуальний підхід;
- цифровізацію – все більше процесів автоматизується та переноситься в онлайн;
- стійкість – ресторани стають більш екологічними та відповідальними.

Список використаних джерел:

1. Владимир О., Бажанова Н. (2022) Суспільні виклики та соціальна відповідальність бізнесу у час війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2 (27). С. 45-62. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22vomucv.pdf>.
2. Андрушків Б.М., Паляниця В.А., Погайдак О.Б., Ратинський В.В., Ціх Г.В. Інноваційні підходи до розв'язання проблем управління взаємовідносинами у сфері сервісного обслуговування територіальних громад. *Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті почесного проф. ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г.* 2019. С. 9-11.
3. Паляниця В.А., Пазюк Н.О. Інноваційні напрямки маркетингових комунікацій у ресторанному бізнесі як чинник відновлення сфери гостинності. *Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу: матеріали X Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті почесного проф. ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г.* 2022. С.78-79.
4. Інновації у ресторанному бізнесі: впровадження технологій у HoReCa // SUN ONE HR-аутсорсинг компанія. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/innovacii-u-restorannomu-biznesi-vprovadzheniya-tehnologij-u-horeca/>.
5. Силівейстр В. ТОП-13 трендів у ресторанному бізнесі у 2024 році // Poster POS. Poster POS – програма автоматизації HoReCa: система обліку для громадського харчування на планшеті. URL: <https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy>.

УДК 658.1

Ковбаса В.Р.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Kovbasa V.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

PROFITABILITY OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

Рентабельність підприємства є одним із основних показників його фінансової ефективності, який визначає здатність бізнесу генерувати прибуток. У сучасних умовах жорсткої конкуренції, швидких технологічних змін та економічної нестабільності забезпечення високої рентабельності є важливим завданням для будь-якого бізнесу.

До основних показників рентабельності належать:

- Рентабельність продажів (ROS) - цей показник відображає, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні продажів. Він є важливим індикатором ефективності управління витратами та ціноутворенням. Високий ROS свідчить про те, що підприємство має хороший контроль над своїми витратами і здатне забезпечувати значну маржу при продажах. Підприємства з низьким показником ROS часто стикаються з проблемами щодо високих витрат або низьких доходів.

- Рентабельність активів (ROA) - цей показник показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Високий показник ROA означає, що компанія ефективно використовує свої наявні ресурси (виробничі засоби, нерухомість, обладнання тощо) для генерування прибутку. Він дозволяє зрозуміти, наскільки прибутковими є активи компанії у співвідношенні до вкладених інвестицій.

- Рентабельність власного капіталу (ROE) - це один із основних показників для інвесторів, який демонструє ефективність використання власного капіталу підприємства для отримання прибутку. Високий ROE вказує на те, що підприємство вміло використовує капітал своїх акціонерів, забезпечуючи їм високий рівень прибутковості. Він є важливим для оцінки того, наскільки ефективно керівництво підприємства управляє ресурсами власників бізнесу.

Рентабельність залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників:

- Зовнішні чинники: економічна ситуація, конкуренція, ринкові умови та зміни в законодавстві. Наприклад, зростання цін на сировину або зміни в оподаткуванні можуть вплинути на витрати підприємства та його прибутковість.

- Внутрішні чинники: ефективність управління, витратна політика, якість продукції та інноваційність. Важливо оптимізувати процеси, щоб мінімізувати витрати та збільшити доходи.

Ми вважаємо, що одним із основних способів підвищення рентабельності є оптимізація витрат. Зниження собівартості продукції через автоматизацію виробничих процесів, впровадження енергозберігаючих технологій та ефективне управління запасами сприяють зростанню маржинальності. Впровадження таких методів, як Lean та Six Sigma, допомагає знизити втрати і підвищити продуктивність.

Інновації в сучасному світі є вирішальним фактором для підвищення рентабельності. Цифровізація, автоматизація, застосування штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяють підприємствам не лише знижувати операційні

витрати, але й покращувати якість продукції, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності. У впровадженні інновацій важливу роль відіграє здатність адаптуватися до нових ринкових умов.

Управління ризиками є важливим елементом підтримки рентабельності підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності та зростаючої конкуренції. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємству мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на його фінансові результати. Одним із ключових ризиків є економічний ризик, який включає макроекономічні коливання, такі як зміни обмінного курсу, інфляція та коливання процентних ставок. Ці чинники можуть впливати на вартість кредитів, інвестицій і знижувати рентабельність підприємства. Додатково, зміни в глобальній економіці, такі як торговельні війни або політичні санкції, можуть збільшити витрати на імпортовані матеріали або зменшити експортні можливості, що напряму впливатиме на прибутковість. Другим важливим напрямком управління ризиками є фінансові ризики, які виникають через залежність від зовнішніх джерел фінансування або кредитування. Кредитні ризики пов'язані з ймовірністю того, що контрагенти підприємства можуть не виконати своїх фінансових зобов'язань. Це може призвести до збитків та зниження рентабельності. Також важливим є ризик ліквідності, коли підприємству не вистачає обігових коштів для виконання поточних фінансових зобов'язань, що може загрожувати його стабільній діяльності. Не менш важливі операційні ризики, які виникають через неефективне управління внутрішніми процесами. Це може призвести до збоїв у виробництві, зростання витрат і втрати конкурентних переваг.

Ефективна маркетингова стратегія дозволяє збільшити обсяги продажів та підвищити рентабельність. Використання інструментів цифрового маркетингу, аналіз поведінки споживачів, сегментація ринку та розвиток бренду дозволяють залучити більше клієнтів і збільшити дохід.

Також не варто забувати про маркетингову стратегію. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє збільшити обсяги продажів та підвищити рентабельність. Використання інструментів цифрового маркетингу, аналіз поведінки споживачів, сегментація ринку та розвиток бренду дозволяють залучити більше клієнтів і збільшити дохід.

Отже, можемо зробити висновок, що рентабельність підприємства в сучасних умовах є результатом взаємодії багатьох факторів, таких як ефективність управління, інновації, оптимізація витрат та управління ризиками. Підприємства, що впроваджують нові технології, активно адаптуються до змін на ринку та ефективно управляють своїми фінансовими потоками, можуть забезпечити високу рентабельність навіть у складних економічних умовах.

Список використаних джерел:

1. Воронкова А.Е. «Рентабельність підприємства та її основні чинники». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2018. Випуск № 7, С. 112-118.
2. Прокопенко О.В. «Аналіз рентабельності підприємства в умовах ринкової економіки». *Економіка і управління*. 2017. Випуск № 5, С. 45-52.
3. Ковальчук О.Г. Рентабельність як показник економічної ефективності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. Випуск № 9, С. 101-106.
4. Кирич Н.Б., Мосій О.Б. Фінансово-господарська стабільність функціонування підприємств, як важливий аспект сталого розвитку України. *Review of transport economics and management*. Дніпро: Український державний університет науки і технологій (Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка Всеволода Лазаряна), 2023. Випуск 10(26) С.85-93.

УДК 334.02

Козловський А.В.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ВПЛИВ ЧИННИКІВ ІНДУСТРІЇ 4.0 НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Kozlovskyy A.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

IMPACT OF INDUSTRY 4.0 FACTORS UPON THE ENTERPRISE'S DEVELOPMENT

Істотні зміни в багатьох галузях і сферах життя, у тому числі в підприємництві, відбуваються під впливом мінливих умов навколишнього середовища. Інтеграцію інформаційних технологій, робототехніки, штучного інтелекту, Інтернету речей, віртуальної реальності у виробничу практику прийнято називати четвертою промисловою революцією або Індустрією 4.0. За словами професора Клауса Шваба, засновника і виконавчого голови Всесвітнього економічного форуму та автора книги «Четверта промислова революція», нова епоха вирізняється швидкістю технологічних проривів, всепроникним масштабом і величезним впливом нових систем [1]. К. Шваб характеризував Індустрію 4.0 як епоху конвергенцій і взаємодоповнюваності нових технологічних галузей, включно з нанотехнологіями, біотехнологіями, новими матеріалами і передовими технологіями цифрового виробництва.

Відмінними рисами четвертої промислової революції є поява нового способу реконфігурації та інтеграції устаткування, програмного забезпечення та засобів зв'язку для досягнення цілей, збирання й аналізу величезних обсягів даних, безперешкодної взаємодії інтелектуальних машин і розвитку фізичного та віртуального виміру виробництв [2].

Тенденція автоматизації та створення інтелектуального виробництва безпосередньо впливають на розвиток підприємництва в новому цифровому середовищі, як це показано в таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив Індустрії 4.0 на розвиток підприємства

Фактор впливу	Ефект
Віртуальна конкуренція	- цифровізація бізнесу
Штучний інтелект і роботизація	- потреба у фахівцях data scientists; - нові digital-інструменти
Опрацювання великих даних	- технології аналізу глибинних взаємозалежностей у великих базах даних
Цифрова безпека	- фахівці з цифрової безпеки; - витрати на захист даних бізнесу
Технологічне переобладнання	- закупівля інноваційного обладнання; - наукові та підприємницькі колаборції
Персоналізовані замовлення	- кастомізоване виробництво

Джерело: складено автором

Діджиталізація бізнесу – це процес трансформації бізнес-процесів за допомогою використання цифрових інструментів, що дає змогу автоматизувати виробництва та сприяє просуванню підприємницької діяльності. При цьому ресурсно-технологічна база підприємства, що здійснює виробничу та рекламну діяльність в умовах четвертої промислової революції, має містити сучасні digital-інструменти.

Висока ефективність організації здебільшого досягається завдяки раціональному управлінню системами автоматизації фізичних функцій виробництва (бізнес-процесів) і пов'язаних із ними бізнес-процесів (маркетинг, фінанси, інформація тощо), об'єднаних у єдиний інформаційний простір [3].

Хоча четверта промислова революція заснована на розвитку виробництва і технологій, важливим аспектом у діяльності підприємств є управління людськими ресурсами. Здійснення ефективної конкурентної діяльності вимагає наявності висококваліфікованих фахівців, що володіють знаннями в галузі інформаційних технологій і навичками, які дають змогу проводити комплексний бізнес-аналіз, виявляти проблеми в бізнес-процесах, з'ясовувати потреби зацікавлених сторін і обґрунтовувати управлінські рішення щодо розвитку організацій. Завдяки співпраці підприємців і наукової спільноти можна виявити основні вимоги майбутніх роботодавців до знань і навичок фахівців [4]. Індустрія 4.0 передбачає розширення індивідуальних замовлень від споживачів і нетипових виробничих рішень, що сприяє кастомізованому виробництву, яке, на думку науковців, «є наступним етапом розвитку промисловості, що вже сьогодні визнається діалектично зумовленим кроком до розвитку виробництва майбутнього» [5].

Слід враховувати, що ведення бізнесу в умовах Індустрії 4.0 потребує значних фінансових вкладень у придбання інноваційного обладнання, наймання висококваліфікованих співробітників у сфері інформаційних технологій, набуття знань у сфері цифрової грамотності тощо. Результатом успішного впровадження інновацій у бізнесі має стати високотехнологічне автоматизоване гнучке виробництво, представлене у віртуальному просторі, з вбудованим зв'язком зі споживачами та науковою спільнотою [6].

Таким чином, розвиток підприємницької діяльності неможливий врозріз світовим тенденціям розвитку. Однак залишається актуальним питання існування чинників, що впливають на різний розвиток підприємництва з урахуванням регіонального аспекту.

Список використаних джерел:

1. Schwab K. The fourth industrial revolution. What it means and how to respond? URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/12-12/fourthindustrial-revolution>.
2. Сосновська О.О., Вакофян В.Г. Індустрія 4.0: сутність і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 137-144. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-137-144>.
3. Корейба В.Д. Виклики та перспективи впровадження технологій Індустрії 4.0 в бізнесі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції*. КПП ім. І. Сікорського. 2024. С. 72-73. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303659>.
4. Шерстюк Р. Козловський А. Управління бізнес-процесами підприємства: сучасні технології. Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Авіація, промисловість, суспільство» (м. Кременчук, 18 трав. 2023 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж., Наук.парк «Наука та безпека». Харків : ХНУВС, 2023. С. 886–889.
5. Трут О., Гнилянська О. Адаптація менеджменту до викликів «індустрії 4.0»: відмінності та стратегії. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». 2024. № 1(111). С. 37-45. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-5>
6. Могильна Л.М. Макарова В.В. Впровадження інформаційних технологій на вітчизняних підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 1(33). С. 65-69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-1-11>.

УДК 330.3

Комишник В.І., Кравчук О.Ю., Михайлов М.С.

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

СИНЕРГІЗМ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ПОЛІТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Komyshnyk V., Kravchuk O., Mykhailov M.

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

SYNERGISM OF ECONOMIC AND POLITICAL SECURITY AS A FACTOR OF ENSURING NATIONAL SECURITY

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої нестабільності на міжнародній арені питання забезпечення національної безпеки набуває критичної важливості для кожної держави. Взаємодія різних складових безпеки, зокрема економічної та політичної, стає ключовим фактором, що визначає стійкість країни до внутрішніх та зовнішніх загроз. Національна безпека є багатогранним явищем, яке охоплює не лише військові аспекти, але й економічну стабільність, ефективність державних інституцій та політичну стабільність.

Економічна безпека забезпечує стійкий розвиток країни, здатність протистояти зовнішнім економічним викликам, зокрема глобальним кризам і торговельним війнам. Водночас політична безпека охоплює аспекти внутрішньої стабільності, правопорядку та функціонування демократичних інституцій. Однак саме їхній синергізм дозволяє створити надійний фундамент для національної безпеки, сприяючи зміцненню суверенітету та розвитку держави.

Взаємозв'язок економічної та політичної безпеки є однією з основних передумов забезпечення національної стійкості та розвитку будь-якої держави. Економічна безпека визначає здатність країни забезпечувати стабільний економічний розвиток, ефективно розподіляти ресурси та протистояти зовнішнім і внутрішнім економічним загрозам. Це включає захист від економічних криз, інфляції, банкрутств ключових підприємств, залежності від імпорту критично важливих ресурсів та від зовнішніх фінансових установ. Економічна стабільність сприяє зміцненню соціальної стабільності, підвищенню рівня життя громадян і зростанню довіри до державних інституцій. Таким чином, економічна безпека прямо впливає на політичну стабільність.

Політична безпека, у свою чергу, полягає в забезпеченні стабільності політичної системи, здатності держави до ефективного управління, а також у підтримці внутрішнього правопорядку та законності. Відсутність політичної безпеки, зокрема політичні кризи, корупція, слабкість державних інституцій, може дестабілізувати економічну систему. Наприклад, нестабільна політична ситуація часто призводить до відтоку інвестицій, уповільнення економічного зростання та зниження ефективності економічної політики. Політична безпека також передбачає здатність держави до прийняття стратегічних рішень, що захищають її інтереси як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях, а також сприяють економічному розвитку.

Для забезпечення надійної національної безпеки, зокрема її економічних та політичних аспектів, важливою є ефективна взаємодія різних державних інститутів. Спільні дії органів влади дозволяють виробляти комплексні рішення, які забезпечують як економічну стабільність, так і політичну стійкість держави. Важливою умовою для цього є координація діяльності між виконавчими, законодавчими та судовими інститутами, а також належна взаємодія з правоохоронними органами та спеціалізованими службами, що займаються питаннями безпеки.

По-перше, виконавча влада відіграє ключову роль у розробці та реалізації політик, спрямованих на зміцнення економічної та політичної безпеки. Уряд, спільно з міністерствами фінансів, економіки та торгівлі, здійснює контроль за макроекономічними показниками, розробляє бюджетні плани, інвестиційні стратегії та фінансові регуляції, спрямовані на забезпечення економічної стійкості. Урядові рішення мають також враховувати необхідність підтримання соціальної стабільності та зниження рівня нерівності, оскільки це прямо впливає на довіру громадян до політичної системи та запобігає соціальним конфліктам.

По-друге, законодавча влада має забезпечити створення відповідної правової бази, яка регулює питання національної безпеки. Парламент приймає закони, що забезпечують економічну стабільність, захист стратегічних галузей економіки, підтримку національних виробників та регулювання ринку праці. Водночас закони мають гарантувати прозорість політичних процесів, дотримання прав людини, запобігання корупції та ефективне функціонування державних інституцій. Законодавча влада також контролює діяльність виконавчої влади через механізми нагляду, що дозволяє підтримувати баланс сил і забезпечувати належну відповідальність державних службовців за їхні дії.

Третім важливим елементом є судова система, яка забезпечує правосуддя і є ключовим гарантом політичної безпеки, дотримання законності та прав людини. Справедлива та незалежна судова система сприяє зменшенню рівня корупції, зміцненню інституційної довіри та захисту громадян від зловживань з боку влади.

Координація між державними інститутами особливо важлива під час кризових ситуацій, таких як економічні рецесії або політичні конфлікти. Наприклад, під час економічних криз уряд спільно з центральним банком розробляє антикризові програми, спрямовані на стабілізацію економіки, підтримку банківського сектора та захист зайнятості населення. У таких ситуаціях також важливою є підтримка з боку законодавчої влади для швидкого прийняття відповідних змін до законодавства та впровадження нових регуляцій.

Крім того, спільні дії інститутів влади мають бути спрямовані на боротьбу з корупцією, яка є загрозою як для економічної, так і для політичної безпеки. Корупція підриває довіру до державних інституцій, створює нерівні умови для бізнесу та призводить до неефективного використання державних ресурсів. Для ефективної боротьби з корупцією важлива тісна співпраця правоохоронних органів, антикорупційних агентств, судової системи та громадських організацій.

Перспективи розвитку синергетичної моделі безпеки полягають у створенні інтегрованої системи, яка об'єднує економічні, політичні, соціальні та військові аспекти для забезпечення комплексного захисту національних інтересів.

Важливим аспектом перспектив розвитку цієї моделі є її здатність забезпечувати гнучкість і стійкість державних інституцій. В умовах невизначеності і зростання кількості нестандартних загроз, таких як гібридні війни або пандемії, важливо мати систему, здатну швидко мобілізувати ресурси та адаптуватися до нових викликів. Синергетична модель передбачає швидке реагування на зміни, запровадження інновацій та підвищення ефективності управління ризиками, що забезпечує довгострокову стабільність і захист національних інтересів.

Список використаних джерел:

1. Pashina N. Negative identity in crisis-ridden society: essence and functions. *Journal of Geography, Politics and Society*. 2015. 5.
2. Циганов В.В. Політична безпека і безпечна політика: складові, ознаки, стан, тенденції. Київ: Ніка-Центр, 2016. С. 7–8, 32.

УДК 351.108.2

Костенко Б.В.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Kostenko B.

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

INCREASING THE LEVEL OF PERSONNEL SECURITY OF THE PUBLIC ADMINISTRATION AUTHORITY

Необхідною умовою ефективного управління кадровою безпекою органу публічного управління є перехід від фрагментарної, епізодичної та обмеженої моделі управління до інтегрованої, безперервної та розширеної.

Під стратегією забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління розуміється генеральний напрямок діяльності організації, спрямований на гарантування захищеності державної установи та її працівників від негативних впливів зовнішніх та внутрішніх загроз, дестабілізуючих факторів в процесі реалізації основних цілей діяльності.

Концепція кадрової безпеки в системі державного управління являє собою систему офіційно встановлених напрямів роботи з кадрами в органах державної влади України, що здійснюються спеціально уповноваженими суб'єктами. Під спеціально уповноваженими суб'єктами розуміються кадрові служби органів державної влади України, органи з управління державної служби та інші органи.

Для ефективного вирішення проблеми забезпечення кадрової безпеки закладу органу публічного управління необхідно, перш за все, володіти інформацією щодо сукупності чинників, які безпосередньо впливають на її рівень. Наявність даної інформації дозволяє приймати своєчасні та ефективні управлінські рішення, спрямовані на значне зниження рівня загроз, що виникають у взаємозв'язку працівники – трудова діяльність. Тому, першим етапом розробки стратегії кадрової безпеки є виявлення та дослідження факторів, що впливають на її поточний рівень, зокрема [1]:

- визначення необхідного рівня кадрової безпеки органу публічного управління для забезпечення високої результативності функціонування органу публічного управління;

- виявлення потенційних і реальних кадрових загроз, їх ранжування за ступенем значущості для лікувальної діяльності, або за величиною збитків для закладу органу публічного управління у разі їх настання;

- визначення причин і факторів появи кадрових загроз;

- прогнозування можливих негативних наслідків кадрових загроз та розрахунок імовірного збитку у разі їх настання;

- формулювання проблемної ситуації, яка властива органу.

Відповідно, кадрова безпека – це сукупність аргументованих і об'єктивно необхідних заходів, що проводяться органами публічного управління щодо кадрового потенціалу з метою його формування, розвитку і вдосконалення. Концепція кадрової безпеки в системі публічного управління передбачає тривалий період реалізації.

Список використаних джерел:

1. Карковська В.Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf.

УДК 65; 004

Костецький В.З., Таванець Н.С.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0 В ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ

Kostetskyi V., Tavanets N.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INDUSTRY 4.0 IN THE LOGISTICS SECTOR

Індустрія 4.0, також відома як Четверта промислова революція, створює нову епоху в управлінні бізнес-процесами. Найчастіше до сукупності технологій Індустрії 4.0 відносять технології, які пов'язані між собою завдяки інтенсивному використанню ІКТ, а саме: кіберфізичні системи, інтернет речей, інтернет послуг, робототехніку, адитивне виробництво, big data та аналітику, хмарні обчислення, змінену та доповнену реальність, симуляційне моделювання, штучний інтелект та машинне навчання [1]. Індустрія 4.0 змінює підходи до управління бізнес-процесами в логістиці, а також надає значні можливості для росту з відповідними викликами, які з'являються у цьому контексті.

Ключові технології Індустрії 4.0, які впливають на логістику, можна розділити на декілька основних категорій:

1. Інтернет речей (IoT).

IoT підвищує прозорість логістичних операцій, дозволяючи підприємствам в режимі реального часу отримувати інформацію про місцезнаходження вантажів, стан транспорту, температурні умови та інші показники. Інтеграція сенсорів у транспортні засоби та склади створює "розумні" мережі, де всі об'єкти взаємодіють між собою. Це дозволяє зменшити людський фактор і скоротити час на обробку інформації.

2. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання.

AI оптимізує логістичні процеси від автоматизованого сортування товарів на складах до прогнозування попиту та управління ланцюгами постачань. Здатність машинного навчання аналізувати великі обсяги даних і знаходити в них закономірності дозволяє підприємствам більш точно планувати маршрути, оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати витрати. Наприклад, AI здатен адаптуватися до зміни попиту в реальному часі, пропонуючи нові рішення для організації поставок.

3. Блокчейн.

Ця технологія приносить революційні зміни в управління ланцюгами постачань, забезпечуючи високий рівень прозорості та безпеки. Завдяки блокчейну всі транзакції у ланцюзі постачань записуються у незмінній формі, що знижує ризики шахрайства та дозволяє відслідковувати походження товару на кожному етапі. Це особливо важливо для підприємств, які працюють у міжнародній торгівлі, де безперервність і контроль є ключовими аспектами.

4. Робототехніка та автоматизація.

Автоматизація складів і виробництва є важливим елементом Індустрії 4.0. Роботи, що працюють на складах здатні сортувати, пакувати та транспортувати товари без

участі людини, що знижує витрати та підвищує ефективність. Дрони можуть використовуватися для швидкої доставки товарів або моніторингу віддалених складів.

5. Великі дані (Big Data) та аналітика.

Аналітика великих даних дозволяє підприємствам отримувати інсайти для оптимізації бізнес-процесів. Збираючи інформацію з різних джерел (транспортні системи, споживачі, склади), логістичні компанії можуть ефективніше планувати свої операції. Прогнозна аналітика допомагає визначити майбутні тренди, оцінювати попит і планувати поставки з урахуванням можливих ризиків.

Хоча Індустрія 4.0 приносить значні переваги, вона також створює наступні виклики для підприємств:

1. Інвестиції у технології.

Впровадження нових технологій вимагає значних фінансових ресурсів, що може бути бар'єром для малих та середніх підприємств. Інвестування у нові рішення, такі як робототехніка, IoT або блокчейн, може виявитися витратним як на етапі впровадження, так і на етапі підтримки.

2. Підготовка персоналу.

Трансформація бізнес-процесів вимагає нових навичок від працівників. Компанії повинні інвестувати не лише в технології, але й у навчання та перекваліфікацію персоналу для роботи з новими системами.

3. Безпека даних.

Масове використання IoT, хмарних технологій і блокчейну підвищує ризики кібератак. Підприємства повинні забезпечити надійні системи захисту даних, особливо з огляду на конфіденційність інформації про клієнтів та комерційні операції.

Індустрія 4.0 відкриває перед логістичними підприємствами нові можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Критична ситуація в країні, спричинена війною, змусила вітчизняну логістику рухатись вперед. Сам термін почав використовуватись кожним інноваційним підприємством, а технічні інновації, викликані Індустрією 4.0, стрімко впроваджуються в усіх галузях дотичних до ведення воєнних дій. Логістичні процеси будь-якого вітчизняного підприємства, яке працює в умовах війни, адаптувались до теперішньої ситуації, стали більш гнучкими та оптимізованими [2]. Дані процеси повинні впроваджуватись одночасно з цифровою трансформацією.

Цифрова трансформація сприяє виникненню різних бізнес-і мережевих платформ або екосистем, виступає в якості каталізатора розвитку нових елементів у морфології бізнес-моделей [3].

Індустрія 4.0 стає невід'ємною частиною сучасної логістики. І саме тому, що логістика постійно розвивається, а Індустрія 4.0 постійно пропонує нові рішення, це тематика є актуальною і потребує більш глибокого і ширшого дослідження.

Список використаних джерел:

1. Поворозник М.Ю. Ідентифікація та логіко-концептуальна структура індустрії 4.0. *Інтелект XXI*. 2023. №3. С.14-20.
2. Сапотницька Н.Я. Трансформація логістики «від війни до війни». Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції «Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації», м. Хмельницький, 26 жовтня 2023р. Хмельницький, 2023. С 265-266.
3. Бортнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*, 47. 2021. С 16–31.

УДК 658.331.1

Кужда Т.І.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РОЛЬ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗУВАННЯ У ПРОВЕДЕННІ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Kuzhda T.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

THE ROLE OF THE ORGANIZATION IN IMPLEMENTING CHANGES AT THE ENTERPRISE

Процес управління організаційними змінами на підприємстві охоплює здійснення управлінських функцій під впливом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та включає ініціювання й планування змін, організування проведення змін, створення ефективної системи залучення та мотивування змін, контролювання результатів змін, завершальне регулювання та впровадження. Організування є ключовим етапом у реалізації змін на підприємстві, адже забезпечує структурованість, ефективність та успішність реалізації організаційних ініціатив [1].

Процес організування здійснюється в рамках управлінської функції – організації взаємодії, яка є важливою для підтримки, злагодженості та стійкості під час організаційних трансформацій, що, в свою чергу, є основою вирішення стратегічних завдань та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Завдяки функції організації взаємодії керівництво господарюючого суб'єкта при впровадженні організаційних змін має змогу:

- ефективно координувати дії, роботу, виконання завдань усіма учасниками організаційних змін, групами працівників, командами, різними підрозділами через чіткий розподіл функціональних обов'язків та узгодженість в процесі ініціювання і реалізації змін;
- підвищувати ефективність комунікаційної через покращення взаємодії, співпраці, взаєморозуміння, спілкування між співробітниками, менеджерами та керівництвом, чіткий та своєчасний обмін інформацією, даними, вказівками, що є необхідним для успішного впровадження змін;
- залучати співробітників до процесу змін, сприяти їхньому усвідомленню, прийняттю та підтримці організаційних змін та інноваційних ідей, знижувати опір персоналу до змін та підвищувати мотивування;
- стимулювати командну, групову, проектну роботу через налагодження взаємодії, розвиток командного духу та співробітництва, що важливо для успішного виконання спільних завдань і досягнення цілей в процесі здійснення змін;
- шкодо реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища та адаптуватися до дії впливових факторів завдяки оперативному з'ясуванню та реагуванню на проблемні моменти, що можуть мати місце під час впровадження змін;
- формувати організаційну культуру відкриту до змін, де працівники готові до нововведень та мають можливість вносити пропозиції для покращення бізнес-процесів;
- здійснювати моніторинг та оцінку результатів організаційних змін, що сприяє їхньому удосконаленню та формуванню позитивного досвіду у впровадженні змін на майбутнє [1].

Процес організування посідає важливе місце та відіграє ключову роль при упорядкуванні та зміні структури управління, відносин та процесів в керованій і

керуючій системах підприємства, що дає змогу досягати поставлених цілей організаційних змін та організаційного розвитку. Роль процесу організування у здійсненні організаційних змін проявляється у:

1) структуризації організаційних змін за допомогою систематизації та визначення чітких етапів їхнього впровадження, а також структурування підрозділів та команд, відповідальних за виконання завдань в межах запланованого;

2) чіткому розподіленні обов'язків, ролей та відповідальності серед співробітників за допомогою ефективного комунікаційного процесу, обміну інформацією, залучення працівників до процесу змін;

3) формуванні та розподілі ресурсного забезпечення (фінансового, кадрового, матеріального, інформаційного, ін.) як необхідної умови реалізації організаційних змін;

4) створенні та використанні механізмів й інструментів моніторингу прогресу організаційних змін, оперативного виявлення проблем та коригування процесу здійснення змін;

5) управлінні ризиками завдяки передбаченні ризикованих ситуацій під час впровадження організаційних змін та розробці заходів із їхньої мінімізації [2].

В процесі організування важливим є адаптація та зміна структури управління. Організаційні структури, які полегшують впровадження змін поділяються на:

1) матричні, які є ефективними у досягненні більшої гнучкості, координації робіт та швидшого реагування на зміни зовнішнього середовища, оскільки передбачають залучення керівників та працівників, фахівців у сферу активної творчої діяльності з реалізації змін через проекти. Впровадження змін завдяки таким структурам передбачає скорочення навантаження на керівників вищої управлінської ланки та посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проектну роботу загалом, так і за його етапи;

2) мережеві, які забезпечують найбільш гнучке пристосування до середовища, розвиток разом із середовищем та кожним окремим учасником мережі (спеціалізовані структурні одиниці організації, які пов'язані між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами);

3) дивізіональні (продуктові, регіональні, за споживчими сегментами), які використовуються суб'єктами господарювання, що розширюють масштаби своєї діяльності та диверсифікують виробничі процеси з метою реагування на зовнішні впливи, враховуючи характеристики товарів, географічних регіонів, груп споживачів, фокус на результатах, гнучкість та адаптивність до ринкових змін та специфіки продукту, спеціалізацію на унікальних потребах і стратегіях;

4) проектно-цільові, які забезпечують максимальну орієнтацію на цільову споживчу аудиторію, високий рівень гнучкості та швидкості реагування на ринкові запити, ефективне залучення професійних працівників, високий ступінь спеціалізації та фокусування на продукті і потребах через гнучкість і можливість швидкої адаптації до змінних умов ринку та вимог клієнтів, фокусування на результатах та оптимізацію ресурсного забезпечення [3].

Список використаних джерел:

1. Кужда Т.І. Управління змінами : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А. 2021. 111 с.
2. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами : підручник. ХТЕІ КНТЕУ. Київ: Кондор. 2017. 226 с.
3. Мазаракі А.А., Бай С.І., Миколайчук І.П. Управління змінами : підручник. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2018. 544 с.

УДК 330.1

Леонетс К.П., Юрик Н.Є.

Тернопільський національний технічний університету ім. Івана Пулюя

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Leonets K., Yuryk N.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF PERSONNEL POLICY IN THE CONDITIONS OF WAR

Кадрова політика відіграє важливу роль в організаційній діяльності будь-якого підприємства. Запорукою ефективної кадрової політики підприємства є оптимальне використання кадрового потенціалу, яке досягається правильним її формуванням та реалізацією. Останні процеси на сьогодні вважаються найважливішою конкурентною перевагою і засобом досягнення успіху будь-якого сучасного підприємства.

В контексті воєнного стану недостатньо уваги приділяється такому важливому аспекту, як людські ресурси, які повністю розкриваються в кадровій політиці організації. Тому, основна мета кадрової політики в умовах війни полягає у створенні та підтримці кадрового потенціалу, необхідного для досягнення основних цілей і завдань організації в кризових умовах функціонування. При цьому кадрова політика носить антикризовий характер і включає в себе сучасні принципи, прийоми, методи і способи роботи з персоналом, є важливим елементом головної стратегії будь-якої організації. Адже саме в умовах підвищеного попиту на людський ресурс, стратегію кадрової політики необхідно вдосконалити для максимального результату діяльності підприємства.

На сьогоднішній день ринок праці характеризується зменшенням чисельності кваліфікованих працівників через масову еміграцію, примусову мобілізацію чи відсутність роботи на окупованих територіях. Дана ситуація ускладнює роботу організацій, пов'язану із залученням та утриманням кваліфікованих й досвідчених кадрів, яких вони потребують. Такий перебіг подій може призвести до того, що організації втратять стратегічні напрацювання і технології, які вони використовували для виконання своєї основної місії. Це, у свою чергу, може посприяти зниженню результативності та ефективності підприємства в цілому.

В умовах війни в Україні реалізація кадрової політики та вирішення соціальних проблем вимагає гнучкості, співпраці та постійного моніторингу ситуації з метою внесення необхідних змін, певних коректив та адаптації до нової ситуації. При цьому важливе значення для реалізації кадрової політики мають моральні та матеріальні заохочення, соціальні гарантії, додаткові виплати на виникаючі потреби працівників організації. В сучасних умовах кадрова політика організації повинна бути гнучкою, узгодженою та обґрунтованою, такою, яка б гармонійно поєднувати всі ці характеристики. Сучасна кадрова політика має стати інтегратором внутрішньої взаємодії організаційних ресурсів і забезпечити ефективний зв'язок з навколишнім середовищем.

Політика кадрів має бути спрямована не лише на створення сприятливих умов зайнятості та роботи, але й на надання працівникам можливостей для формування особистої кар'єри, індивідуального зростання та забезпечення їх професійного майбутнього.

УДК 658.3

Летун О.О.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Letun O.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

COMPETENCY OF ORGANIZATION IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

В основі постіндустріальної парадигми менеджменту лежить розуміння того, що для ефективного управління організацією керівництву необхідне знання можливостей персоналу, що передбачає виявлення та вивчення компетенції співробітників для максимального використання їхнього потенціалу, а також своєчасного та цілеспрямованого його розвитку. У зв'язку з цим поняття ефективності, що застосовується до результатів вирішення стратегічних завдань управління персоналом, сьогодні пов'язують із запровадженням системи управління професійними компетенціями працівників. Ряд авторів розуміють компетенцію як соціально-трудова характеристику сукупності нових знань, досвіду, професійного вміння, навичок, здібностей, культури та мотиваційних характеристик працівника, що володіють емерджентністю, необхідною для успішного використання ІКТ і цифрових технологій, та відповідають стратегічним цілям підприємства [1].

На нашу думку, компетентність підприємства – це вимірні якісні характеристики, які відображають здатності й можливості, необхідні для розвитку підприємства, що дають змогу розмежувати ефективне та неефективне виконання основної діяльності [2]. Таким чином, використовуючи в якості оцінних шкал компетенції підприємства можна визначити рівень його компетентності. І тут необхідно відзначити, що для підприємств різних сфер діяльності набір компетенцій буде різним. Інакше кажучи, компетентність підприємства більшою мірою буде залежати від її ключових компетенцій і, меншою – від непрофільних компетенцій. Водночас під компетентністю персоналу будемо розуміти індивідуальні характеристики, які можна виміряти та щодо яких можна стверджувати, що вони значущі для розмежування ефективного й неефективного виконання роботи.

У процесі вироблення стратегії підприємства, автори [3] пропонують враховувати так звані «макрокомпетенції», які розглядаються як можливості зібрати воедино всі унікальні складові підприємства, зокрема, організаційну структуру, технічне устаткування рівень використовуваної технології. Носіями стратегічних здібностей є люди, які працюють на підприємстві та акумулюють досвід у всьому його різноманітті: технологічний, організаційний, комунікативний тощо. Складовими макрокомпетенції є: базові знання та компетенції персоналу; технічні системи та знання, які визначають одночасно технічні та наукові досягнення фірми; система управління створенням нової техніки, технології, нових компетенцій; система норм, стандартів та правил, що визначають умови появи нових компетенцій (технічна культура, стиль керівництва, управління нововведеннями).

На думку японських експертів з менеджменту інтелектуальний потенціал кожного працівника розвивається через поєднання поглядів, думок і творчих здібностей, які в кінцевому підсумку перетворюються на компетенції для компанії в цілому. Компетенції компанії – це набір характеристик, які роблять її більш професійною лише на рівні конкурентів. Компетентність складається з окремих компетенцій і, як правило,

базується на конкурентоспроможності та передових технологіях. Кожна з компетенцій має необхідний рівень розвитку і характеризує глибоке та ґрунтовне знання працівником своєї справи, характеру роботи та шляхів і засобів досягнення поставлених цілей. На основі аналізу сучасної теорії управління визначимо види компетенцій персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Види компетенцій персоналу

Вид компетенції	Сутність компетенції
Соціальна	Взаємовідносини в робочому процесі, здатність працювати в команді та ефективно взаємодіяти з іншими для досягнення організаційних та особистих цілей.
Професійна	Відноситься до загальної готовності працівника до виконання професійно значущих обов'язків.
Методологічна	Здатність мислити системно, розпізнавати та правильно інтерпретувати різні типи інформації, структурувати проблеми, розрізняти головні та другорядні питання, а також розуміти ціле (загальний стан справ).
Функціональна	Включає знання технологій, маркетингу, контролінгу та фінансів.
Ситуативна	Відноситься до управлінських вимог, що визначаються особливостями різних стадій життєвого циклу компанії (заснування, становлення, розвиток, стабільне становище на ринку товарів, робіт і послуг).
Інтелектуальна	Передбачає наявність навичок аналітичного мислення та вміння мислити в категоріях складних взаємозв'язків.
Особистісна	Охоплює активну здатність особистості до інтелектуального, психологічного та спонтанного саморозвитку і змін, а також її готовність до життєдіяльності в багатьох контекстах соціальної взаємодії, досягнення згоди з іншими
Корпоративна	Компетентність персоналу на рівні, необхідному організації для досягнення її основних економічних, науково-технічних, виробничих, комерційних і соціальних цілей.
Управлінська	Складові: інформаційна; процедурна (операційна); тактична.

Таким чином, сучасна парадигма роботи з людськими ресурсами як сукупність правил, норм мислення і діяльності, зразків поведінки, які визначають стиль відносин, що складаються на підприємстві між роботодавцями, менеджерами і рядовими працівниками, повинна гарантувати, що всі аспекти діяльності підприємства підпорядковані досягненню конкурентних переваг через розвиток і використання компетенцій персоналу в найкращий спосіб. При цьому висока ефективність діяльності фахівців досягається за рахунок раціонального управління їхнім потенціалом.

Список використаних джерел

1. Ostrovska H.Y., Strutynska I.V., Sherstiuk R.P., Pietukhova O.M., Yasinetska I.A. Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2023, №3. С. 157-163. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157_.
2. Шерстюк Р.П., Летун О.О. Модель управління компетентністю підприємств сфери послуг. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 20 квітня 2023*. Т 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 270–273.
3. Романюк Л.М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119-129.

УДК 331

Луциків І.В., Котовська І.В.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ІМІДЖМЕЙКІНГ ЯК ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ІНСТРУМЕНТ ОСОБИСТІСНОГО ЗРОСТАННЯ

Lutsyktiv I., Kotovska I.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

IMAGE-MAKING AS A PROFESSIONAL ACTIVITY AND A TOOL FOR PERSONAL GROWTH

Іміджмейкерство – це професійна діяльність, спрямована на створення, розвиток та підтримку позитивного іміджу особистості, компанії чи бренду в очах суспільства або цільової аудиторії. Воно поєднує в собі різноманітні елементи психології, маркетингу, комунікацій, стилю, соціології та PR-технологій, сприяючи формуванню привабливого та впізнаваного образу.

Окрім професійної діяльності, іміджмейкерство можна розглядати як елемент PR та маркетингу, інструмент особистісного зростання, а також як культурне та соціальне явище. Розглянемо кожен з них детальніше.

Елемент PR та маркетингу: У бізнесі та політиці іміджмейкерство відіграє важливу роль у просуванні бренду або політичної фігури. Воно є частиною ширшої стратегії PR, що спрямована на зміцнення довіри та репутації. Разом з тим, іміджмейкерство допомагає підвищити впізнаваність, встановити правильні асоціації та керувати враженнями цільової аудиторії.

Інструмент особистісного зростання: Для окремих осіб іміджмейкерство може стати способом самовдосконалення. Робота над власним образом через стиль, манери та комунікацію дозволяє покращити особисті та професійні взаємодії. Це особливо актуально для публічних осіб, політиків, акторів, бізнесменів.

Культурне та соціальне явище: Іміджмейкерство впливає на те, як сприймається людина або компанія в контексті соціальних і культурних норм. Воно відображає сучасні тренди і стандарти, пропонуючи моделі поведінки, які відповідають суспільним очікуванням.

З огляду на вищевикладене, основними завдання іміджмейкерства є:

Створення першого враження: Іміджмейкерство допомагає сформуванню позитивне перше враження, яке може мати вирішальне значення для подальшого сприйняття особи чи бренду.

Розробка унікального стилю: Створення образу, який буде підкреслювати унікальні риси та характеристики особистості або компанії, допомагає відрізнитися від конкурентів та запам'ятатися.

Комунікація з аудиторією: Ефективне іміджмейкерство забезпечує правильне позиціонування в медіа, соціальних мережах та інших каналах комунікації, підсилюючи бажані повідомлення.

Керування репутацією: Іміджмейкерство дозволяє формувати та підтримувати довіру, репутацію та впізнаваність бренду або особистості. Воно також передбачає оперативне реагування на кризові ситуації та негативні коментарі.

До основних напрямків іміджмейкерства можна віднести:

Особистісне іміджмейкерство: Орієнтоване на окремих людей (політиків, бізнесменів, громадських діячів), допомагає створити образ, який відображає їхні цінності, компетенції та особистість.

Корпоративне іміджмейкерство: Спрямоване на формування образу компанії або організації. Важливо для створення довіри серед клієнтів, партнерів та громадськості.

Політичне іміджмейкерство: Фокусується на формуванні іміджу політичних діячів або партій, щоб вони виглядали привабливо в очах виборців та суспільства.

Брендингове іміджмейкерство: Застосовується до комерційних товарів або послуг, допомагаючи створити позитивний образ бренду на ринку.

Така спеціалізована сфера діяльності вимагає від фахівців ґрунтовних знань у сфері психології, соціології, маркетингу, журналістики та PR. Спеціалістів в області іміджмейкінгу називають іміджмейкерами. Вони допомагають створювати образи політичних діячів, бізнесменів, знаменитостей та організацій, а також консультують з питань побудови іміджу.

В процесі своєї діяльності іміджмейкери використовують такі основні іміджологічні інструменти як: комунікативні та професійні навички, лідерські якості, соціальні мережі та публічні виступи [1].

Іміджмейкери відіграють важливу роль у створенні та підтримці образу людини, бренду чи організації. Їхня професійна діяльність спрямована на формування позитивного враження, яке викликає довіру та підвищує рівень сприйняття в очах цільової аудиторії. З огляду на це, можна виділити наступні ролі іміджмейкерів:

Аналіз та діагностика: Іміджмейкери досліджують особистість або компанію, вивчають цільову аудиторію, конкурентів та ринкову ситуацію, щоб виявити сильні й слабкі сторони. Це допомагає визначити, який образ буде найбільш ефективним.

Стратегічне планування: Після аналізу іміджмейкер розробляє концепцію іміджу, враховуючи специфіку клієнта та цільової аудиторії. Це включає визначення основних цінностей, які потрібно передати, та вибір засобів для їх комунікації.

Розробка зовнішнього образу: Іміджмейкери працюють над створенням візуального образу, що включає стиль одягу, манери поведінки, невербальну комунікацію та навіть мовлення. Вони допомагають підібрати такі елементи, які будуть підкреслювати особистість або характер бренду.

Медіа та комунікаційний супровід: Іміджмейкери сприяють просуванню в медіа-просторі, формують позитивні новини та події, а також займаються кризовим менеджментом для запобігання негативного впливу на імідж.

Підтримка та корекція іміджу: Іміджмейкери постійно стежать за змінами в суспільній думці та вносять необхідні коригування, щоб імідж залишався актуальним та позитивним.

Таким чином, головною метою іміджмейкера є сформувати та просувати позитивний і привабливий образ, який сприятиме досягненню поставлених цілей, будь то зростання популярності, підвищення довіри чи збільшення продажів.

Отже, іміджмейкерство є важливою частиною сучасного суспільного та бізнесового життя, оскільки правильне позиціонування та ефективна презентація можуть значно підвищити успіх та популярність.

Список використаних джерел:

1. Луциків І.В. Особливості формування позитивного іміджу та репутації керівника. *Реалії та пріоритети розвитку науки та освіти* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (Чернігів, 7 березня 2024 р). 2024. С. 109-112.

УДК 658.152

Любка В.С., Стадник В.В.

Хмельницький національний університет

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ TQM

Liubka V., Stadnyk V.

Khmelnytskyi National University

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ TQM

Специфіка багатьох підприємств сервісної індустрії потребує обґрунтування раціональної структури бізнес-процесів за багатьма параметрами. Їх виконавці можуть конкурувати за місце у бізнес-системі, пропонуючи кращу якість тих складників створення споживчих цінностей, які є важливими для кінцевого результату (у вигляді наданих послуг). Це дає підстави говорити про конкурентоспроможність бізнес-процесів тих учасників ринку послуг, які хотіли б співпрацювати у партнерстві з іншими в процесах обслуговування споживачів. Тим більше, що сучасний рівень цифровізації інформаційних потоків, на яких ґрунтується проектування і управління бізнес-процесами, відкривають широкі можливості для їх вдосконалення.

За високої динаміки розвитку споживчих переваг значну роль в проектуванні структури бізнес-процесів сервісних підприємств відіграє мережева взаємодія. Завдяки мережевому партнерству його учасники можуть урізноманітнювати форми і способи обслуговування, тим самим зберігаючи прихильність і лояльність постійних клієнтів і залучаючи нових. Для малих підприємств це має особливе значення, оскільки збільшує можливості набуття позитивного організаційного досвіду [1]. При цьому склад і структура мережі може змінюватись – з урахуванням здатності окремих учасників створювати вищу цінність своїх елементів сервісного ланцюжка для клієнтів.

На наш погляд, ця здатність і може бути покладена в основу оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств, що прагнуть увійти до складу бізнес-мережі – як їх порівняльна перевага перед аналогічними ринковими пропозиціями інших учасників ринку у задоволенні потреб цільових груп клієнтів. Тому доцільно актуалізувати питання конкуренції окремих підприємств сфери послуг за участь у мережевих бізнес-процесах. У попередній роботі нами підкреслювалось, що «позитивне вирішення питання на користь одного із них залежить значною мірою від того, якою мірою якісні характеристики його внеску відповідатимуть заданим параметрам створення споживчої цінності в спроектованому бізнес-процесі» [2].

Авторська позиція полягає в тому, що оцінку якісних характеристик потенційних елементів бізнес-процесів та управління їх вдосконаленням доцільно здійснювати, опираючись на методичні підходи концепції Total Quality Management (TQM). Її відмітною перевагою є те, що до вдосконалення якості роботи залучаються усі працівники підприємства. Це підкреслюється розробниками концепції: «підхід до керівництва організацією, націлений на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення споживача і вигоди для всіх членів організації і суспільства» [2; 3].

Ефективність методології ґрунтується на дотриманні низки принципів, які дозволяють ефективно керувати бізнес-процесами і досягати необхідного рівня їх конкурентоспроможності у сфері якісного сприйняття їх змісту споживачами

(клієнтами). Основні з них, які, на наш погляд доцільно використати для досягнення зазначених цілей, конкретизовано у вигляді цільових завдань для різних функціональних сфер менеджменту в табл.1. Сукупно вони працюють на кінцевий результат, підтримуючи необхідний рівень гнучкості бізнес-процесів.

Таблиця 1

Конкретизація цільових завдань функціональних підсистем менеджменту для формування конкурентоспроможних бізнес-процесів у сфері послуг на основі принципів TQM

Принцип TQM	Сутнісне означення принципу	Завдання щодо проєктування і поліпшення БП	Функціональна підсистема менеджменту	Цілі, що досягаються підприємством в цілому
Орієнтація на клієнта	Успіх підприємства залежить від споживача, тому треба знати потреби клієнта, виявляти і упроваджувати кращі способи їх задоволення	Є основою для наповнення БП інноваціями, що підвищують споживчу цінність послуг	Маркетингова	Зростання лояльності споживачів, сегментування і розширення меж ринку
Процесний підхід до управління створенням споживчої цінності	Ефективність кінцевого результату залежить від досконалості технологічної й організаційно-просторової структури бізнес-процесів	Для планування процесних інновацій, що зменшують витрати ресурсів на виконання операцій з надання послуг	Операційна	Дотримання жорстких стандартів діяльності підвищує ефективність технологічної складової БП і максимізує іміджеву складову підприємства
Системний підхід до управління діяльністю	Підприємство є складною системою взаємопов'язаних процесів, що мають забезпечувати досягнення визначених на стратегічний період цілей бізнесу	Зосередження уваги на ключових з погляду максимізації споживчої цінності елементах БП і доведення їх до досконалості	Організаційно-структурна	Усистемлення взаємопов'язаних процесів для комплементарності ресурсного і функціонального забезпечення усіх видів діяльності, закладених у бізнес-моделі підприємства
Участі та залучення персоналу	Персонал є ключовим ресурсом сучасного підприємства, тому необхідно ефективно використовувати знання і здібності працівників, залучаючи їх до управління і заохочуючи їх ініціативність	Підвищується інноваційна активність персоналу і результативність діяльності з проєктування і реалізації нових послуг, що мають споживчу цінність	Управління персоналом	Зростає потенціал організаційного знання для виявлення нових можливостей підприємства у створенні споживчих цінностей, що стає його основною конкурентною перевагою і забезпечує формування й зміцнення його конкурентних позицій

Джерело: систематизовано на основі [2; 3].

Зважаючи на те, що гнучкість бізнес-процесів сфери послуг забезпечує необхідний рівень їх персоналізації, для ринкового успіху необхідно визначати розкид параметрів обслуговування клієнтів. Водночас важливо забезпечувати економічну вигідність бізнесу, тому доцільно стандартизувати ті складові бізнес-процесів, яким не потрібна персоналізація. Розробці відповідних рекомендацій і буде присвячено наступний етап досліджень.

Список використаних джерел:

1. Стадник В.В. Мотиви і чинники процесів самоорганізації у середовищі малого та середнього бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2005. № 3. С. 9-15.
2. Yokhna V., Liubka V., Stadnyk V. Factors of quality in the management of the competitiveness of business processes of service enterprises. *Економіка і суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-107>.
3. Edmund M. The Architect of Quality Joseph M. Juran (1904 – 2008). (2008) *Quality Progress*. April, pp. 20–25.

УДК 342.9

Лямін А.Ю.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ТА ЗАХИСТУ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ

Lyamin A.

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF PROTECTION AND PROTECTION OF THE STATE BORDER

Сфера державного кордону у всі часи є такою адміністративно-політичною сферою, що привертає увагу політиків, громадськості, науковців. У зв'язку з цим її публічне адміністрування є пріоритетним завданням публічної влади та її суб'єктів. Одним із найважливіших суб'єктів публічного адміністрування державного кордону є Державна прикордонна служба України. Інтенсивне зростання цінності прикордонної політики на сучасному етапі зумовлює особливу актуальність ролі Державної прикордонної служби, що впроваджує зміни, пов'язані з регулюванням в публічному адмініструванні сфери охорони та захисту державного кордону.

Найвагоміше питання, що стосується публічного адміністрування Державною прикордонною службою України сфери охорони та захисту державного кордону стосується проведення політики використання персональних даних осіб, що перетинають кордон, за допомогою інформаційного електронного зчитування.

Державна прикордонна служба України постійно вживає заходи щодо недопущення випадків незаконного перетинання особами державного кордону. Поряд з нарощуванням військової компоненти охорони державного кордону Державна прикордонна служба проводить заходи щодо посилення прикордонного контролю осіб, які перетинають державний кордон України, що є важливим чинником забезпечення національної безпеки в умовах збройної агресії Російської Федерації [1].

Підсилення національної безпеки у прикордонній сфері зумовлює необхідність біометричної ідентифікації осіб. Оскільки певний відсоток осіб, що перетинають кордон, відносяться до категорії тих, що є латентними особами.

Правовий режим використання біометричних паспортів суттєво посилив контроль за особами, які перетинають кордон. Проте проведення політики введення біометричних документів неоднозначно сприймаються громадським суспільством, – розглядають як обмеження прав та свобод людини і громадянина, приниження людської гідності і т.д. Водночас, слід підкреслити, що запровадження біометричного контролю громадян України під час виїзду з держави дозволить останнім відчувати себе безпечно захищеними.

Отже, сукупність зазначеного обумовлює необхідність наукового обговорення й виявлення окремих проблемних питань, що виникають під час ідентифікації особи у діяльності Державної прикордонної служби України, вироблення пропозицій щодо її удосконалення у сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства, та загалом вказують на актуальність й новизну піднятої у дослідженні теми.

Список використаних джерел:

1. Оновлена доктрина публічного адміністрування у секторі безпеки і оборони України: колективна монографія / І.М. Коропатнік, Н.П. Христинченко, І.М. Шопіна, М. В. Ковалів та ін. Львів: СПОЛОМ, 2021. 480 с. М. В. Ковалів та ін. Львів: СПОЛОМ, 2021. 480 с.

УДК 641

Мацарська В.Б, Празднікова О.М.,

Відокремлений структурний підрозділ «Кам'янець-Подільський фаховий коледж
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ МІСТА КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ

Matsarska V., Prazdnikova O.

Affiliated Unit "Kamianets-Podilskyi Vocational College of Higher Educational Institution
"Podillia State University"

FEATURES OF THE MODERN TOURIST INDUSTRY OF THE CITY OF KAMIANETS-PODILSKYI

Кам'янець-Подільський, який по праву називають «Туристичною перлиною Поділля», є одним із системоутворюючих центрів індустрії гостинності в Україні. Розвиток готельно-ресторанної інфраструктури міста в першу чергу залежить від сотень тисяч туристів, які щорічно приїжджають сюди. Останніми роками кількість туристів у Кам'янці-Подільському коливається від 160 до 240 тисяч туристів на рік. Найвищі показники були відзначені у 2008-2010 роках, а також у 2016-2017 роках. Перш за все, у 2016 р Кам'янець відвідало 248 тисяч людей, що наразі є рекордом за останні 30 років. До повного вторгнення Росії в Україну у 2022 році на початку до Кам'янця щороку приїжджали тисячі іноземних туристів. Традиційно у 2012-2021 роках місто мало найбільший попит з боку польських мандрівників (близько 60 % усіх іноземців), туристів з Німеччини (11 %) та США (8 %). Від 30 до 50 % приїжджих туристів залишаються в місті хоча б на одну ніч, тобто користуються послугами місцевих готелів або подібних закладів розміщення.

Метою дослідження є висвітлення сучасного стану розвитку готельно-ресторанної індустрії м. Кам'янця-Подільського.

Кам'янець-Подільський – місто з давніми традиціями гостинності. Перші відомості про установи, які приймали мандрівників у місті, датуються XVII ст. Тоді в самому її центрі, на площі Польський ринок, знаходився «турецький» трактир, що займав три будівлі панів Лянцкоронського, Махновського та Конажевського. У XIX столітті - на початку XX століття тут було 8 постійних дворів і 4 готелі: першого класу Belle vue, Grand Hotel і другого класу Bristol, Metropol. У 1920-1950 роках, коли прийшла радянська влада, тут працював лише один готель «Червоне Поділля». У 1960-1980 роках у місті збудовано готель «Україна» та найбільший на той час готель «Смотрич». Також на околиці Кам'янця-Подільського з 1976 року функціонує туристична база «Подоланка», яка була розрахована на щоденний прийом 700 гостей. У 1980-х роках ресторан «Стара фортеця», що входить до республіканської системи «Інтурист», був найпопулярнішим закладом високої кухні в місті. Заклад приймав усі міжреспубліканські та іноземні делегації, які відвідували Кам'янець-Подільський.

З 1990 по 2023 роки з'явилися десятки нових компаній готельного типу. Сьогодні в місті функціонує 92 заклади розміщення, з них 34 готелі. Найбільші – «7 днів» (колишній готель «Смотрич», 218 номерів), «Клеопатра» (понад 80 номерів), «Гала-готель» (50 номерів), «Reikartz» (38 номерів), «Ксенія» (понад 30 номерів) тощо. Надзвичайною популярністю користуються 3-зіркові готелі «7 днів», «Гала-готель», «Ксенія», «Гетьман», «Тарас Бульба» та інші. Ціни в названих готелях та їх аналогах коливаються від 900 грн. за стандартний двомісний номер до 2000 грн. для квартир. Готелі «Клеопатра» і «Reikartz» - це клас класу люкс серед закладів міста, спектр

послуг якого в значній мірі відповідає світовим стандартам 4-х зірок. Ціни в таких закладах починаються від 1600 грн. за стандартний номер і досягають 4000 грн. для квартир. Усі готелі Кам'янця-Подільського є активними платниками туристичного збору, який сприяє наповненню міського бюджету. Перш за все, у 2019 р лише від прямого туристичного збору з 34 готелів міський бюджет поповнився майже на 1 млн. грн.

Загалом, готельна індустрія Кам'янця-Подільського сьогодні стабільно розвивається, хоча й зберігає великий нереалізований потенціал. Загальна потужність закладів розміщення Кам'янця-Подільського, основну питому вагу яких становлять заклади готельного типу, дозволяє обслуговувати бл. 4 тисячі туристів щодня і біля 1,2 мільйона осіб щороку. Проте останні «передпандемічні» роки кількість туристів у Кам'янці-Подільському коливалася в межах 190-210 тисяч. Звичайно, сезонність туризму в Кам'янці передбачає великі коливання потоку туристів в залежності від пори року, адже місцевий туристичний сезон триває лише 6 місяців. Однак навіть у високий сезон (травень-жовтень) заповненість закладів розміщення рідко перевищувала 55-60 %. Загалом середньорічна завантаженість готелів міста коливається в межах 25-30 % номерного фонду. Незважаючи на відносно скромну завантаженість номерів, готельна індустрія Кам'янця-Подільського продовжує розвиватися навіть після початку повномасштабного російського вторгнення в Україну. Найновіший готель «Династія» у місті відкрили влітку 2023 року.

Ресторанне господарство Кам'янця-Подільського також є важливим елементом туристичної привабливості міста. Загалом у 2023 році на його території працює понад 145 закладів громадського харчування, які представлені у всіх сегментах обслуговування – від кафе до ресторанів вишуканої кухні. Зокрема, із сегменту швидкого обслуговування Кам'янець-Подільський нараховує понад 45 закладів, таких як кафе, вулична їжа та фастфуд. Серед них популярними закладами є кафе «Кофе-байк», «Чорна монета» та інші. Заклади швидкого харчування представлені такими назвами, як «Бургер Шеф», «Три каное», «Львівські круасани», «Шо таке», «Бургер хаус» та ін. Сегмент casual dining є найбільшим у місті та включає 68 кафе, піцерій та подібних закладів громадського харчування. Серед них користуються попитом такі кафе як «Волова», «Soffe bike cafe», «Тарас Бульба», піцерії «Даніель», «Синьйор Помідор», кафе-бари «Wolf».

Серед найбільш привабливих та оригінальних закладів міста для туристів можна виділити кафе-музей «Кава від поліцейстера», кафе всередині міської стіни «Повартайсу», кафе «Ситий митник», розташоване на першому поверсі будівлі Ратуша, та заклад з яскравим грузинським колоритом «Ресторан Моні Сванідзе». А кафе «Ніка» може запропонувати українську кухню зі справжнім подільським смаком, наприклад кілька видів дерунів та горохових млинців, сирників, голубців.

Нарешті, сегмент Fine dining представлений 12 закладами високого рівня обслуговування. Серед них варто відзначити ресторани Cruchon, Frant, Blomange і ресторан Dynasty відкрилися влітку 2023 року. Користуються популярністю у туристів і ресторани в місцевих 4-зіркових готелях «Reikartz» і «Клеопатра». Вартість вечері на одну особу в таких закладах коливається в межах 550-750 грн, що в цілому співвідноситься з цініками в аналогічних закладах інших міст України.

Загалом ресторанне господарство міста представлено як кафе та ресторанами, що пропонують українські страви зі смаком Поділля, так і закладами італійської, французької, грузинської та вірменської кухонь, які можуть задовольнити побажання найвибагливішого гостротуриста.

Підсумовуючи все вищесказане, можна сказати, що готельно-ресторанне господарство Кам'янця-Подільського має давню та багату історію, яка продовжує розвиватися і сьогодні.

УДК 330.3

Мелешко Н.М., Оливко В.Й.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ФОРМУВАННЯ ОКРЕМИХ АСПЕКТІВ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО МІНІ-ГОТЕЛЮ

Meleshko N., Olyvko V.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

FORMATION OF SPECIFIC ASPECTS OF THE BUSINESS STRATEGY FOR A MODERN MINI-HOTEL

Готельно-ресторанний бізнес є надзвичайно динамічним напрямком підприємницької діяльності. Пошук інноваційних продуктів у цій царині триває постійно. Зростання добробуту громадян в країнах, що динамічно розвиваються, спонукає усі сегменти бізнесу підвищувати свою конкурентоспроможність. Згідно із законами економічної теорії, зростання сукупного попиту призводить і до росту сукупної пропозиції. Невпинно зростає як пропозиція товарів, так і пропозиція послуг на ринку.

Оскільки готельно-ресторанний бізнес поєднує у собі елементи виробництва готової продукції, і, одночасно, послуг споживачам, то існує надзвичайно широкий спектр можливостей з удосконалення системи організації та ведення підприємницької діяльності.

Смаки і уподобання споживачів змінюються під впливом багатьох факторів. Для того, щоб знайти свого споживача, підприємцям доводиться шукати такі засоби комунікації, які б формували і доводили свої переваги в порівнянні із конкурентами на ринку.

Поряд із традиційними для даного виду бізнесу засобами просування реклами, такими як білборди, сітілайти, світлові вивіски, сайти в Інтернеті, починають використовуватись елементи доповненої реальності, штучний інтелект та інші прямі і опосередковані можливості приваблення клієнтів. Окремі публікації розкривають переваги міні-готелів перед мережевими.

Великі мережеві структури в готельно-ресторанному бізнесі мають свої сильні сторони, які забезпечуються можливістю запропонувати стандартизовані послуги з їх частковою диверсифікацією в залежності від сезону, смаків і уподобань споживачів, а головне, вмісту їх гаманця. Натомість, невеликі готельні комплекси перебувають у постійному «стресовому» стані. Їм доводиться переконувати споживачів, що саме їх послуги є більш диверсифікованими та привабливішими, ніж у мережевих структурах.

Відповідно, відрізняються і бізнес-стратегії невеликих готельно-ресторанних комплексів від крупних гравців на ринку. Перш за все, це пов'язано із обмеженими фінансовими ресурсами для розвитку. Залучити кредитні ресурси для фізичної особи підприємця (ФОП) виявляється досить проблематичним, оскільки банки мають дуже обмежені ресурси для венчурного кредитування і не хочуть ризикувати. Відсутність попередньої кредитної історії є достатньо суттєвим стримуючим фактором. Єдиним реальним джерелом залучення коштів може бути мікрокредитування, але розміри таких кредитів є недостатніми, і можуть бути використані лише на якісь поточні витрати.

Ще однією із бізнес-стратегій може бути кредитування за програмою 5-7-9, але, знову ж таки, вимоги банків для отримання таких кредитів є специфічними, і потребують підготовки та подачі ґрунтовно розробленого бізнес-плану з відповідними розрахунками.

УДК 658; 330.1

Мех В.І., Кужда Т.І.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ПІДХОДИ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

Mekh V., Kuzhda T.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

APPROACHES AND FACTORS INFLUENCING THE ECONOMIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Значення терміну “економічний потенціал” конкретизується через певні наукові підходи, які включають:

1) цільовий згідно якого економічний потенціал стосується здатності, спроможності, можливостей, пристосування внутрішніх сторін підприємства до функціонування у ринковому середовищі та досягнення поставленої мети через виконання тактичних та стратегічних завдань;

2) результатний – де економічний потенціал є засобом та способом досягнення поставлених цілей відповідно до стратегічного курсу підприємства, його політики, планів, тактики;

3) ресурсний – розглядає економічний потенціал через сукупність ресурсів та ресурсного потенціалу, використання яких сприяє стабільному розвитку та досягненню запланованих результатів господарської діяльності підприємства;

4) системний згідно якого економічний потенціал – це система компонентів, потенціалів, складових, ефективне використання яких забезпечується завдяки плануванню, організації, мотивації та контролю [1].

Економічний потенціал підприємства залежить від факторів впливу: виробничих – стану основних фондів, ефективності використання основних засобів, виробничих потужностей, технологічної бази; управлінських – складу та рівня кваліфікації персоналу, організаційно-методичного, інформаційного забезпечення управлінської роботи, інтелекту, навиків, знань співробітників; організаційних – можливостей, управлінських якостей персоналу апарату управління; фінансово-економічних – стану фінансової бази, рівня доходів й прибутків, економічних вигід; матеріально-технічних – стану технічної бази, ефективності розподілу ресурсів у виробничій діяльності; трудових – кількості та якості, кваліфікації та компетенцій персоналу для виконання функціональних обов'язків; інтелектуальних – інтелектуальних здібностей працівників, інтелектуального капіталу, управлінських компетенцій; інформаційних – функціональних можливостей інформаційної системи, швидкості отримання інформації, її об'єктивності для ухвалення рішень; комерційних – можливостей підприємства задовольняти попит споживачів з метою одержання прибутку; науково-технічних – обсягу та виду ресурсів, інвестицій спрямованих у розвиток науково-технічної сфери; екологічних – здійснення підприємством природоохоронної політики та заходів, наявність технологій, які дозволяють зберегти навколишнє середовище [2].

Список використаних джерел:

1. Верхоглядова Н.І., Коваленко Є.В. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 1. С. 31-35.
2. Турило А.М., Богачевська К.В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 259-263.

УДК 330.115

Нагорняк Г.С.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПРОБЛЕМ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ
ЛЮДСЬКОГО ЧИННИКА ЯК СКЛАДОВОЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ
ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

Nahorniak H.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

**DETERMINATION OF THE MAIN PROBLEMS OF EFFECTIVE USE OF THE
HUMAN FACTOR AS INTELLECTUAL CAPITAL WAREHOUSE ENTERPRISES
OF THE INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE**

Економічна та політична кризи, зменшення обсягів природних ресурсів, антитерористична операція та інші негативні впливи в Україні змушують підприємців шукати резерви виробництва, раціонально використовувати матеріальні ресурси та виробничі потужності, застосовувати інновації та збільшувати частку людської праці у виробленій продукції [1, с. 65]. Тотальна інформатизація й автоматизація процесів, глобалізація технологій і комп'ютеризація виробництва все більше збільшують частку інформаційної праці, де інформація та знання визначають конкурентоспроможність і окремого індивіда, і фірми, і країни у цілому. Поряд з цим, перетворення що тривають у промисловому комплексі нашої країни, пред'являють усе більш високі вимоги до рівня компетенцій і кваліфікації персоналу. У цих умовах найважливішу роль у збільшенні конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах отримує людський капітал як запас знань, компетенцій та особистісних навичок працівників, що доцільно використовуються для виготовлення товарів і послуг, що і приносять дохід фірмі та людині.

Тому зростаюча роль людського капіталу, у свою чергу, визначає необхідність його вимірювання й економічного оцінювання як важливої умови підвищення ефективності управління цим ресурсом. В умовах недосконалості ринку праці та, зокрема, галузевих особливостей інструменти економічного оцінювання людського капіталу повинні дозволити підвищити якість прийнятих управлінських рішень щодо інвестицій у людський капітал, а також бути основою для визначення ефективної заробітної плати працюючих. Вкажемо проблеми ефективного використання людського капіталу в інтересах інноваційного розвитку промислового підприємства. Під інтелектом розуміють певний рівень розумової діяльності, що забезпечує можливість набувати нові знання та ефективно їх використовувати у перебігу життєдіяльності [2, с. 56]. Практика ефективного використання людського капіталу в інтересах інноваційного розвитку підприємства промисловості набуває сьогодні все більшого та раціонального поширення. При цьому є ряд проблем, що перешкоджають даним процесам у системі:

1. Недостатній і непрофесійний рівень дій у галузі стратегічного планування процесів ефективного використання людського капіталу з урахуванням поставлених пріоритетів інноваційного розвитку. Незважаючи на той факт, що все більшого застосування одержує концепція управління людським капіталом на підприємстві, значимість, а також рівень раціональності стратегічного планування суттєво різняться стосовно до різних учасників системи. Накопичений багатий досвід у сфері забезпечення ефективності використання людського капіталу в інтересах інноваційного розвитку фірми говорить про необхідність побудови ретельно структурованих і

безперервних процесів підготовки працівників, відповідальних за реалізацію цілей і завдань стратегічного планування розвитку людського капіталу у системі.

2. Недостатній рівень ресурсного забезпечення процесів ефективного використання людського капіталу в інтересах інноваційного розвитку промислового підприємства. Наприкінці ХХ ст. різними програмами корпоративного навчання працівників у США та у країнах Західної Європи були охоплені більше 50 млн. осіб. Українська практика ресурсного забезпечення процесів ефективного використання людського капіталу в інтересах інноваційного розвитку значно контрастує та часто суперечить західній практиці. Рациональному ресурсному забезпеченню процесів ефективного використання людського капіталу в інтересах інноваційного розвитку підприємств перешкоджають недосконалість і незбалансованість інституційного середовища, а також слабе та недостатнє регулювання всіх контрактних відносин учасників системи, тому і роботодавець, і працівник часто почувають свою професійну позицію незахищеною. Забезпечення ефективного використання працівників за рахунок ресурсів учасника фірми пов'язане для даного роботодавця з величезними ризиками переходу працівників в інші підприємницькі структури без іміджевих і фінансових наслідків для працівників. Тому витрати учасників фірми в Україні на забезпечення ефективного використання людського капіталу в інтересах інноваційного розвитку у середньому сьогодні перебувають у межах 0,5% від фонду оплати праці. У США та у країнах Заходу зазначена стаття видатків учасників системи часто досягає 10% [3, с. 89].

3. Недостатньо розвинена культура творчості та винахідництва на підприємстві. Культура творчості та винахідництва фірми – це сукупність норм, цінностей, традицій, звичок, форм інноваційної поведінки та ритуалів генерації нових ідей працівниками системи, а також домінуючий на підприємстві стиль поведінки та відносин з питань розроблення та впровадження інновацій. Переваги культури творчості та винахідництва іноземних учасників фірм є очевидними. Це, як правило, і звіт правил ведення наукової й інноваційної діяльності підприємства, внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також відповідна прозорість структури інноваційних процесів, дотримання економічних законів при ресурсному забезпеченні програм наукової й інноваційної діяльності у системі.

4. Недостатній рівень результативності застосовуваних методів, інструментів і технологій ефективного використання людського капіталу в інтересах інноваційного розвитку підприємства. Необхідно вказати на той факт, що сьогодні не всі застосовувані методи, інструменти та технології ефективного використання людського капіталу в інтересах інноваційного розвитку фірми однаково результативні та можливі для застосування для іноземних та українських учасників галузевих систем. Багато у чому це обумовлено різницею короткострокових і довгострокових пріоритетів інноваційного розвитку підприємства, які ставлять перед собою керівники закордоном і в Україні з погляду інтенсифікації інноваційних процесів.

Список використаних джерел:

1. Борщук Є., Приймак В., Гинда С. Людський капітал – основа розвитку підприємства. *Науковий вісник*, Вип. 16/17 “Демократичне врядування”. 2016. С. 65-71.
2. Сандугей В.В. Модифікація структури українського ринку праці під впливом глобалізації. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2010. Вип. 10. С. 52-59.
3. Приймак В.І., Гинда О.М. Управління процесами розвитку та реалізації людського потенціалу в економіці України: монографія. Львів: РАСТР 7, 2013. 438 с.

УДК 658

Неділенько В.Б., Кернаджук П.М.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Nedilenko V., Kernadzhuk P.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

На сьогодні конкурентоспроможність економіки країни зумовлена рівнем її технологічного розвитку, здатністю створювати і використовувати на практиці новітні науково-технічні досягнення. Велику роль у технологічному розвитку держави відіграє науково-технічний потенціал її національних компаній. У зв'язку з цим як під час виробництва та продажу товарів, так і під час надання послуг необхідною умовою для підприємств є використання сучасних інформаційних технологій, що дають змогу підвищувати конкурентоспроможність [1]. Інформаційні технології – це набір методів, інструментів і процесів для збирання, зберігання, опрацювання, передавання та подання інформації в різних сферах діяльності [2].

Економіка підприємства сьогодні ґрунтується на широкому застосуванні інформаційних технологій, які включають, зокрема, доступ до Інтернету, мобільний зв'язок і телефонію, наявність власного веб-сайту, електронну пошту, внутрішній електронний зв'язок між структурними підрозділами підприємства тощо. Інформаційні технології останнім часом знаходять застосування в усіх сферах діяльності підприємства – маркетинг, менеджмент, збут, фінанси, закупівлі, управління персоналом тощо [3]. Пошук і впровадження найефективніших шляхів і способів підвищення конкурентоспроможності підприємства пов'язаний, як правило, зі здатністю швидкого опрацювання інформації та реагування на зміни ринкової кон'юнктури, чому сприяє застосування інформаційних технологій. Також із розвитком інформаційних технологій спростився процес координації діяльності підрозділів підприємства, що дає змогу швидко виконувати оперативні та стратегічні завдання, поставлені в процесі господарської діяльності.

Водночас використання інформаційних технологій дає можливість ефективно організувати електронний інформаційний обмін між підприємствами, що дає змогу істотно підвищити ефективність їхньої діяльності завдяки зниженню комунікаційних витрат; зменшенню кількості персоналу, зайнятого опрацюванням вхідних і вихідних документів; унеможливленню помилок персоналу; зменшенню часу для організації угоди, а також забезпечує швидкість і точність одержання інформації та високу швидкість фінансових розрахунків [4]. Прикладом сучасних продуктів і послуг, заснованих на нових інформаційних технологіях, можуть бути, наприклад, такі: онлайн-банкінг, електронна комерція, електронні біржі, управління грошовими рахунками, голосова пошта.

Процес управління конкурентоспроможністю на підприємстві здійснюється на основі функціонування інформаційних систем, оскільки основою для ухвалення управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції є дані про її якість і вартість, що циркулюють в інформаційній системі. Інформаційні системи можуть чинити стратегічний вплив, якщо вони сприяють зниженню собівартості продукції та послуг, як порівняти з конкурентами, або забезпеченню такої самої споживчої вартості, що й у конкурентів, без збільшення витрат [5]. Стратегічними

інформаційними системами для підприємств є, наприклад, такі, як: інформаційна система управління взаємовідносинами з клієнтами (Custom Relationship Management, CRM); інформаційна система управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management, SCM); система отримання знань (Data Mining).

Зазначені інформаційні системи орієнтовані на споживача, впливають на поліпшення якості сервісу, створення нових продуктів, які задовольняють споживача, що безпосередньо сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Вони є зручним і ефективним інструментом аналітичної роботи з клієнтською базою, відкривають широкий набір можливостей для проведення різних видів аналізу та подання результатів у необхідних форматах – це [6]: система управління персоналом (Human Resources Management, HRM); система управління основними фондами (Enterprise Asset Management System, EAM); система передачі інформації та здійснення платежів (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications, SWIFT).

Таким чином, при впровадженні сучасних інформаційних систем підприємства отримують передові технології управління, що підвищують ефективність бізнес-процесів, допомагають спростити управлінські процеси, підвищити якість продукції, що випускається, оптимізувати ресурси, знизити витрати, що, зі свого боку, відіграє вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності, досягненні та підтримці успішної позиції на ринку. Інформаційні технології дають змогу автоматизувати та керувати ключовими моментами бізнесу, такими як логістика, маркетинг, продажі. Вони також сприяють збору та аналізу даних про споживачів, ринок і конкурентів, що, зі свого боку, дає змогу підприємству ухвалювати більш обґрунтовані та грамотні рішення. Впровадження інформаційних технологій допомагає організації бути більш гнучкою та адаптивною до мінливих умов ринку. За допомогою електронної комерції, інтернет-маркетингу та інших сучасних інструментів підприємство може ефективно просувати свої товари і послуги, залучати нових клієнтів і укладати успішні угоди.

Список використаних джерел:

1. Савран Н.В. Ринок інформаційно-комунікаційних технологій в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 213-220.
2. Шерстюк Р.П., Неділенько В.Б. Цифровізація виробничо-економічних процесів підприємств як фактор економічного розвитку.: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Цифрове суспільство: управління, фінанси та соціум». Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. Том 2. С. 111-113.
3. Шерстюк Р.П., Неділенько В.Б. Сучасні технології та інструменти моделювання бізнес-процесів. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної Інтернет – конференції «Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління» (22–23 листопада 2023 року). Полтава ПУЕТ. Полтава, 2023. С. 142-146.
4. Бреус С.В., Бондар А.Л. Управління інноваціями у контексті підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. The VIII International Science Conference «Theoretical foundations of modern science and practice», November 08-10, Lisbon, Portugal. 2021. С. 122-126.
5. Donna L. Hoffman, C. Page Moreau, Stefan Stremersch and Michel Wedel. The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook. *Journal of Marketing*. 2022. Vol. 86. Issue 1. P. 1-6.
6. Шерстюк Р.П., Козловський А.В., Неділенько В.Б., Плотніков О.М. Удосконалення управління бізнес-процесами в умовах індустрії 4.0. Збірник наукових праць учасників Ювілейної XX Міжнародної науково-практичної конференції «Методологія сучасних наукових досліджень» (22-23 лютого 2024 р., м. Харків). Харків: ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2024. С. 312-316.

УДК 338

Олійчук Т.Ю., Малиута Л.Я.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ LEAN MANAGEMENT ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ЛОГІСТИЦІ

Oliichuk T., Maliuta L.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

USING EUROPEAN LEAN MANAGEMENT PRINCIPLES FOR COST MANAGEMENT IN LOGISTICS

У сучасних умовах конкуренції та швидких змін бізнес-середовища питання оптимізації витрат стає вирішальним фактором для успішного функціонування підприємств. Особливо це стосується логістики, яка є важливою складовою бізнес-процесів, пов'язаних із транспортуванням, складуванням та управлінням запасами. Європейські підприємства дедалі частіше впроваджують принципи Lean Management для зниження витрат та підвищення ефективності логістичних операцій.

Lean Management, основою якого є усунення втрат та постійне покращення процесів, надає підприємствам можливість досягти високих результатів у скороченні витрат і покращенні якості обслуговування. Цей підхід, як відомо, виник у 20 столітті на основі виробничої системи Toyota (TPS) і пізніше був адаптований до інших галузей, включаючи логістику. Основною метою Lean є максимізація цінності для клієнта при одночасному мінімальному використанні ресурсів.

Одним із головних завдань Lean в транспортній логістиці є зменшення витрат на транспортування та скорочення часу на доставку. Це досягається через усунення непотрібних транспортних операцій, оптимізацію маршрутів та використання більш екологічних і економічних транспортних засобів. Оптимізація складування вимагає ефективного використання складських площ, скорочення часу на обробку замовлень, а також мінімізації зайвих запасів.

Проведені дослідження показали, що Lean Management отримав широке поширення в Європі завдяки його ефективності в управлінні виробничими та логістичними процесами. Однак європейський підхід до Lean має деякі відмінності від оригінального японського, оскільки адаптований до специфіки європейського ринку та нормативних вимог, зокрема:

1. Європейські компанії, працюючи в умовах жорсткого екологічного та соціального регулювання, інтегрують Lean Management не лише для економії ресурсів, але й для зменшення екологічного сліду та підвищення соціальної відповідальності. Наприклад, під час оптимізації логістичних процесів в ЄС акцентується увага на екологічність, що додає додатковий вимір до класичних Lean підходів.

2. Європейські підприємства активно впроваджують інноваційні рішення. До прикладу, автоматизація та цифрові платформи дозволяють знизити витрати та підвищити швидкість і гнучкість логістичних операцій.

3. Lean Management у логістиці спрямований на усунення втрат, оптимізацію операцій і скорочення витрат. Важливим аспектом є виявлення "вузьких місць" у логістичному ланцюгу та застосування інструментів Lean для підвищення ефективності.

Саме тому для успішного впровадження Lean Management у логістиці європейські логістичні компанії використовують комплекс інструментів та підходів:

1. Just-in-Time: дозволяє доставляти продукцію точно в момент її необхідності, що знижує витрати на зберігання запасів та скорочує ризики втрат, пов'язаних із надмірним накопиченням товарів.

2. Kanban: допомагає контролювати кількість продукції на всіх етапах логістичного ланцюга. Вона забезпечує плавне пересування товарів без зайвих затримок і втрат.

3. Kaizen: допомагає виявляти та усувати неефективні елементи у логістиці, тим самим дозволяє регулярно знаходити нові способи зниження витрат і підвищення ефективності.

4. Система організації робочого простору 5S: покращує ефективність логістичних процесів за рахунок впорядкування, сортування та стандартизації всіх аспектів складування і транспортування.

Впровадження Lean Management у логістичні операції вже давно демонструє свою ефективність на практиці. До прикладу, компанія Amazon, один із найбільших світових гравців у сфері електронної комерції, впровадила роботизовані системи обробки, сортування та переміщення товарів на складах, що дозволило їй значно скоротити витрати на робочу силу та підвищити швидкість виконання замовлень. Компанія активно використовує Kanban для прогнозування попиту та значного зниження зайвих запасів, забезпечуючи при цьому наявність достатньої кількості товарів для задоволення попиту, але уникнення перевиробництва.

Резюмуючи вищевикладене, хотілося б ще раз наголосити на необхідності та важливості впровадження даних принципів та інструментів для покращення діяльності сучасного підприємства, а особливо зробити акцент на тому, аби українські компанії, вивчаючи закордонний досвід, постійно удосконалювались, розвивались та виходили на світовий ринок. Перспективи впровадження принципів Lean Management в Україні є обнадійливими, особливо з огляду на інтеграцію країни в європейський ринок та необхідність відповідати міжнародним стандартам.

Список використаних джерел:

1. Малюта Л.Я. Логістика (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна та індивідуальна робота, словник термінів, тести) : Електронний ресурс. URL: <https://dl.tntu.edu.ua/index.php/ID:1304>
2. Малюта Л.Я., Пастущин О.М. Кайзен-костинг як інноваційна концепція управління витратами промислових підприємств. Матеріали VI Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. *Актуальні задачі сучасних технологій* (м. Тернопіль, 18 листопада 2017). Тернопіль: ТНТУ, 2017. С.194-195.
3. Малюта Л., Грицишин В. Цифрова логістика як інструмент трансформації економіки. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції „*Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*“ (м. Тернопіль, 05 листопада 2021). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2021. С.178-181.
4. Балусевський К., Малюта Л., Яковчук Б. Перспективні напрями розвитку логістики України. Матеріали XI-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (м.Тернопіль, 26 травня 2023 року). Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С.71-74.
5. Droste A. Lean thinking, banish waste and create wealth in your corporation. *Action Learning: Research and Practice*. 2007. Vol. 4, no. 1. P. 105–106. URL: <https://doi.org/10.1080/14767330701233988>.

УДК 641

Островська Г.Й., Крамар А.О.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ДАРІЯ ЦВЕК. ФУНДАТОРКА КУЛІНАРНОЇ КУЛЬТУРИ

Ostrowska H., Kramar A.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

DARIIA TSVEK. FOUNDER OF CULINARY CULTURE

У сучасному світі на тлі кризи національної ідентичності зростає суспільний інтерес до історії та духовного життя, бажання зрозуміти своє минуле, осмислити теперішнє буття та знайти орієнтири для майбутнього. Національна ідентичність визначається як особливості економічного, соціального та політичного життя, а також ментальні, духовні та культурні риси, притаманні певній етнічній спільноті. Водночас національна культура включає в себе різні субкультури та етнічні культури, а також традиційні, професійні, побутові та партикулярні культури. Найважливішими її надбаннями є духовні цінності, звичаї, норми і правила поведінки, спільні для представників певної нації. Саме тому необхідно зосередитися на аналізі явищ, які відтворюють різноманітні відносини, пов'язані з існуванням української спільноти, а для цього необхідно розглянути її історичні, матеріальні та духовні надбання. Це дасть змогу глибше розкрити ознаки та характеристики національної самобутності українського народу, його етнічну ідентичність, особливості національної свідомості та шляхи самопізнання.

У цьому контексті специфічним національно-культурним феноменом, який формує систему ціннісно-сміслових і духовних елементів, що виражає культуру і національну самобутність країни та гарантує єдність її представників і диференціацію від інших країн є національна кухня. Водночас традиційні культури харчування зберігають важливість національної ідентичності та сприяють забезпеченню мультикультурного розмаїття у світ, що свідчить про необхідність рефлексивної культури [1]. Фактично національна кухня на рівні людини демонструє специфіку культурного розвитку нації.

Історія українського кулінарного мистецтва не знає іншої такої героїні національної культури та гастрономічних традицій Західної України. Її називають жінкою-легендою, берегинею українських звичаїв, галицькою господинею, академіком кулінарії, а ще – педагогом від Бога. Як тендітна галицька пані змогла стати засновницею кулінарної культури, яка формувала і продовжує формувати смак їжі українців довгі роки? Вчителька біології, радіоведуча, унікальна авторка популярних книг рецептів – Дарія Цвек.

Основою сімейних традицій для Дарії Цвек було правило білого обрису та недільного обіду, який завжди зближував родину. Тут з покоління в покоління передавалися традиції доброзичливості, доброти, толерантності, виховувалися сім'ї у повазі до старших, до шанування своєї родини, а, відповідно, і шанування землі, на якій народилися і росли. Дарія Цвек любила повторювати, що не можна приготувати святковий стіл без залучення до роботи кожного члена сім'ї, а особливо дітей. Це дає можливість кожному відчувати себе потрібним родині. Пані Дарія розповідала, що пишається українською кухнею, водночас сімейні традиції потрібно зберігати і передавати для наступних поколінь. За її словами, готуючи страву за маминим чи бабусиним рецептом, необхідно вголос з вдячністю про це згадати: «Цей пиріг пекла

моя бабуса чи мама». Водночас традиція також вважається одним з головних чинників. Люди мали традицію збиратися за родинним столом, розмовляти, мали змогу гуртуватися навколо тих смаків, які їх єднали. Атмосфера була щира і відкрита. І це те, що ми сьогодні втрачаємо. Це те, що нам потрібно забрати з того часу.

Галицька кухня – це середовище, в якому Дарія Цвек відкрила себе як талановитий кухар. Зі звичних інгредієнтів вона вміла створювати вишукані страви, гідні високої кухні. Вона була унікально вправним кухарем, накривала ідеальні столи і випікала неповторні вишукані торти. До речі, вона завжди використовувала квіти в сервіровці столу.

Чи можна вважати кулінарію мистецтвом? Звісно, що так. Особливо, якщо на кухні творила сама Дарія Цвек. Її кулінарна спадщина стала неоцінним внеском у розвиток галицької кулінарної естетики та унікальним надбанням. Унікальні книги авторки видавалися мільйонними накладами, завжди були бестселерами і стали широко відомими за межами України. Їх важко було знайти в книгарнях, і вони передавалися від матері до доньки, з покоління в покоління як цінні сімейні реліквії. До речі, на написання кулінарних книг її надихнула письменниця Ірина Вільде – давня подруга з гімназійних часів. Саме вона наполягла на тому, щоб її кулінарні досягнення були зібрані в книзі. Так у 1960 році вийшла з друку перша її книга «Солодке печиво», яка відтоді витримала дев'ять перевидань. І за версією Всеукраїнського рейтингу «Книжка року-2013» потрапила до списку «Лідери літа». Наступними були книги рецептів «В будні і свята», «На добраніч», «Святова кулінарія», «Ми всі святкуємо» та інші. Збірку її рецептів і порад «Дітям та їх батькам» визнано «Книгою року – 2002». Секрет її величезної популярності простий: письменниця вклала душу і в ті книги, і в усе, що вона робила.

Дарія Цвек зуміла не лише зберегти українські родинні традиції, але й популяризувати їх. «Традиції – це не тільки минуле, а й майбутнє», – сказала пані Дарія. Її кулінарні книги, на перший погляд, це збірники рецептів, але насправді це енциклопедії створення українського домашнього затишку.

Дарія Цвек була аристократкою духу і розуму, жіночої сили і мудрості, яка знала, що щастя – це квітка, яку потрібно плекати щодня і передавати своїм дітям. Українки повинні знати таких, як Дарія Цвек. Українська кухня – це не тільки голубці, вареники й борщ. Ми маємо багаті традиції та культуру. Підтримуймо своє, бо ніхто крім нас цього не зробить.

Ми визначаємо українську кухню як невід'ємну частину національної ідентичності, складову української культури та життя. Культурні особливості нашого народу криються в їжі, способах її приготування та складових страв. Українська кухня базується на традиційних стравах, але не цурається сучасності. Це кухня наших предків, багатовікова спадщина рецептів і технік, і водночас це кухня, яка легко сприймає глобальні виклики та відповідає сучасним трендам. Це страви, які відрізняються від регіону до регіону, але залишаються впізнаваними в усіх кутках країни. Це та кухня, яка дарує кожному українцю цінне відчуття – «Я вдома».

Таким чином, на основі традицій, сучасних технологій та місцевих продуктів можна відновити самобутність української кухні для того, щоб вона мала чітку оригінальну концепцію, яка відрізнятиме її від інших кухонь світу.

Список використаних джерел:

1. Островська Г.Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навчальний посібник. Тернопіль: Підручники і посібники, 2018. 268 с.

УДК 338.488

Паляниця В.А., Нагорняк Г.С.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ

Palyanytsya V., Nahorniak H.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

ENSURING EFFICIENT MANAGEMENT IN HOTEL AND RESTAURANT INSTITUTIONS OF UKRAINE BY USING MODERN INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES

Особливістю сучасного етапу розвитку економіки є розширення масштабів, поява і швидке поширення нових форм конкурентних відносин на українському ринку. Перехід від конкуренції за ресурси і товари до конкуренції за споживачів, відсутність стабільних соціально-економічних відносин у сфері індустрії гостинності стали важливим фактором, що визначає розвиток туризму у цілому.

У даний час індустрія гостинності представляє собою одну з лідируючих складових частин сфери послуг, що роблять істотний вплив на ключові галузі економіки: на транспорт і зв'язок, будівництво та сільське господарство, виробництво товарів народного споживання тощо. Пропозиція готельних послуг стрімко зростає, темпи зростання цього ринку досягають 20% у рік.

Аналізування розвитку економічної ситуації на українському ринку і міжнародний досвід свідчать про посилення конкуренції у готельному бізнесі, особливо у великих містах, де концентрація засобів розміщення є найбільшою. Незважаючи на прискорене введення в експлуатацію нових і реконструкцію діючих готелів, попит на якісні готельні послуги підвищується. У цих умовах різко зростає роль управління готельними підприємствами, яке повинно забезпечувати високу ефективність функціонування, конкурентоспроможність і стійке положення на ринку послуг гостинності.

У складній ситуації готельного менеджменту необхідно приймати науково обґрунтовані і практично реалізовані стратегічні та тактичні рішення. Кон'юнктура ринку готельних послуг постійно ускладнюється, межі ринку розширюються, у тому числі, за рахунок залучення у нього зарубіжних готельних компаній, що мають великий досвід роботи в умовах жорсткої конкуренції.

Вступ нашої країни до Євросоюзу ставить перед готельним бізнесом складні завдання по інтеграції в світову готельну індустрію, у той час, як багато українських готелів, навіть у столиці нашої країни не у повній мірі відповідають міжнародному рівню якості послуг, що надаються. Відсутність актуального інформаційного забезпечення стримує розвиток туристичної індустрії та готельного сектору зокрема. Жорстка конкуренція на ринку послуг, у свою чергу, вимагає обґрунтування та реалізації нових напрямків і методів підвищення якості послуг закладів готельно-ресторанного господарства, у першу чергу, за рахунок використання сучасних інформаційних систем і технологій.

Стабільною та прибутковою діяльністю готельно-ресторанних підприємств буде лише за умов забезпечення особистої безпеки клієнтів та персоналу через впровадження сучасних інформаційних систем і технологій. Забезпечення особистої безпеки клієнтів є не лише умовою ефективної діяльності суб'єкта готельно-

ресторанного бізнесу, а його законодавчим обов'язком. Ефективно працюючий готель чи ресторан, якщо він вчасно проводить необхідну модернізацію, не є джерелом економічної небезпеки як для колективу працівників і його власника, так і для тих агентів ринку, що користуються його послугами, тобто споживачів [1, с. 78]. Забезпечення особистої безпеки у готелі чи ресторані є комплексним явищем та, на нашу думку, має містити такі складові:

- підтримання громадського порядку на території готельно-ресторанного підприємства – охорона мешканців готелю;
- охорона майна клієнтів;
- забезпечення захисту готелю від терористичних актів (нападів, саботажу тощо);
- забезпечення конфіденційності відвідувачів під час перебування у готелі;
- гарантування належної поведінки, а також сумлінності та чесності всього персоналу готелю;
- створення системи швидкого реагування на надзвичайні ситуації, у тому числі, ті, що потребують залучення поліції, швидкої допомоги тощо.

Розроблення таких заходів безпеки та їх подальша реалізація дозволить не тільки створити сприятливі умови для перебування клієнтів, а й позитивно вплине на репутацію та конкурентоспроможність готелю чи ресторану. Таким чином, організовуючи систему безпеки керівники готельно-ресторанних підприємств іноді витрачають значні кошти на технічне устаткування та інформаційні засоби, забуваючи приділити увагу людському фактору.

Забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання у значній мірі залежить від роботи персоналу, його кваліфікації та сумлінності. Працівники служби безпеки готелю чи ресторану мають постійно вивчати досвід експлуатації готелів та ресторанів і роботи їх служби безпеки, дані статистики правопорушень, мати консультаційну взаємодію з фахівцями державних служб охорони порядку, пожежної безпеки, силових відомств тощо.

Головний принцип готельних та ресторанних систем безпеки – безпека не може забезпечуватися за рахунок комфорту гостей. Саме тому готельні системи безпеки, що напряму пов'язані з інформаційними продуктами, як правило, докорінно відрізняються від “звичайних”, що застосовуються в офісах і на підприємствах. Система безпеки у готелі та ресторані включає багато компонентів. Це і люди (служба охорони), і замки у номерах та інших приміщеннях готелів, і сейфи, якими можуть користуватися гості. Багато хто вважає також необхідним заходом – встановлення системи відеоспостереження, хоча це інколи викликає неохвалення клієнтів [2, с. 94].

Отже, застосування заходів безпеки інформаційного характеру не лише убезпечить клієнта під час його перебування у готелі чи ресторані, але і підвищить репутацію підприємства і, як наслідок, збільшить його заповнюваність та конкурентоспроможність. У готельному бізнесі України ще слабо розвинена робота з клієнтом до заїзду і після виїзду з готелю. Змінити ситуацію можуть сучасні інформаційні модульні компоненти, що дають можливість готелям збирати детальну статистику по кожному клієнту або компанії, а також полегшують процес спілкування та взаємодії всередині готельного підприємства, дають можливість підтримувати перспективне співробітництво з клієнтами.

Список використаних джерел:

1. Головка О.М., Махлинець С.С., Симочко Г.В. Організація готельного господарства: навч. посібник. К.: Кондор, 2011. 410 с.
2. Мунін Г.Б., Тимошенко З.І., Палеха Ю.І., Стамболов М.Д. Організація обслуговування у малих готелях: навч. посібник. Вид-во Європ. ун-ту, 2007. 181 с.

УДК 338.483.13; 392.72

Паска М.З., Романів З.Т.

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського

СЬОГОЧАСНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Paska M., Romaniv Z.

Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyj

CURRENT VECTORS OF THE DEVELOPMENT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY

Гостинність - це сукупність професійних сфер діяльності, функціонування яких спрямоване на систематичне поліпшення якості в обслуговуванні клієнтів при наданні їм туристських, готельних, ресторанних, розважальних, екскурсійних, транспортних, сервісних та інших видів послуг тощо.

Нами проаналізовано основні напрямки інновацій, які включають: Інформаційно-комп'ютерні технології. Впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій стало критичним місцем для оптимізації управлінських процесів у ресторанах. Ця технологія не дозволяє автоматизувати системи розрахунків, постачання сировини та управління запасами, що значно посилює роботу закладів.

Нові формати обслуговування: сучасні споживачі все більше цінують можливість замовлення їжі на винос або доставку. Це призвело до зростання популярності закладів, які пропонують такі послуги, а також до впровадження нових технологій, таких як чат-боти для попереднього замовлення. Здорове харчування та екологічна відповідальність. Зростання інтересу до здорового способу життя вплинуло на вибір продуктів у ресторанах. Споживачі надають переваги місцевим продуктам та стравам, що відповідають екологічним стандартам. Це також призвело до появи маркетплейсів, які з'єднують фермерів і ресторани.

Інтерактивні технології: ресторани починають використовувати інтерактивні екрани та інші технології, які підвищують рівень взаємодії з клієнтами. Наприклад, інтерактивні бари, які реагують на дії відвідувачів, стають новим трендом у сфері гостинності.

Аутсорсинг персоналу: у зв'язку з нестачею кадрів багато закладів переходять на аутсорсинг, що дозволяє їм зберегти гнучкість в управлінському персоналі та зменшити витрати. Ці інновації не лише допомагають ресторанам адаптуватися до нових умов, але й створюють конкурентні переваги на ринку. Сучасні люди активні, динамічні, тому ресторанам необхідно впроваджувати такі додаткові послуги та інновації, які б заохочували їх до різних видів активності.

Отже, доцільним є подальший розвиток сфери гостинності, зокрема кожної її ланки зокрема вдосконалення нових технологій у сфері гостинності, впровадження нових видів і форм обслуговування підвищення добробуту населення, є необхідною передумовою інтенсифікації міжнародних зв'язків України.

Список використаних джерел:

1. Паска М., Графська О., Запісоцький А. (2024). Управління якістю в індустрії гостинності: концептуальні підходи в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (2 (11), 172-176. <https://doi.org/10.32782/dees.11-27>
2. Paska M., Korkuna O., Kulyk O. Current development trends of raw-smoked sausages in the context of gastronomic. Trends in the development of international tourism in the current context of globalization : Collective scientific monograph. Opole, 2020. P. 152–158.

УДК 334; 02

Плотніков О.М.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Plotnikov O.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

THE ENTERPRISE'S READINESS FOR DIGITAL TRANSFORMATION AS A COMPONENT OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Цифрова трансформація являє собою процес послідовних взаємопов'язаних змін елементів системи підприємства [1]. У роботі пропонується підхід до оцінки готовності компанії до цифрової трансформації, що передбачає послідовну декомпозицію об'єктів оцінки та групування їх характеристик і підхарактеристик у так званих доменах: системність в управлінні, здатність архітектури, готовність бізнес-процесів, здатність керувати даними, готовність персоналу. Декомпозиція здійснюється від рівня управління системою в цілому до рівня архітектури та її елементів.

Систематичне управління підтримує методологію Enterprise Architecture (EA), яка є методологією проактивного та повного управління реакцією підприємства на зовнішнє середовище шляхом визначення та аналізу відповідних змін бізнесу та його результатів [2]. Вказана методологія реалізується на підприємствах на рівні бізнес-процесів. Добре розроблена методологія не гарантує успіху жодній бізнес-ідеї, якщо бізнес-процеси в компанії не оптимізовані під неї.

Бізнес-процеси генерують дані, які використовуються для різних цілей, включаючи оцінку та управління самим процесом. Якість даних є важливим фактором. Висока якість даних підприємства забезпечує ефективну систему управління даними [3]. Для кожної сфери дослідження було розроблено набір критеріїв готовності до цифрової трансформації та її окремих характеристик, а також систему метрик, за якими можна оцінити кожен з розглянутих характеристик (таблиця 1).

Таблиця 1

Критерії та характеристики готовності компаній до цифрової трансформації

Критерій	Характеристики (домени)
Системність управління	
Координація цілей, завдань і планів	- по вертикалі (від стратегічного до оперативного рівня); - по горизонталі (між функціональними зонами, підрозділами)
Якість та ефективність управління змінами	- швидкість впровадження різноманітних (не обов'язково цифрових) змін в компанії; - повнота змін
Якість внутрішнього і зовнішнього зворотного зв'язку в системі управління	- якість системи зворотного зв'язку в компанії; - якість взаємодії компанії з контрагентами
Зрілість архітектури компанії	
Залучення ІТ до управління та розуміння потреб бізнесу	- рівень залучення ІТ свята в управлінні; - урівноважені програми бізнесу і бізнесу і святкуваннями
Відповідність між ІТ та бізнес-стратегіями	- рівень організаційної взаємодії на етапі розвитку ІТ та бізнес-стратегії; - взаємозв'язок цільових показників розвитку підприємства та ІТ у контексті матриць впливу

Продовження таблиці 1

Результативність використання ІТ	- співвідношення очікуваних та фактичних вигод від ІТ; - оперативність та повнота реалізації змін ІТ на запити бізнес-користувачів
Готовність бізнес-процесів	
Стандартизація БП	- рівень регламентації процесів у компанії
Інтеграція БП	- рівень якості інформаційної інтеграції процесів; - рівень зв'язаності процесів підприємства
Автоматизація БП	- рівень автоматизації по процесу (частка автоматизованих функцій); - рівень технологій автоматизації бізнес-процесів (оцінюється на основі порівняння технології автоматизації, що використовується в компанії, з найкращими доступними технологіями)
Зрілість управління даними	
Залучення менеджменту в управління даними	- рівень відповідності організації процесів управління даними одному з стандартів; - ступінь відповідальності менеджменту за управління даними; - формалізованість відповідальності менеджменту за управління даними
Організація структур даних	- рівень розвитку архітектури даних; - рівень організації основних даних
Управління якістю даних	- повнота та формалізованість процедур управління якістю даних; - рівень організаційної підтримки процесів управління якістю даних
Готовність персоналу	
Мотивація до змін	- ухвалення ідеї цифрової трансформації; - готовність до зміни трудових функцій; - готовність до навчання
Цифрова компетентність персоналу	- рівень адаптованості до змін інструментального середовища підтримки професійних завдань

Таким чином, запропонований підхід та система оцінки готовності підприємств до цифрової трансформації надає практичний інструмент, який на основі розрахованих метрик дозволяє не лише оцінити загальний рівень готовності, а й виявити проблемні зони, що гальмують трансформацію.

Список використаних джерел:

1. Шерстюк Р.П., Плотніков О. М. Підвищення ефективності діяльності промислового підприємств в умовах індустрії 4.0. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку*: матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН М.Г. Чумаченка. 2023. С. 98-99.
2. Cherep A., Dashko I., Ohrenych Y. Theoretical and methodological bases of formation of the concept of ensuring socio-economic security of enterprises in the context of digitalization of business processes. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2024. № 10(1). P. 237-246.
3. Шерстюк Р.П., Плотніков О.М. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 27-28 квітня 2023 р. Львів: 2023. С. 271-273. URL: <https://cutt.ly/HwwGUIGa>

УДК 330.3

Погайдак Р.Г., Шерстюк Р.П., Федішин І.Б.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Pohaidak R., Sherstiuk R., Fedyshyn I.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

THE ROLE OF INNOVATION IN THE MANAGEMENT OF A RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISE

У ХХІ столітті сферу громадського харчування і, зокрема, ресторанного бізнесу можна віднести до постіндустріального економічного укладу через її активну участь у розвитку сучасної інфраструктури життя сучасної людини. При цьому саме сфера обслуговування становить в економічно розвинутих країнах розвивається особливо інтенсивно. Експерти прогнозують, що вперше в історії під час нового шостого технологічного укладу сфера обслуговування розвиватиметься швидшими темпами. Досліджуючи дану сферу, слід враховувати, що структура сучасної постіндустріальної економіки включає три сегменти (частини): виробництво; сфера обслуговування; сільське господарство. В умовах постіндустріальної глобалізації в розвинутих країнах найважливішим із цих трьох елементів є постіндустріальний сектор обслуговування. Дослідники активно вивчають системні зв'язки ресторанної діяльності з іншими галузями економіки (готельний бізнес, органічне землеробство).

Особливо нестабільне економічне і політичне середовище, в якому розвиваються підприємства на сучасному етапі, вимагає інновацій у менеджменті як невід'ємного фактору успіху та стійкості. Таким чином, досліджуючи роль інновацій як специфічного інструменту розвитку бізнесу, можна стверджувати, що синергія інновацій та менеджменту є фундаментом формування та розвитку ресторанного закладу.

Дослідження Пилипенка та його колег [1] показують, що багато компаній стикаються з труднощами при розробці стратегій інноваційного розвитку. Автори підкреслюють, що успіх інноваційних компаній залежить від кваліфікованих фахівців, які добре розуміють технології та вміють аналізувати інформацію [2].

В даний час для просування готельно-ресторанного бізнесу виникла необхідність використання сучасних інформаційних технологій, які забезпечують доступ до інформаційних і віртуальних ресурсів: когнітивних, допоміжних та організаційних. Ефективний інноваційний менеджмент передбачає чітке визначення цілей та завдань, а також збалансовану орієнтацію як на внутрішні ресурси компанії, так і на зовнішній ринок. Незважаючи на те, що внутрішні інновації є важливим джерелом нових ідей, успіх інноваційного продукту залежить від його відповідності потребам клієнтів. Тому проведення маркетингових досліджень є невід'ємною частиною процесу розробки нового продукту. Тому сьогодні використання інформаційних та Інтернет-технологій вважається чи не основним інструментом підвищення ефективності ресторанного бізнесу. В умовах зростання конкуренції найбільш гостро постають питання додаткових засобів підвищення прибутковості.

Зростання мобільності та цифрової трансформації споживачів вимагає від підприємств сфери обслуговування розробки комплексних стратегій цифрового маркетингу. Активна присутність в Інтернеті, включаючи соціальні мережі та краудсорсингові платформи, є ключовим фактором для залучення клієнтів, побудови

бренду та забезпечення ефективної взаємодії. До пізнавальних ресурсів належать спеціалізовані портали, віртуальні тури, сайти ресторанів. Портали, як і веб-сайти дають можливість ресторану заявити про себе, а кінцевому споживачеві – дізнатися про пропонувані послуги.

Інновації в ресторанному секторі з'являються як концептуальні рішення менеджменту в п'яти основних сферах: дизайн і атмосфера (наприклад, зовнішній вигляд інтер'єру та екстер'єру, кольори, музика тощо), їжа та напої (наприклад, розмір порції, нові інгредієнти, відсутність алергенів тощо), застосування технологій (наприклад, POS-термінали, онлайн-бронювання, програми для смартфонів, соціальні медіа тощо) та відповідальний бізнес (наприклад, етика, екологічні пакети, переробка відходів тощо).

Воєнні дії на території України суттєво позначилися на роботі туроператорів – за перше півріччя 2022 року зафіксовано спад у 21% їхньої діяльності. Вони сплатили до держбюджету лише 83 млн грн податків, торік за аналогічний період сума надходжень склала 106 млн грн. у 2022 році найбільше податків від туризму отримано в таких регіонах: Івано-Франківська – приріст 63%; Львівська – приріст 51%; Київська область – приріст 16%; Київ – спад на 34%; Одеська область – спад на 82,3% [3].

Варто зауважити, що розмір ринку готельної та курортної індустрії в усьому світі зростав до початку COVID-19 у 2020 році. Розмір ринку даної сфери у всьому світі досяг свого піку в 1,52 трильйона доларів у 2019 році. У 2020 та 2021 роках даний показник впав нижче одного трильйона [3].

Однак, варто зауважити, що, наприклад у США не всі типи готелів постраждали однаково. Серйозно постраждали великі висококласні готелі, які, як правило, були орієнтовані на клієнтів з високим рівнем доходів. Готелі у великих містах і на курортах також зазнали значного падіння. Загалом падіння економічних показників розкішних готелів становило 13,9%, готелів вищого рівня – 15,2%, висококласних готелів – 12,4%, готелів верхнього середнього рівня – 9,7%, готелів середнього рівня – 8,2%, економ готелів – 8,6. Станом на 2021 рік у США 513 підприємств ресторанного господарства, 297 підприємств транспорту та 117 авіакомпаній оголосили про банкрутство [3].

Загалом готельно-ресторанний бізнес в Україні розвивається повільно, і це пов'язано з тим, що основна увага інвесторів зосереджена на будівництві торгово-розважальних комплексів, офісних та житлових центрів. Будівництво готелів не є в пріоритеті, тому що термін їх окупності більший. Існуюча інфраструктура галузі ще не відповідає вимогам міжнародних стандартів.

Сьогоднішня економічна нестабільність, викликана війнами та іншими глобальними загрозами, призводить до серйозних наслідків. Це включає спад економіки, зростання безробіття, дефіцит інвестицій та проблеми в бізнесі, особливо в готельно-ресторанній сфері. Такі кризи можуть швидко поширюватися по всьому світу і тривалий негативний вплив може зруйнувати економіку цілих країн.

Список використаних джерел:

1. Pylypenko H., Pylypenko Yu., Prokhorova V., Mnykh O., Dubiei Yu. Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. No 6. Pp. 142-148. DOI:<https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-6/170>
2. Sherstiuk, R., Kozlovskyy, A. Innovative strategies for enterprises' development in the conditions of modern challenges. *Social Economics*, (67), 2024. pp. 91-102. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-09>
3. Федішин І. Дослідження впливу криз на маркетингову стратегію підприємств сфери обслуговування / І. Федішин // Галицький економічний вісник. - Т. : ТНТУ, 2022. - Том 78-79. - № 5-6. - С. 16–23.

УДК 005.8; 338.22

Поліщук І.Г., Япечко П.Л.

Криворізький національний університет

ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ПРОЄКТІВ

Polishchuk I., Yazechko P.

Kyryvi Rih National University

PLANNING OF BUSINESS PROJECTS

Планування підприємницьких проєктів є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої організації. Процес планування дозволяє чітко визначити мету проєкту, розподілити ресурси, врахувати ризики та уникнути можливих помилок на етапах реалізації. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та швидких змін на ринку чітке планування проєктів стає запорукою досягнення підприємницьких цілей, представлено на рисунку 1 [1,с.135].

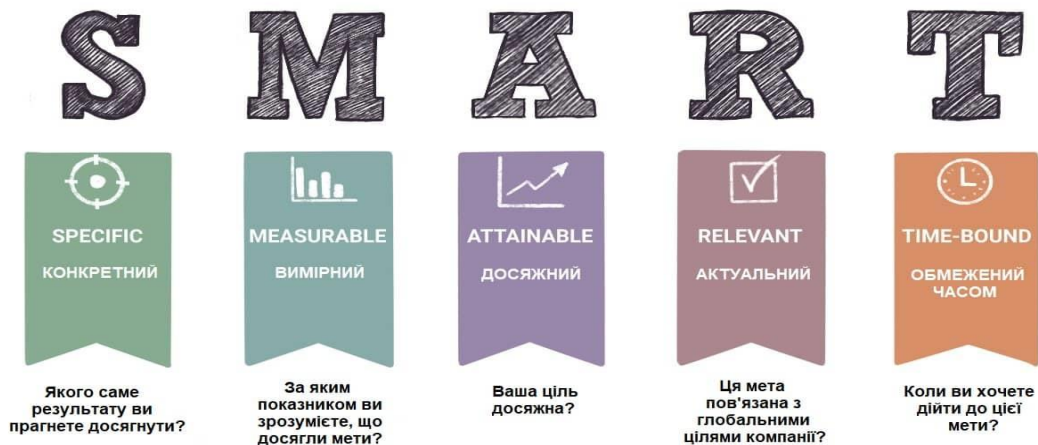


Рис. 1. СМАРТ-аналіз планування підприємницьких проєктів

Підприємницький проєкт являє собою сукупність дій, спрямованих на досягнення конкретної бізнес-мети за певний період часу з використанням обмежених ресурсів.

Основна мета проєкту полягає у створенні нових продуктів або послуг, поліпшенні існуючих бізнес-процесів або відкритті нових ринкових ніш. Незалежно від типу, всі підприємницькі проєкти мають спільні характеристики: наявність чіткої мети, обмежені ресурси, терміни реалізації та ризики [1, с.140].

Для успішної реалізації будь-якого підприємницького проєкту необхідно пройти кілька важливих етапів планування, які забезпечать досягнення поставлених цілей. У таблиці 1 наведені ключові етапи планування [2, с.35].

Після того, як усі етапи планування підприємницького проєкту пройдено, наступним важливим кроком стає розробка стратегій його реалізації. Успішна реалізація проєкту залежить не лише від чіткого планування, але й від вибору правильної стратегії, яка дозволить ефективно використовувати наявні ресурси та досягати поставлених цілей.

Ефективна реалізація проєкту передбачає чітке планування ресурсів та управління командою. Необхідно визначити, які ресурси (фінансові, людські, матеріальні) будуть задіяні в проєкті, як вони будуть розподілятися на кожному етапі.

Таблиця 1

Ключові етапи планування підприємницького проєкту

Етапи	Опис
Формулювання ідеї проєкту	Визначення загальної концепції проєкту, його мети та цільової аудиторії. Аналіз ринкових можливостей та конкурентного середовища.
Оцінка ринкових перспектив	Проведення детального аналізу ринку: вивчення попиту, визначення конкурентів, оцінка потенційних клієнтів. Налаштування проєкту під потреби ринку для мінімізації ризиків невдачі.
Розробка бізнес-плану	Основний документ, що визначає стратегію та тактику реалізації. Включає фінансовий план, маркетингову стратегію, план реалізації та управління ризиками.
Оцінка ризиків та шляхи їх мінімізації	Виявлення можливих ризиків (фінансові, технічні, юридичні). Оцінка їхнього впливу та розробка заходів для мінімізації ризиків (страхові заходи, альтернативні плани, резерв ресурсів).

Організаційна структура проєкту повинна бути прозорою, з чітким розподілом ролей та відповідальності між учасниками команди. Для ефективного управління часом можна використовувати такі інструменти, як Ganttchart або діаграми критичного шляху [2, с.47].

Успіх будь-якого проєкту залежить не тільки від правильно складеного плану, але й від ефективної роботи команди. Важливо підібрати кваліфікованих спеціалістів, здатних реалізувати поставлені завдання. Успішна команда повинна мати спільне бачення мети проєкту і бути готовою до взаємодії в умовах стресу та змін [1, с.195].

Наступним критично важливим етапом є моніторинг та контроль за ходом проєкту. Постійний моніторинг виконання завдань та контроль за ходом проєкту дозволяють уникнути відхилень від плану та забезпечити своєчасне реагування на можливі проблеми. Контроль за проєктом включає перевірку якості виконаних робіт, дотримання термінів та бюджету.

Завершення проєкту передбачає підсумковий аналіз досягнутих результатів, порівняння з початковими цілями та очікуваннями. Важливо оцінити рентабельність проєкту, його вплив на загальну стратегію компанії та конкурентоспроможність на ринку. Завершальна фаза також включає розбір помилок та успіхів для врахування їх у майбутніх проєктах [2, с.57].

Планування є основою успішної реалізації будь-якого підприємницького проєкту. Чітке визначення мети, аналіз ринку, складання бізнес-плану та управління ризиками дозволяють мінімізувати невизначеність та забезпечити досягнення результатів. Успішні проєкти ґрунтуються на детальному плануванні, ефективній командній роботі та постійному контролі за виконанням завдань.

Список використаних джерел:

1. Бланк І.О. Управління фінансовими ризиками підприємницьких проєктів. Київ: Ніка-Центр, 2018. 320 с.
2. Гончаров А.Ю. Проєктний менеджмент: теорія та практика. Харків: ХНУ ім. Каразіна, 2019. 275 с.

УДК 331.25

Пулька В.С., Шведа Н.М.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ОСНОВНІ ПЕНСІЙНІ СИСТЕМИ В СВІТІ

Pulka V., Shveda N.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

MAIN PENSION SYSTEM MODELS AROUND THE WORLD

У світі використовуються різні моделі пенсійних систем, засновані на трьох ключових стратегіях, до яких відносять солідарну, накопичувальну та змішану стратегії. Суть солідарної системи ґрунтується на принципі утримання пенсіонерів за рахунок працюючих громадян. За цією системою працюючі громадяни щомісяця сплачують страхові внески до пенсійного фонду, з якого виплачуються пенсії тим особам, хто вже вийшов на пенсію. Розмір пенсійних виплат визначається на основі двох показників: тривалість трудового стажу та рівень заробітної плати особи [1, 2].

Солідарна пенсійна система має свої плюси і мінуси. До її переваг належать: гарантоване пенсійне забезпечення для всіх громадян, незалежно від рівня їх доходів; проста та зрозуміла структура для учасників; забезпечення базового рівня доходу для літніх людей. Проте є і мінуси, до яких відносять: за умов старіння населення та низької народжуваності система стикається з фінансовими проблемами; розмір пенсії не завжди відповідає тому рівню життя, який людина мала працюючи; система не встигає за змінами на ринку праці та в економіці.

Накопичувальна пенсійна система включає щомісячні обов'язкові відрахування для власної пенсії і часто зводиться до участі громадян у державних, корпоративних або приватних пенсійних програмах (фондах), де акумулюються майбутні пенсійні заощадження. Досвід багатьох країн показує, що важливу роль у загальному пенсійному забезпеченні відіграють додаткові недержавні пенсійні програми. Внески до такого фонду можна сприймати як інвестицію, яка принесе дохід після досягнення вкладником пенсійного віку, визначеного у договорі. Недержавні пенсійні фонди можуть мати різний формат: у них можуть брати участь як окремі громадяни, які прагнуть накопичити кошти на старість, так і роботодавці, піклуючись про пенсійне забезпечення своїх працівників. Такий вид пенсійної системи здобув високий рівень довіри серед населення [1]. Плюси накопичувальної системи: інвестиції можуть генерувати додатковий дохід, збільшуючи розмір майбутньої пенсії; додаткові заощадження надають більше можливостей для комфортного життя на пенсії. Як недолік можна виділити потребу в стабільному і достатньо високому доході, щоб мати можливість відкладати кошти; відсутній надійний механізм інвестування коштів фондом [2].

Змішана модель поєднує елементи як солідарної, так і накопичувальної систем, створюючи більш збалансовану пенсійну стратегію. У сучасному світі рідко зустрічаються системи, засновані виключно на солідарній або накопичувальній моделі. Найпоширенішим та найефективнішим варіантом є змішана система, яка в ідеалі дає можливість працівнику краще забезпечити себе на пенсії, мінімізуючи ризики [1].

Список використаних джерел:

1. Пенсійні фонди у світі. URL: https://knpf.bank.gov.ua/uchasnykam/baza_znan/pensiini_fondy_u_sviti.html
2. Солідарна пенсія: що це, і що потрібно знати. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20240604-shho-take-solidarna-pensiya-ta-hto-yiyi-otrymaye/>

УДК 338.24

Соловей Т.І., Балусhevський К.Р., Малюта Л.Я.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ НА ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ ТА ЛОГІСТИКУ

Solovei T., Balushevs'kyi K., Maliuta L.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

IMPACT OF HOSTILITIES ON GLOBAL SUPPLY CHAINS AND LOGISTICS

Як відомо, глобальні ланцюги постачання (global supply chains) – це мережа підприємств, процесів та організацій, яка забезпечує переміщення сировини, комплектуючих та готової продукції між країнами та регіонами. Ці ланцюги складаються з кількох етапів: видобуток або виробництво сировини, її обробка та переробка, складування, транспортування, розподіл та зберігання, доставка до кінцевого споживача у необхідному форматі. Тобто логістика тут відіграє неабияку роль, включаючи такі ключові операції як транспортування продукції через різні країни і континенти за допомогою морського, авіаційного, залізничного або автомобільного транспорту, що підтверджується сучасними нашими дослідженнями[1-3].

Глобальні ланцюги постачання стали важливими завдяки глобалізації, яка дозволяє компаніям знижувати витрати, залучаючи робочу силу або ресурси з різних частин світу. Однак вони вразливі до різних ризиків, таких як політична нестабільність, конфлікти різного роду, зміна законодавства, логістичні труднощі та природні катастрофи.

Військові конфлікти є однією з найбільших загроз для стабільності та ефективності глобальних ланцюгів постачання, оскільки вони викликають суттєві порушення в транспортуванні, виробництві та доступності ресурсів. Розриви в постачанні можуть мати тривалі наслідки для економіки як окремих країн, так і всього світу, ускладнюючи економічний розвиток та підвищуючи загальні витрати на виробництво і доставку товарів. У даній тезі буде розглянуто, як військові дії впливають на глобальні ланцюги постачання, які фактори сприяють розривам, та які економічні наслідки вони спричиняють.

Багато країн та їх економіка залежать від складних міжнародних маршрутів для перевезення товарів, таких як морські шляхи, залізничні та автомобільні мережі. У разі блокування цих шляхів через бойові дії або військові окупації, постачання стає неможливим або вкрай ускладненим. Яскравим прикладом цього є блокада портів або руйнування інфраструктури під час війни, яку сьогодні переживає й наше суспільство, що ускладнює доставку необхідних ресурсів, таких як паливо, продовольство або технологічне обладнання.

Військові конфлікти часто відбуваються в регіонах, які є ключовими постачальниками певних видів сировини або промислових компонентів. Це може включати метали, нафту, газ, а також технологічні компоненти, такі як напівпровідники або електроніка. Коли війна призводить до порушення виробничих процесів у цих регіонах, світовий ринок стикається з дефіцитом. Це, своєю чергою, підвищує ціни на продукцію, що залежить від цих ресурсів, та ускладнює роботу промислових підприємств у глобальному масштабі.

Коли через військові дії виникають розриви в постачанні, країни змушені шукати альтернативні шляхи для отримання товарів та сировини, що зазвичай обходиться дорожче. Зростання транспортних витрат, складність із забезпеченням необхідних обсягів продукції та дефіцит призводять до інфляції – підвищення цін на товари та послуги на внутрішніх ринках. Цей процес може мати ланцюговий ефект: коли основні матеріали, такі як енергоносії, стають дорожчими, це підвищує витрати на виробництво товарів, що веде до загального підвищення цін на товари кінцевого споживання.

Дефіцит сировини та підвищення цін можуть призвести до того, що деякі підприємства не зможуть підтримувати рівень виробництва, що був до військових дій. Це особливо актуально для секторів, що залежать від точних поставок або мають обмежені запаси компонентів. У разі затримок чи відсутності поставок, підприємства можуть вимушено закритися або значно скоротити обсяги виробництва. Це спричиняє втрату робочих місць та зниження податкових надходжень, що відповідно негативно впливає на економіку держави.

Під час військових конфліктів також збільшуються витрати на безпеку ланцюгів постачання. Компанії змушені витрачати додаткові кошти на забезпечення безпеки вантажів та маршрутів перевезення, щоб уникнути ризику втрати товарів через напади, піратство або саботаж. Це включає витрати на додаткові заходи безпеки, страхування вантажів та інші фактори, що знижують рентабельність підприємств.

Крім короткотермінових наслідків, таких як інфляція та зменшення виробництва, військові конфлікти можуть мати довготривалий вплив на структуру глобальних ланцюгів постачання. Країни та компанії починають переорієнтовуватися на нові ринки, розвивати внутрішні можливості виробництва або будувати нові альянси для мінімізації ризиків. Це може змінити глобальні торгові потоки на десятиліття вперед, оскільки довіра до окремих регіонів чи партнерів може бути втрачена на тривалий час.

Отже, бачимо, що військові конфлікти мають серйозний вплив на глобальні ланцюги постачання, викликаючи порушення транспортування, дефіцит ресурсів, економічну нестабільність та підвищення витрат. Ці фактори призводять до інфляції, зменшення обсягів виробництва та тривалих змін у глобальній економіці та торгівлі. Ефективне управління ризиками та розвиток альтернативних ланцюгів постачання є важливими завданнями для мінімізації цих негативних наслідків в умовах зростаючих глобальних конфліктів.

Слід зазначити також, що COVID-19 та війна в Україні також значно вплинули на ці ланцюги, показавши, наскільки вони чутливі до глобальних криз.

Список використаних джерел:

1. Балусевський К., Якуб'як О. Зміни пріоритетів логістики сучасних компаній в умовах війни // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 03 листопада 2023 р.) / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С.8-9. 169 с.
2. Балусевський К., Малюта Л., Рудан В. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики України в умовах воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. №3. С.153-163.
3. Балусевський К., Малюта Л. Перспективи, диверсифікація та розвиток логістичних шляхів України в умовах воєнного стану // *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика* : зб. тез доп. IV Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених з міжнародною участю (30 травня 2024 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. 361с. С.271-274.

УДК 339.56

Сороківська О.А., Гач Ю.О.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ОСОБЛИВСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Sorokivska O., Hach Yu.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

FEATURES OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS SERVICES IN THE EUROPEAN UNION COUNTRIES

Транспортування визначається як логістична операція, що полягає у переміщенні продукції у заданому стані за допомогою транспортних засобів, починаючи з завантаження на місці відправлення і завершуючи розвантаженням у місці призначення. Більш загальне поняття «перевезення» охоплює переміщення вантажів, товарів або пасажирів. Обидва терміни означають подібні дії, включають як вантажні, так і пасажирські перевезення різними видами транспорту, але «транспортування» є спеціалізованим логістичним терміном [1].

Україна обрала для свого розвитку чіткий євроінтеграційний курс. Тому важливо розуміти, як надаються транспортно-логістичні послуги в країнах ЄС, адже це сприятиме економічній інтеграції нашої держави із європейським ринком. Знання європейських стандартів і вимог дасть змогу українським компаніям ефективніше працювати в умовах міжнародної торгівлі, підвищуючи якість обслуговування та зменшуючи витрати. Це також впливатиме на збільшення товарообігу між Україною та ЄС, оскільки оптимізовані логістичні процеси забезпечують швидке і надійне транспортування товарів. Крім того, вивчення європейських практик є корисним для модернізації української транспортної інфраструктури, що є важливим чинником для розвитку країни. Знання європейських правил і регуляцій дасть змогу уникнути труднощів під час транспортування, зокрема затримок чи штрафів. Опанування новітніх технологій у цій сфері сприятиме підвищенню конкурентного статусу українських компаній, а також стане стимулом до залучення інвестицій в Україну.

Для західних компаній більш характерне виділення інших типів підприємств. Зокрема, існують логістичні оператори, які спеціалізуються на галузевих пропозиціях для фірм, що потребують широкої дистрибуції товарів (сектор B2C) або організації ланцюга поставок (сектор B2B). Вони надають комплексні послуги, гнучко адаптуються до вимог клієнтів і мають високий рівень інтеграції з ними. Інший тип компаній — це переважно експедиторські підприємства, які пропонують широкий спектр транспортних послуг, головним чином для промислових підприємств. Ще одним, менш поширеним, типом є вузькоспеціалізовані компанії, які працюють у сегментах, що вимагають наявності власних активів, наприклад, підприємства, що спеціалізуються на перевезенні негабаритних вантажів або морські контейнерні лінії [2].

Змішані перевізники, які здійснюють мультимодальні перевезення з використанням двох і більше видів транспорту, також швидко зміцнюють свої позиції, навіть більше, ніж на вітчизняному логістичному ринку. Вони не лише організовують транспортування різними видами транспорту, але й надають широкий спектр послуг, виступаючи як потужні логістичні оператори. За класифікацією ЄС, логістичні оператори поділяються на п'ять типів залежно від комплексу послуг, які вони надають:

– 1PL (First Party Logistics) — автономна логістика, де всі операції виконує сам вантажовласник;

- 2PL (Second Party Logistics) — надання традиційних транспортних послуг і управління складськими приміщеннями;
- 3PL (Third Party Logistics) — розширення стандартного набору послуг, включаючи складські операції, перевантаження, обробку вантажів і додаткові послуги з високою доданою вартістю, а також використання субпідрядників;
- 4PL (Fourth Party Logistics) — інтеграція всіх компаній, що беруть участь у ланцюзі постачань;
- 5PL (Fifth Party Logistics) — управління всіма елементами ланцюга постачань за допомогою електронних інформаційних систем.

Аналізуючи досвід провідних європейських транспортно-логістичних центрів, можна відзначити значну роль держави у плануванні, фінансуванні та контролі їх діяльності. Найефективнішими виявляються ті центри, де державна підтримка є найбільш активною. Серед ключових факторів для досягнення конкурентних переваг виділяють: розвинену інфраструктуру, сприятливе географічне розташування, тісну взаємодію з митними та урядовими органами, розгалужену транспортну мережу, різноманітність послуг і видів транспорту, оперативність і спрощення процедур, а також використання сучасних високотехнологічних рішень. Найбільшого розвитку транспортно-логістична інфраструктура досягла в Німеччині, де логістичні центри здебільшого створювалися на базі існуючих залізничних ліній і розв'язок, поєднуючи можливості автомобільного та залізничного транспорту, а також тримодальні логістичні хаби [3].

Успішними є проєкти розвитку транспортно-логістичної інфраструктури і в Італії. Одним із найбільших центрів у цій сфері є Bologna Freight Village, розташований на перетині п'яти залізничних і чотирьох автомобільних шляхів. Цей центр обслуговує понад 35% внутрішніх вантажопотоків та обробляє 16% міжнародних вантажів, що проходять через Італію. Bologna Freight Village об'єднує близько 100 національних і міжнародних транспортних та логістичних компаній, а також включає митну службу, банківські установи, поштові організації та навіть культурні заклади [1].

Таким чином, Україна наразі активно шукає своє місце в європейських інтеграційних процесах, зокрема на регіональному та транскордонному рівнях. Її євроінтеграційні прагнення спрямовані на те, щоб стати сучасною державою з ринковою та конкурентоспроможною економікою. У цьому контексті особливо важливими є нові програми в рамках «Східного партнерства», які планується затвердити на найближчому саміті ЄС. Важливим аспектом цих програм стане подальший розвиток транспортно-логістичних процесів у Європі, оскільки євроінтеграція є ключовим вектором розвитку континенту, а набутий досвід має велике значення як на регіональному, так і на глобальному рівні.

Список використаних джерел:

1. Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Одеса, 18 листопада 2021 р. / [під наук ред. Ільченко С. В.]; НАНУ, МОНУ та ін. Одеса: ДУ ІРЕЕД НАН України, 2021. 166 с.
2. Ключев С.О., Юров Б.В. Дослідження трансформації транспортної логістики в Україні в умовах Індустрії 4.0. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 4 (268). С. 66–71. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-268-4-66-71>.
3. Резнік Н.П., Малукало О.О. Сміргунова О.В. Передумови та тенденції розвитку міжнародної логістики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5, Том 2. С. 139 – 143.

УДК 338.2

Стефанів Р.І., Сороківська О.А.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ПРОЄКТИ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВОЄННОГО ЧАСУ

Stefaniv R., Sorokivska O.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

PROJECTS FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES: CURRENT WARTIME TRENDS

Малий та середній бізнес складає основу ринкової економіки, і це в повній мірі характерно як для розвинених країн світу (більше половини людей працевлаштовано в МСБ) так і для України, де більше 99% всіх зареєстрованих до війни підприємств представляли мікро-, мале та середнє підприємництво (ММСП), яке було головним рушієм економічного розвитку та інновацій. І саме така вагома складова економіки країни зазнає колосальних збитків з початком повномасштабної агресії РФ, а саме: втрату ринків збуту, зниження внутрішнього попиту через величезну кількість вимушених мігрантів, відтік фахівців, руйнування ланцюгів постачання, знищення виробничих і складських приміщень, обладнання. Але, за даними Європейського Союзу понад 66% українських ММСП продовжили працювати і в умовах війни, 50% підприємців трансформували свій бізнес: 17% переорієнтували його на потреби оборони країни, 16% – змінили сферу діяльності, 13% – релокували бізнес, а сотні підприємств зафіксували початок своєї роботи саме в часи війни [1]. На початок осені 2023 року в Україні працювало понад 2 мільйони ФОПів, в середньому протягом місяця реєструється близько 25000 нових бізнес-компаній, а закривається близько 17 тисяч [2]. В цей непростий час приватний сектор не лише продовжує наповнювати бюджет, а й сприяє посиленню обороноздатності країни, підвищує свою соціальну відповідальність через волонтерство і надання гуманітарної допомоги. Особлива роль МСБ в цей період та його значимість диктують в свою чергу потребу в особливому підході для надання йому різних проєктів підтримки.

Свої потреби на початку війни малий та середній бізнес намагався вирішувати самостійно, через проведення вимушеної релокації, шляхом адаптації продукції та послуг до сучасних потреб (виробництво продукції тривалого зберігання, пошив одягу для солдатів, виробництво БПЛА тощо), або через вирішення комплексу всіх інших проблем. Згодом ММСП почав отримувати державну підтримку через різні ініціативи, а саме: кредитні програми, схеми працевлаштування, податкові пільги, гранти для відкриття нового бізнесу та фінансову допомогу переміщеним компаніям. Проте програма підтримки релокації була орієнтована, передусім, на великі стратегічні підприємства, а малі та середні підприємці повинні були справлятися, переважно, самостійно, порівняно з великим бізнесом вони мали менше можливостей, слабшу фінансову подушку, обмежені ресурси. Ситуація також диктувала потребу в заміні інструментів кредитування через втрату спроможності і готовності малого бізнесу брати кредити. Натомість час продиктував потребу у швидкій безповоротній грантовій допомозі – для виживання та забезпечення ліквідності в реальних умовах.

Саме грантові програми, як державні так і донорські, допомагають сьогодні бізнесу зменшити фінансове навантаження, надають можливість звільнити або залучити додаткові ресурси на розвиток, зокрема на маркетинг продукції, підвищення ефективності виробничих процесів, навчання персоналу. Це, безумовно, посилює

потенціал та стійкість ММСП в умовах війни, а спрямування грантової підтримки на адаптацію економіки до зеленого переходу та глобальної конкуренції через стандартизацію і сертифікацію послуг, товарів чи виробництв дозволяє бізнесу не тільки виживати а й рухатись вперед.

Найбільш вагомою стала підтримка від Європейського Союзу, бюджет його безповоротної грантової допомоги для швидкої підтримки бізнесу склав 7 млн євро – з них понад 4 млн євро вже надані понад 1000 українських підприємств в формі мікрогрантів. Ще близько млн євро на 2024 рік – це вікно можливостей для підприємців через відкриття нових конкурсів [3]. Для ширшого охоплення бізнесів було посилено підтримку кластерів, а для налагодження нових ланцюгів й маршрутів постачання та логістики реалізовувалась ініціатива ЄС «Шляхи солідарності». ЄС також фінансує дослідження стану та запитів МСП в умовах повномасштабної війни для оперативного реагування на його потреби.

Для підтримки малого та середнього бізнесу з боку держави успішно реалізовується програма «єРобота». За даними міністерства економіки, станом на початок 2024 року понад 11 тисяч українців отримали гранти від держави на старт або розвиток бізнесу. У 2023 році грантів надано втричі більше, ніж у 2022-му. Найпопулярніші сфери діяльності з числа профінансованих – це переробна промисловість, торгівля, сфера гостинності та громадського харчування (HORECA). Загалом за час роботи програми, для розвитку підприємництва держава надала понад 6,5 млрд. грн. грантів, а на 2024 рік передбачено ще 9 млрд. гривень [4]. Успішна підтримка ветеранського бізнесу здійснюється через проєкт «Власна справа» та програму «Варто» від Українського ветеранського фонду. Умови кредитування для бізнесу в значній мірі поліпшує створена програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка дозволила більш ніж 50 тисячам підприємств отримати значні кошти (більш ніж 154 мільярди гривень). Уряд запустив також програми грантів для започаткування бізнесу, гранти для розвитку переробного підприємства, державне фінансування закладки саду та для розвитку тепличного господарства, стартапи (у тому числі у сфері ІТ).

Таким чином український малий та середній бізнес підтвердив здатність пристосовуватись до нових умов та викликів війни завдяки своїй активності і особливостям, а також державній політиці і сприянню міжнародних донорів. Саме цей сегмент бізнесу, який формує середній клас і який є потужним фактором захисту демократії, сьогодні став важливим фактором наближення перемоги, важливим елементом зростання добробуту населення та швидкого відновлення життя, особливо у деокупованих громадах та регіонах. Під час війни грантові гроші виявились здатними врятувати сотні українських бізнесів, які в перспективі стануть справжніми драйверами успішного відновлення та економічного зростання нашої держави.

Список використаних джерел

1. Підтримка малого та середнього бізнесу – ключовий пріоритет допомоги ЄС Україні. 20.03.2024. URL: <https://eu4ukraine.eu/together-we-are-resilient-ua>
2. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. 30.10.2023. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analika/#:~:text=30.10.2023>
3. Длігач А., Вороніна Т. Малий і середній бізнес: подолання викликів воєнного часу, втома від невизначеності та вікна можливостей. 20.12.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/12/20/707921>
4. Ливч Д. Мікро-, малий та середній бізнес: стійкість в часи війни, потенціал для відбудови України. 02.02.2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420>

УДК 642.5

Стойко І.І., Марущак Х.М.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

НОВА ТЕХНОЛОГІЯ НА РЕСТОРАННОМУ РИНКУ: ВІРТУАЛЬНИЙ РЕСТОРАННИЙ БРЕНД

Stoyko I., Marushchak H.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

NEW TECHNOLOGY IN THE RESTAURANT MARKET: VIRTUAL RESTAURANT BRAND

Віртуальні бренди набирають популярності у світі гостинності. Але що таке віртуальний ресторанний бренд, чому вони так швидко стають популярними, і чи варто розглядати їх для ресторанного бізнесу? Які переваги вони можуть принести?

Віртуальний ресторанний бренд існує лише в цифровому вигляді і не має фізичної присутності, яка характерна будь-якому ресторану з його адміністративною, виробничою, складською та іншою структурою, колективом працівників різних професій, логістикою, маркетингом тощо. Традиційні заклади громадського харчування змушені виділяти площу для столиків і місць для очікування, навіть якщо вони використовуються не повністю, а також тримати офіціантів. Віртуальні ж ресторани звільнені від необхідності в таких приміщеннях і додатковому персоналі, що значно зменшує його витрати.

Тобто, це означає, що немає фізичного ресторану чи навіть закладу для виносу. Віртуальний бренд пропонує їжу, доступну виключно через доставку. Вони можуть працювати з кухні існуючого ресторану чи торгової точки, або з «темної кухні» – окремої кухні без фізичної вітрини. Віртуальні бренди існують уже кілька років, але глобальна пандемія з вимушеними закриттями ресторанів та збільшенням попиту на доставку їжі призвели до їх стрімкого поширення у 2020 році.

Пандемія COVID-19 сприяла виробленню нових поведінкових звичок – замовляти їжу на винос і доставку, що призводить до зростання попиту на зручні сервіси доставки їжі і прискорила їх зростання.

Крім цього, молоде покоління, яке народилося і виросло в оточенні мобільних телефонів, комп'ютерів, ігрових приставок тощо, і для якого Інтернет став невід'ємною частиною життя, то вони природньо стають носіями таких змін у ресторанній індустрії. Вони цінують зручність, тому надають перевагу онлайн-платформам для замовлення їжі, які пропонують швидкі та прості рішення.

Віртуальні ресторанні бренди пропонують їм численні реальні переваги, які залишатимуться актуальними і повернення від пандемійного до звичайного життя. ДО них відносяться:

- Збільшення прибутку. Віртуальні бренди дозволяють керувати кількома брендами з однієї кухні, збільшуючи дохід без додаткових витрат на персонал чи обладнання.
- Тенденція до зростання доставки. Ринок доставки їжі зростає, і наявність одного чи кількох віртуальних брендів дозволяє скористатися перевагами цього зростання.
- Менший ризик, нижча вартість і швидка організація. Віртуальний бренд має мінімальні витрати на створення, не потребує фізичних приміщень та оснащення, що

дозволяє швидко експериментувати з новими концепціями без значних витрат.

- Рентабельність інвестицій. Віртуальний бренд може допомогти максимізувати віддачу від інвестицій у вже існуючий ресторан, використовуючи приміщення, обладнання та персонал, коли кухня працює не на повну завантаженість.

- Велика цільова аудиторія. Віртуальні бренди можуть орієнтуватися на специфічні групи споживачів, використовуючи дані про їхні вподобання для створення ідеального меню.

- Охоплення нових ринків. Продукція віртуального бренду, виготовлена в хмарній кухні та доставлена сторонніми службами, є найпрактичнішим та економічно ефективним способом охоплення нової аудиторії.

- Відкритість ринку для конкурентів. Віртуальні бренди можна запускати навіть без власної кухні, використовуючи хмарні кухні, що дозволяє новим гравцям входити на ринок.

- Економне використання матеріалів і зменшення харчових відходів. Віртуальний бренд може допомогти ефективно використовувати надлишок інгредієнтів, зменшуючи харчові відходи.

- Перевірка і тестування нових ідей і брендів для ресторану. Віртуальний бренд дозволяє запускати нові страви, смаки та кухні без ризику для основного бренду.

- Зосередження виключно на їжі. Віртуальний бренд дозволяє зосередитися виключно на якості їжі, без необхідності піклуватися про декор, атмосферу та обслуговування.

- Партнерство з службами доставки. Це забезпечує маркетингову підтримку, допомагає визначити регіональний попит та просувати віртуальний бренд.

Як і будь-яка концепція і напрямок в бізнесі віртуальні ресторанні бренди не позбавлені недоліків:

- важко виділитися серед конкурентів ресторану, тому що ідеї дуже швидко підхоплюються і застосовуються іншими;

- практично неможливо персоналізувати даний тип закладу, що також ускладнює його просування і утримання постійних клієнтів;

- складно контролювати етап логістики і момент передачі замовлення клієнта: кур'єр з поганими манерами може відбити бажання у клієнтів в повторних замовленнях, а затори по дорозі привести до тому, що замовлення може затриматися;

- негативні відгуки від конкурентів в мережі і в додатку під хибним видом замовників.

Віртуальні ресторанні бренди не є лише явищем існування при пандемії; вони мають безліч реальних довгострокових переваг і можуть стати і вже стають невід'ємною частиною індустрії гостинності.

На ринку швидкої доставки їжі з'являються нові моделі співпраці. Тут можливі різні варіанти:

- поєднання партнерів (ресторан, супермаркет, аптека, непродовольчий магазин), клієнта та кур'єра;

- передача замовлення партнеру, який здійснює доставку самостійно;

- надання кур'єрів для доставки замовлень партнера, отриманих через його власні канали.

У всьому світі та і в Україні доставка їжі з ресторанів вже не є розкішшю. Більше того, доставка їжі все менше асоціюється з відтворенням ресторанного досвіду вдома; це радше спосіб уникнути приготування їжі, насолоджуючись стравами ресторанної якості вдома. Тому очікується розвиток нових форматів бізнесу і поява нових гравців на ринку, які продовжуватимуть змінювати ресторанну індустрію.

УДК 338.4; 640

Стоцька С.Я., Завідна Л.Д.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ - КЛЮЧ ДО УСПІХУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Stotska S., Zavidna L.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

THE QUALITY OF SERVICE IS THE KEY TO THE SUCCESS OF THE HOTEL BUSINESS

Конкуренція на ринку послуг для бізнесу з кожним роком стає дедалі запеклішою. Сьогодні серед багатьох проблем економічного та організаційного спрямування на підприємствах готельного бізнесу питання якості набуває особливого значення [1]. Щоб встояти на ринку послуг в умовах війни та втримати існуючі позиції, потрібно шукати нові шляхи вдосконалення процесу управління підприємствами для успішного існування та підвищення конкурентоспроможності. Якість обслуговування – невід’ємна складова ефективності роботи готелю, завдяки якій можливо втримати споживача. Практика показує, що готельне підприємство, яке має погану репутацію в інтернеті щодо якості послуг, втрачає до 40% можливих споживачів кожного року [2-5]. Обслуговування клієнтів готелів під час війни — це більше, ніж просто надання стандартних послуг. Це відповідь на нові виклики, що включає як матеріальну підтримку, так і психологічну допомогу. Ефективне управління в таких умовах вимагає гнучкості, емпатії та готовності до швидкої адаптації [6]. Саме це робить тему актуальною та важливою для сучасного готельного бізнесу.

ТОВ Готельний комплекс «Жорж» у стародавньому місті Львів в умовах війни став важливим осередком для підтримки біженців, волонтерів та військових. Використовуючи цифрові анкети та форми для спрощення процесу реєстрації та збору інформації дало змогу швидко організовувати допомогу та координувати ресурси. З початку війни готель став символом стійкості та опору. Він не лише зберіг свою історичну цінність, але й адаптувався до нових реалій, підтримуючи людей у скрутний час та допомагаючи місту пережити кризу [6]. Але через ризики безпеки, порушення логістичних ланцюгів, а також економічну кризу сфера обслуговування зазнала значних труднощів. Готелі західної частини України, зокрема ГК «Жорж», стикалися з проблемами в обслуговуванні клієнтів через нестачу персоналу та ресурсів. Завдяки професіоналізму та злагодженій командній роботі, готельний комплекс розробив та впровадив систему стандартів та правил якісного клієнтського сервісу - це культура проактивного обслуговування клієнтів на всіх етапах взаємодії з ним. Тобто це стратегія на довгострокову перспективу [7]. Менеджери успіху клієнтів мають передбачати не очікування клієнтів, а їхнє невдоволення. Клієнту потрібно, щоб його зрозуміли та заглибились у його ситуацію, запропонували оптимальний варіант. Важливі емпатія та емоційний інтелект - вміння співчувати та відчувати настрій покупця. Обслуговування не має бути байдужим і знеособленим, але й, на одній лише ввічливості далеко не рушиш.

Для ефективного управління якістю обслуговування на основі узагальнення зарубіжного досвіду в сфері управління якістю та розвитку підприємств гостинності, міжнародних стандартів ТОВ ГК «Жорж» розробив інструменти для побудови клієнтського сервісу [6-8]:

1. Визначення шляхів клієнта та точки дотику.
2. Встановлення єдиних правил та стандартів.

3. Призначення відповідальності.
4. Контроль виконання.
5. Введення системи заохочень та покарань.
6. Перевірка якості обслуговування.

Щоб вас почули потрібно три кроки [6]:

- завоювати увагу
- завоювати довіру
- впливати на ситуацію.

ГК «Жорж» запровадив 5 кроків для ефективного спілкування – STEPS, розробив ефективні стратегії взаємодії з вимогливими гостями і систему розуміння та вирішення конфліктних ситуацій [6; 8].

Застосовує на практиці типологію диск [6]:

- комунікація з СИНІМ: важлива кожна деталь, стриманий в емоціях, аналізує, головне ефективний вигравш;
- комунікація з ЖОВТИМ: оптиміст, любить багато говорити, переходить на різні теми, "Я-зірка";
- комунікація з ЧЕРВОНИМ: Коротко/стисло/по суті;
- комунікація з ЗЕЛЕНИМ: Виражати відверту цікавість, емпатичність.

Таким чином, питання обслуговування клієнтів має бути вплетене у ДНК готелю, це частина його внутрішнього стандарту. І відповідність цінностям - один із критеріїв під час вибору співробітників. Без якісного обслуговування утримання клієнтів та успіх готельного бізнесу неможливі. Завдяки високому рівню клієнтського сервісу можна залучити нових гостей, утримати старих та зміцнити репутацію свого бізнесу, що, своєю чергою, може принести готельному бізнесу більше прибутку.

Список використаних джерел:

1. Як забезпечити якість послуг в епоху кризи: основні складники успіху. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/yak-zabezpechiti-yakist-poslug-v-epohu-krizi-osnovni-skladniki-uspihu>.
2. Завідна Л.Д., Шевчук Н.С. Модель управління якістю готельних послуг. *Modern research in science and education*. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. (December 7-9, 2023) BoScience Publisher, Chicago, USA. 2023. Рр. 927-932. URL: <https://sci-conf.com.ua/iv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-science-and-education-7-9-12-2023-chikago-ssha-arhiv/>.
3. Завідна Л.Д. Клименко В.І. Якість послуг як ключовий чинник успіху готельного бізнесу. III International Scientific Conference Modern Transformation in Economics and Management. Conference Proceedings, Part I, March 29th, 2019. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing, Vol. 1. 2019. P.70–74.
4. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с. DOI: 10.31617/m.knute.2017-1348.
5. Завідна Л.Д., Барна М.Ю. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*, Національний авіаційний університет. Вип. № 1 (69). Частина1. 2019. С. 151-156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-46>.
6. Офіційний сайт ТОВ ГК «Жорж». URL: <https://georgehotel.com.ua/ua/index.html>
7. Що таке клієнтський сервіс і чому він такий важливий. 27.02.2024. URL: <https://remonline.ua/blog/client-service/>.
8. Як покращити обслуговування клієнтів? 9 технік та безліміт порад. 19.06.2024 URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/obslugovuvannja-klijentiv/>.

УДК 338.45.01

Тарасюк О.В.

Державний університет «Житомирська політехніка»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Tarasiuk O.

Zhytomyr Polytechnic State University

MODERN APPROACHES IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT WHEN IMPLEMENTING CHANGES IN THE ENTERPRISE

Основа ефективного управління компанією – це грамотно вибудовані і автоматизовані бізнес-процеси. Кожна компанія повинна мати інструменти для управління бізнес-процесами. Ці інструменти мають бути гнучкими та адаптованими до умов сучасності та процесів глобалізаційних викликів сучасності. Ринкам із високим конкурентним середовищем притаманна часта зміна бізнес-процесів, які вимагають оперативнішого та ефективнішого управління, в тому числі і через процеси цифровізації. Система управління бізнес-процесами довгі роки залишається надійною підмогою в конкурентній боротьбі, допомагаючи компаніям поліпшити якість, знизити витрати і підвищити швидкість обслуговування клієнта. Більш того, вона служить інструментом підвищення взаємодії різних підрозділів компанії для досягнення спільних результатів, на противагу звичним функціональним бар'єрам. Управління бізнес-процесами – це комплексний підхід до реалізації цілей організації. Ця методологія не є новою концепцією, і її можна простежити ще до епохи цифровізації 1990-х років, коли організації зосереджувалися на тому, як найкращим чином скористатися перевагами інвестицій і перетворити їх на удосконалені бізнес-процеси та методи роботи [1]. Відтоді управління бізнес-процесами зосереджувався переважно на окремих проектах і перепроєктуванні окремих бізнес-процесів, а також на тому, як визначити та розвинути можливості, необхідні організаціям для ефективного управління. Таке управління орієнтується на вимоги ринку та постійного вдосконалення і водночас змушує менеджерів використовувати такі інструменти для управління процесами, які створюють більшу додану вартість. Інформаційна революція залишає свій відбиток на бізнесі, в результаті чого організації шукають цифрові інновації, щоб застосувати їх у своїх бізнес-процесах і передбачити конкурентів. Сьогодні бізнес-процеси стають все більш пріоритетними в контексті цифрових інновацій [2]. Управління бізнес-процесами в процесі змін, стало цінною сферою для багатьох практиків, пропонуючи методи, техніки та принципи управління для стратегічного узгодження бізнес-процесів і досягнення вищих бізнес-результатів, відповідності та довгострокової конкурентоспроможності. Отже, впровадження змін в діяльність компаній через нові технології у корпоративні стратегії та бізнес-процеси стає особливо важливим в умовах гнучкого непередбачуваного середовища для забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*. 2020. Вип. 29 (3). С. 238-259.
2. Bronzo M., Tarso P., Marcos P., Kevin P. and etc. Improving performance aligning business analytics with process orientation. *International Journal of Information Management*. 2013. Vol. 33. P. 300-307.

УДК 658.012.32

Толуб'як В.С., Патерик О.О.

Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області

КОМУНІКАЦІЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В ОРГАНАХ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ

Tolubiyak V., Pateryk O.

The Main Department of the Pension Fund of Ukraine in Ternopil region

COMMUNICATION AND INTERACTION WITH THE PUBLIC IN THE BODIES OF THE UKRAINE PENSION FUND

Важливу роль у розвитку українського суспільства відіграє оперативна поінформованість громадськості про процеси, які відбуваються в державі та діяльність органів влади усіх рівнів. Ефективна комунікація між владою та громадськістю набирає дедалі більшого значення для розвитку громадянського суспільства [2]. У контексті активізації формування громадянського суспільства, комунікація стає обов'язковою функцією сучасних демократій, забезпечуючи участь громадськості в прийнятті рішень і контролі за діями влади, її відкритість для громадськості та навпаки, формуючи довіру громадян до публічних органів влади і надаючи останнім можливість отримати підтримку, стабілізуючи суспільні відносини.

У загальному розумінні комунікації в публічному управлінні визначаються як рух інформації, інструмент діалогу між учасниками управлінського процесу, складова процесу взаємодії влади і громадянського суспільства. Щодо комунікаційної взаємодії органів влади з громадськістю, то такий вид комунікацій можна трактувати як сукупність дій щодо формування й реалізації управлінських завдань і функцій, задоволення інформаційно-комунікаційних потреб споживачів публічних послуг й самих органів влади [3]. Таким чином, комунікація відіграє роль двостороннього обміну інформацією між органами влади і громадськістю за допомогою 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]. Ефективна комунікація з населенням сприяє кращому розумінню системи пенсійного забезпечення, підвищує довіру та забезпечує більш прозоре і стабільне функціонування пенсійного фонду. Адже багато громадян не знають своїх прав на пенсійне забезпечення, можливості дострокового виходу на пенсію, особливості розрахунку пенсій або вимоги для отримання пенсійних виплат. Підвищення обізнаності допомагає людям планувати своє майбутнє і приймати обґрунтовані рішення.

Пенсійний фонд України оперує значними коштами, що є внесками громадян. Відкриті та прозорі комунікації сприяють формуванню довіри до системи, а також зменшують рівень соціального напруження або підозр у корупції. Окрім цього, пенсійна система часто змінюється. Нова інформація про зміни у пенсійному законодавстві, умови виходу на пенсію або нові програми повинна вчасно доноситися до людей, щоб вони могли адаптуватися до нових реалій. Ефективна комунікація допомагає людям краще розуміти, як працює пенсійна система, чому важливо робити внески, як вони впливають на розмір майбутньої пенсії, а також як розраховується індексація виплат. Чітка комунікація про електронні сервіси, подачу заяв, звернення онлайн тощо

допомагає громадянам легше та швидше отримати необхідні послуги, зменшуючи кількість особистих візитів і черг.

Доступ до публічної інформації в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Тернопільській області впродовж 2024 року забезпечувався шляхом: систематичного та оперативного оприлюднення інформації: в офіційних електронних та друкованих виданнях (545), на офіційних вебресурсах в мережі Інтернет (1082), розповсюдження буклетів з актуальних питань, що входять до компетенції Головного управління (1830), іншими заходами (1466); від громадян надійшло 7875 звернень, із яких 7066 в письмовій та електронній формі; на телеканалах Тернопільщини вийшло 34 тематичні сюжети.

В Головному управлінні на період введення воєнного стану для надання консультацій та роз'яснень з питань, що входять до компетенції Пенсійного фонду України щоденно проводяться прямі телефонні «гарячі лінії». Протягом 2024 року проведено 196м таких заходів.

Крім того, працівниками Головного управління проведено 1212 зустрічі з громадянами, з них 878 – з населенням за місцем проживання, 177 зустрічей з різними трудовими колективами, 37 – з громадськими організаціями та 120 з безробітними. Керівництвом Головного управління проведено 24 медіазаходи (пресконференції, «круглі столи», брифінги) з актуальних питань діяльності органів Пенсійного фонду, послуг вебпорталу та легальної зайнятості [1].

Інформація – це вихідний інформаційний потік, тобто, односторонній процес інформування громадян владою. На противагу йому комунікація – це те, що доходить до користувача – відфільтрований та певним чином оброблений масив інформаційних повідомлень. Тільки тоді, коли повідомлення, спрямоване на певну цільову аудиторію та артикулюється з урахуванням її особливостей і потреб – воно безперешкодно потрапляє до неї і отримує відгук. Саме таке двостороннє спілкування з громадянами повинно бути в основі комунікаційної політики всіх органів державної влади.

Таким чином, при двосторонньому обміні інформацією, а саме між владними структурами і громадськістю, необхідно управляти двома різноспрямованими, але взаємодіючими інформаційними потоками: перший з яких формується у державній та публічно-управлінській сферах, а другий – в межах громадянського суспільства [3].

Отже, зважаючи на те, що Пенсійний фонд України та його структурні підрозділи в регіонах надають великий спектр послуг як громадянам, так і роботодавцям є вкрай важливим забезпечити діалог між Головними управліннями та громадськістю, що дасть змогу формувати та реалізовувати ефективну комунікаційну політику. Для того, щоб громадяни підтримували політику влади щодо пенсійного забезпечення та загальнообов'язкового державного соціального страхування, головні управління в областях повинні використовувати для взаємодії з громадськістю різні типи та механізми комунікаційної політики.

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. Ладонько Л.С., Новікова Н.Л., Мікро М.В. Основні аспекти комунікаційної взаємодії органів державної влади з громадськістю. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/3.pdf
4. Положення про Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2148251-polozhennya-pro-pensijnyj-fond-ukrayiny/>

УДК 342.9; 35.07(477)

Томчук О.З.

Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ В ОРГАНАХ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ

Tomchuk O.

The Main Department of the Pension Fund of Ukraine in Ternopil region

DEVELOPMENT OF ELECTRONIC SERVICES IN BODIES OF THE UKRAINE PENSION FUND

Світ цифрових технологій – це не лише новий логічний етап розвитку технологічної сфери людства, а й усієї існуючої соціально-економічної реальності. Цифровізація – це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами (цифровими технологіями) і налагодження електронно-комунікаційної взаємодії з-поміж них [1].

Стрімкий розвиток суспільних відносин зумовлює використання інформаційних технологій у всіх сферах життя, у тому числі і у сфері надання послуг органами Пенсійного фонду України. Сьогодні Пенсійний фонд України, використовуючи досягнення новітніх технологій, пропонує широкий спектр електронних послуг та сучасних онлайн сервісів, намагаючись зробити обслуговування пенсіонерів, роботодавців та громадян більш якісним, оперативним та функціональним [2].

Пенсійний фонд України постійно працює над розширенням електронних сервісів. Всі вони представлені на вебпорталі електронних послуг <https://portal.pfu.gov.ua/>.

Відповідно до Положення про Пенсійний фонд України основними його завданнями є реалізація державної політики з питань пенсійного забезпечення та ведення обліку осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню [3]. Сьогодні електронний ресурс дає унікальну можливість усім зацікавленим особам постійно, не виходячи з дому, контролювати свої особисті дані, які впливають на розмір майбутньої пенсії або переглядати інформацію з власної пенсійної справи. Вебпортал має зручне меню та посилання, які надають підказки, роз'яснення та роблять його простим у користуванні і дозволяють пересічному громадянину, без спеціальних знань та навичок, легко розібратися у цій системі [7].

Електронні послуги Пенсійний фонд України на вебпорталі згруповані за категоріями одержувачів і поділяються на послуги пенсіонерам, застрахованим особам, страхувальникам та цілому ряду інших користувачів, таким як контролюючі органи, управителі/об'єднання/виконавці комунальних послуг, центри надання адмінпослуг/територіальні громади тощо [4]. Однією з важливих функцій вебпорталу є можливість відстеження громадянами персональної інформації з реєстру застрахованих осіб щодо розміру нарахованих заробітків та сплачених внесків, зарахування страхового стажу. Користувач може легко перевірити сплату роботодавцем єдиного соціального внеску й у разі виявлення порушень звернутися до нього для вирішення такого питання. Це особливо актуально з огляду на випадки порушень роботодавцями трудового законодавства з оплати праці та використання ними найманої праці без офіційного оформлення трудових відносин. Можливість контролювати роботодавців дає змогу громадянам дбати про свої соціальні гарантії та майбутню пенсію [8].

Електронні сервіси які представлені на вебпорталі Пенсійного фонду є безкоштовними. Скористатися ними може кожна людина в індивідуальному порядку з

дотриманням вимог законодавства про захист інформації. [7]. Для того, щоб стати користувачами онлайн сервісів вебпорталу Пенсійного фонду України, необхідно скористатися системами електронної ідентифікації особи за допомогою кваліфікованого електронного підпису, або через систему GOV.ID (з використанням банківської картки), або скориставшись сервісом Дія.Підпис.

Результати досліджень, які здійснюються шляхом опитування громадян показують, що 60% українців знають про сервіси, які пропонуються сьогодні Пенсійним фондом України. Найбільш популярним є особистий кабінет на вебпорталі електронних послуг Фонду. Про нього знають і ним користується 87,2 % опитаних [5].

Однак, для того, щоб отримати послугу в онлайн-форматі необхідно мати кваліфікований електронний підпис, оскільки без цього ряд послуг на вебпорталі недоступні. Сьогодні є можливість використати застосунок «Дія» як для отримання онлайн послуг на порталі, так і при ідентифікації особи, коли та відвідує сервісні центри ПФУ, що дуже актуально зараз, оскільки війна триває і є непоодинокі випадки, коли громадяни не мають при собі або втратили основні особисті документи, як-от біометричний паспорт у формі ID-картки, реєстраційний номер облікової картки платника податків (РНОКПП) чи свідоцтво про народження. Для цього в сервісних центрах Пенсійного фонду України реалізовано можливість використання електронних документів з мобільного застосунку «Дія» за допомогою шерингу [6]. Як альтернатива, хоча функціонально обмежена, за відсутності КЕП можна звернутися до сервісного центру Фонду за отриманням логіну та паролю для входу на вебпортал для первинної реєстрації як користувача послуг.

Отже, сьогодні особистий кабінет користувача (як застрахованої особи, отримувача пенсійних виплат чи страхувальника) на вебпорталі – це зручний спосіб дистанційної комунікації з Пенсійний фонд України та отримання всього спектру послуг, які він надає. Це сприяє підвищенню ефективності, відкритості, прозорості діяльності органів державної влади на усіх рівнях, сприяє формуванню нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. Електронні послуги і відкриті дані допомагають долати людський фактор, черги та корупцію.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: затв. розпорядженням Кабінету міністрів України від 17.01.2018 р. №67-2018-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.
2. Кохан В.П. Цифровізація діяльності Пенсійного фонду України. Право та інновації. № 3 (31) 2020. С. 7-12.
3. Положення про Пенсійний фонд України: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.07.2014 р. №280. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280-2014-%D0%BF>.
4. Пенсійний фонд України. Портал електронних послуг. URL: <https://portal.pfu.gov.ua/>.
5. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2120780-60-ukrayinskyh-gromadyan-obiznani-z-novymy-servisamy-yaki-vprovadzhuye-pensijnyj-fond-rezultaty-doslidzhennya/>.
6. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2167876-sheryng-dokumentiv-u-servisnyh-tsentrah-pensijnogo-fondu-ukrayiny/>.
7. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/cv/410373-elektronni-servisy-pensijnogo-fondu-zruchnyj-sposib-otrymannya-poslug-u-formati-24-7/>.
8. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/cv/411666-elektronni-servisy-pensijnogo-fondu-zruchni-ta-korysni-dlya-vsikh-2/>.

УДК 336

Турило А.М., Рижанкова О.І.

Криворізький національний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СУТНОСТІ КАТЕГОРІЇ «ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА»

Turilo A., Ryzhankova O.

Kryvyi Rih National University

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF IMPROVING THE ESSENCE OF THE "FINANCIAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE" CATEGORY

Сучасні ринкові умови господарювання та активізація підприємницької діяльності потребують нових підходів щодо формування, розміщення та використання фінансових ресурсів.

У розглянутій літературі [1, 2, 3, 4, 5 та ін.] на сьогодні відсутня уніфікована єдина думка щодо визначення фінансових ресурсів, їх змісту та ролі у відтворювальному процесі.

Багато визначень, що подаються в словниках та науковій літературі не відповідають, на наш погляд, сутності фінансових ресурсів або розкривають її не повністю. Деякі дослідники ототожнюють фінансові ресурси з капіталом, а іноді навіть підмінюють одне поняття іншим. Узагальнення представлених вище підходів до розкриття сутності поняття «фінансові ресурси» дозволяє нам зробити висновок про неповне розкриття певних аспектів даного терміну.

На наш погляд, необхідно більш предметно брати до уваги сутність і особливості фінансової діяльності підприємства. Нижче представлено авторське бачення трактування поняття «фінансові ресурси підприємства».

Фінансові ресурси підприємства – це грошові кошти, що пов'язані та відображають безпосередньо сутність фінансової діяльності підприємства, перебувають у його розпорядженні, авансуються із відповідних фінансових джерел, формують власний і позиковий капітал, мають у залежності від умов господарювання оригінальну структуру і специфічні фінансові завдання розвитку підприємства.

До основних компонентів фінансових ресурсів підприємства належать:

- статутний капітал;
- додаткові інвестиції у капітал;
- резервний капітал;
- нерозподілений прибуток;
- амортизаційні відрахування;
- забезпечення майбутніх витрат і платежів;
- довгострокові та короткострокові банківські кредити;
- відстрочені податкові зобов'язання;
- різні види кредиторської заборгованості (страхові зобов'язання, аванси, видані векселі, заборгованість по заробітній платі, розрахунки з учасниками тощо) [1].

Фінансові ресурси підприємства складаються з різноманітних джерел фінансування, які забезпечують його стабільне функціонування та розвиток. Кожен з цих компонентів відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової гнучкості та здатності підприємства ефективно реагувати на зміни ринкових умов.

Основними джерелами формування фінансових ресурсів підприємств є власні та залучені кошти. Власні фінансові ресурси формуються за рахунок власних джерел фінансування. Вони утворюються уже під час організації підприємства при формуванні його статутного капіталу [2, 3].

У процесі виробничо-господарської діяльності підприємство збільшує власні фінансові ресурси завдяки отриманим додаткового зовнішнього фінансування і власних прибутків. Так, підприємство може залучати фінансові ресурси через емісію акцій, отримання дотацій, субсидій, дивідендів, а також відсотків на цінні папери інших емітентів. Часто підприємству не вистачає власних фінансових ресурсів, тому воно звертається до фінансового ринку для залучення додаткових коштів у вигляді банківських кредитів, доходів від випуску облігацій, інших видів цінних паперів, а також кредиторської заборгованості. Ці фінансові ресурси називаються залученими і формуються за рахунок зовнішніх джерел фінансування.

Для ефективного функціонування підприємства важливе значення має визначення оптимальної потреби у фінансових ресурсах, забезпечення структури, джерел їх формування та обґрунтованих напрямків їх використання. Одним з завдань фінансових служб підприємств є саме пошук ефективних джерел формування фінансових ресурсів, оптимізація їх структури та напрямків інвестування, як показує рис. 1.



Рис. 1. Загальна модель ланцюгового формування та використання фінансових ресурсів підприємства

[Складено автором на основі 1, 2, 3].

Склад і обсяг фінансових ресурсів залежать від типу та розміру підприємства, характеру його діяльності, а також обсягу виробництва. Зокрема, обсяг фінансових ресурсів безпосередньо пов'язаний з обсягом виробництва та ефективністю роботи підприємства.

Розглянутий та представлений у роботі матеріал дозволяє сегментарно удосконалити таку сферу інноваційного менеджменту як фінанси в аспекті трактування важливого поняття «фінансові ресурси підприємства».

Список використаних джерел:

1. Поддєрьогін А. Фінанси підприємств: підручник. 4-те вид, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2009.
2. Павлова Л.Н. Фінансовий менеджмент. Керування грошовим обігом підприємства. Миколаїв: Банки й біржі, 2009.
3. Зятковський І. Фінанси підприємств: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2003.
4. Ситник Н.С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020.
5. Непочатенко О.О, Мельничук Н.Ю. Фінанси підприємств : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2013. 504 с.

УДК 336; 338; 338.2

Химич І.Г., Якимук П.В.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ – ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ

Khymych I., Yakymuk P.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

BUSINESS SUPPORT – ENSURING SUSTAINABILITY OF STATE ECONOMY

Зрозуміло, що за будь-яких умов функціонування економічного середовища країни, найважливішим завданням виступає всестороння підтримка її бізнесу, адже, це один із найважливіших засобів щодо забезпечення відносного рівня її стійкості та стабільності. Також, саме державна підтримка діяльності та розвитку бізнесу країни є важливою умовою щодо збереження позицій країни в її фінансово-економічному середовищі, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що є критично важливим моментом особливо для умов сьогодення, що характеризуються кризовим станом у зв'язку із наявністю воєнного стану.

Варто зазначити, що наявність повномасштабного вторгнення та продовження бойових дій всередині країни стали основною причиною, що призвела до:

- 1) значної втрати сформованих ринків збуту щодо продукції, товарів й послуг як в країні всередині, так і на міжнародному рівні;
- 2) істотного скорочення рівня внутрішнього попиту, що викликано існуючою великою кількістю вимушених мігрантів як в середині країни, так і за її межі;
- 3) великого відтоку важливих фахівців та спеціалістів як за кордон, так і їх мобілізація до лав ЗСУ;
- 4) руйнування логістичної системи – налагодженості ланцюгів постачання як в країні зокрема, так і з іншими країнами в цілому;
- 5) знищення ряду виробничих будівель та складських приміщень, унікального обладнання та устаткування тощо, серед яких значна частина не підлягає відновленню.

Проте, слід зауважити й про те, що більш, ніж 65,0 % українського бізнесу продовжило працювати і за наявних умов війни в країні, особливо – це бізнес мікро-, малого та середнього рівнів; а також і те, що досить велика кількість підприємств зафіксували та розпочали свою діяльність саме в за час існування повномасштабної війни зі сторони рф. Згідно даних, відображених в аналітично-статистичних дослідженнях «EasyBusiness» [1], протягом довоєнного часу більш як 99,0% від зареєстрованих в країні підприємств, складали саме мікро-, малий та середній бізнес (ММСП), та який і був основним рушієм щодо забезпечення та підтримки економічного та інноваційного розвитку держави. Відомо, що стан економічної активності щодо внутрішнього ринку країни зазнав суттєво скорочення після 24 лютого 2022 р. Але, така ситуація посприяла тому, що багато хто із підприємців зуміли ефективно скористатися представленою Україні допомогою від Європейського Союзу, що стала, свого роду, важливим та досить потужним чинником забезпечення та підтримки рівня стійкості українського бізнесу. І, не дивлячись на наявність війни та, як наслідок цього, існування ряду інших негативних факторів (блокада портів, «енергетичний терор» тощо), більшість підприємств все ж зуміли вистояти та продовжують здійснювати свою діяльність й надалі.

На рис. 1 [2] представлено прогнозовані результати середньозваженого показника очікуваного зростання оборотів бізнесу в Україні за 2024 р. у порівнянні із результатами цього показника за 2023 р. Так, даний показник у 2024 р. повинен зрости на 20,7 % відносно результату 2023 р. (10,3 % порівняно із результатом 2022 р.)

Середньозважений показник очікуваного зростання оборотів бізнесу у 2024 році порівняно з 2023 роком

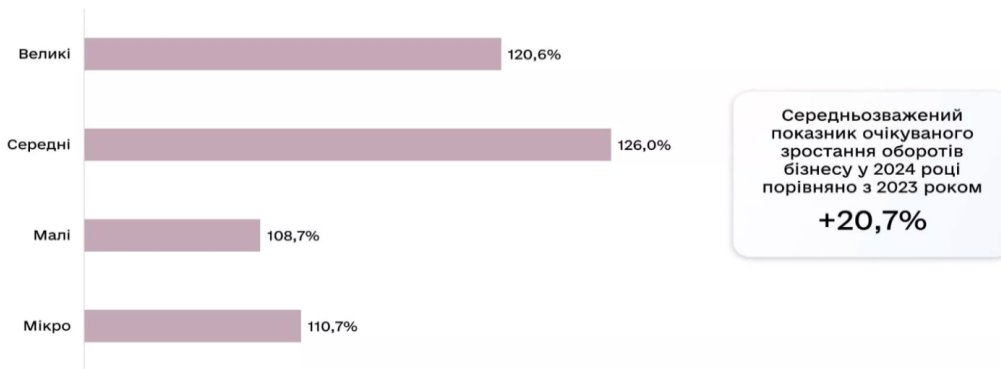


Рис. 1. Прогнозовані результати середньозваженого показника очікуваного зростання оборотів бізнесу в Україні за 2024 р., %

Взагалі, можна констатувати той факт, що робота бізнесу в країні, порівняно із 2022 р., значно стабілізувалася – відбулося певне пристосування й адаптація до наявних умов невизначеності на основі кризового ринкового середовища. Проте все ж він потребує значної підтримки для продовження свого функціонування і основним таким заходом щодо потужної підтримки виступають саме гранти. Адже, на початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну спричинив значний та суттєвий негативний вплив на всю діяльність її бізнесу в цілому. І, якщо до початку вторгнення тільки 22,3 % суб'єктів господарювання оцінювали свій фінансово економічний стан як такий, що є задовільного або ж поганого рівня, то вже станом на кінець 2023 р. такої думки дотримується 78,1 % від всього бізнесу.

Отже, на даний час однією із найважливіших та ключових складових щодо рушійної сили для забезпечення та підтримки економічного відновлення України на перспективу виступає саме стан її бізнесу мікро-, малого та середнього рівнів. У свою ж чергу, для його підтримки потрібна значна макрофінансова допомога від міжнародних партнерів, адже, саме це дозволить значно збалансувати бюджет держави та сприятиме економічному зростанню країни. Забезпечення успішності сталого розвитку українського бізнесу, збільшення експортних можливостей, а також й стабілізація рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках, зокрема, європейському, є саме тими найголовнішими заходами, ефективна реалізація яких сприятиме надійності як відновлення та відбудови країни, так і забезпечення її економічного розвитку в цілому.

Список використаних джерел:

1. Ливч Д. Мікро-, малий та середній бізнес: стійкість в часи війни, потенціал для відбудови України (02.02.2024). Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420/>.
2. Олійник В. Стан та потреби бізнесу в умовах війни (01.03.2024). URL: <https://ain.ua/2024/03/01/doslidzhennya-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijny/>.

УДК 330

Ціх Г.В., Безкоровайний З.Г., Погайдак О.Б., Боярчук Н.А.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РОЛЬ І МІСЦЕ ОСВІТНІХ ТА НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ ЗАКЛАДІВ В РЕАЛІЗАЦІЇ ІНДУСТРІЇ 4.0

Tsikh H., Bezkorovainyi Z., Pogaidak O., Boiarchuk N.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

THE ROLE AND PLACE OF EDUCATIONAL AND RESEARCH INSTITUTIONS IN THE IMPLEMENTATION OF INDUSTRY 4.0

Як відомо, переваги, які забезпечуються внаслідок використання технологій, які визнані інструментами промислової революції, для багатьох підприємств, зокрема сфери послуг, - Індустрія 4.0 стала справжнім викликом. Основними причинами цього є: неготовність менеджерів особливо в умовах територіальних громад змінити модель ведення бізнесу; відсутність власних ресурсів для придбання та впровадження новітніх технологій, страх перед масштабними змінами, недостатній рівень знань про можливості практичного використання інструментів Індустрії 4.0.

Підсумовуючи сказане доцільно зазначити, що впровадження технологій Індустрії 4.0 на сьогодні є надважливим питанням не лише для промислових підприємств, а і сфери послуг при тому у співвідношенні з їх якістю різних країн світу, адже забезпечує сталий розвиток, допомагає підприємствам зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, розвиває процеси циклічної економіки, орієнтовані на зменшення споживання енергії, викидів парникових газів і відходів, а також уникнення виснаження та деградації природних ресурсів – це питання глобального характеру.

Однак подальший розвиток вітчизняної промисловості має відбуватися як на передовій технологічній базі, так і на основі сучасної сервісної інфраструктури. Нині жодне промислове підприємство, не може виконувати свою діяльність без торгівельно-побутових та комунальних послуг із водопостачання, водовідведення, санітарної очистки, озеленення та благоустрою території підприємства, ремонту внутрігосподарських транспортних шляхів, ремонту комунікацій, переробки вторинної сировини, електро- та газопостачання ін. У цьому зв'язку виникає ряд проблем з організації та управління взаємовідносинами між підприємствами, які надають вказані послуги, та промисловими підприємствами, а також щодо організаційного й економічного забезпечення відповідних сервісно-виробничих потреб останніх.

Зазначені проблеми донедавна не привертали значної уваги освітян та дослідників цієї теми. Проте із зростанням, останнім часом, воєнних руйнівних наслідків гостроти та нагальності цих проблем, завдання їх наукового вивчення набуває все більшої актуальності. Відповідно треба визнати таким, що безперечно є актуальним і своєчасним.

Дана тема дослідження є в багатьох випадках складовою частиною виконуваних в Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя господарських та держбюджетних науково-дослідних робіт серед яких: «Дослідження ефективності територіальних і глобальних інституційних перетворень та їх вплив на економічний розвиток регіонів України» (номер державної реєстрації 0102U002301); «Розроблення територіальних стратегій формування кластерних структур в умовах міжрегіональних інтеграцій» (номер державної реєстрації 0108U004123), а також безпосередньо пов'язане з тематикою науково-дослідних тем, що виконувались у інших

вищих навчальних закладах.

У цілому роль і місце, зміст і напрям дослідження відповідає національним соціально-економічним пріоритетам і напрямам упровадження сучасної соціальної економіки та політики в державі.

Для досягнення сформульованої мети й розв'язання поставлених завдань необхідно використовувати широкий спектр загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, інформаційної та емпіричної баз даних, що змістовно та об'єктивно відображають об'єкт і предмет дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані в роботі основні положення та висновки дають можливість розв'язання актуальної наукової проблеми – розроблення та обґрунтування концептуальних положень, комплексу теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо формування напрямів не лише ефективного сервісно-виробничого забезпечення розвитку наприклад підприємств, створених територіальних громад (ОТГ) в умовах здійснення соціально-економічного реформування в умовах повоєнного відродження сервісної інфраструктури, формування організаційно-економічного механізму управління сервісних підприємств на основі комплексно-інноваційних показників, а і відповідного коректування науково-дослідних на освітніх планів та програм.

Концептуальні теоретико-методологічні засади функціонування наприклад торгівельно-побутових підприємств в умовах економічних реформуваль повоєнної національної економіки, принципи, підходи, методи, а також етапи та завдання формування стратегії розвитку сервісної інфраструктури, типологія інструментарію активізації діяльності включає: кредитні, грантові, бюджетні, інвестиційні та інші джерела акумулювання ресурсів, та, на відміну від відомих, враховує усі сучасні види джерел та включаючи фінансові ресурси, отримані в результаті реалізації проєктів корпоративної соціальної відповідальності суб'єктів господарювання, що функціонують на території громади, а також муніципальні облигації ін.

Загалом, крім усього, наукова новизна викладених положень і висновків зумовлюється новаторським індивідуальним авторським підходом до вирішення теоретико-методологічних проблем ефективного управління освітніми, науково-дослідними процесами у контексті реалізації Індустрії 4.0 та сервісно-виробничого забезпечення розвитку промислових підприємств в цьому плані.

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б.М., Погайдак О.Б., Стойко І.І. Особливості формування механізму інноваційних трансформацій в соціальній сфері та у сфері послуг у контексті підвищення якості життя. 36. Тез. Доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (Тернопіль, 11-12 груд. 2013 р), (ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013 р.). С.273-274.
2. Бойко О. Управління чинниками інноваційної діяльності в умовах промислового підприємства у повоєнний період. Тернопіль: Осадца. 2023. 266 с.
3. Гагалюк О.І. Управління трансформаційними процесами гермінативного розвитку в Україні у повоєнний період. Тернопіль: Осадца. 2024. 280 с.
4. Ратинський В.В. Управління сервісною інфраструктурою в умовах об'єднання територіальних громад. (аспекти повоєнного відродження торгівельно-побутових підприємств. Тернопіль: Осадца Ю.В. 2022. 496 с.
5. Четверта промислова революція. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Четверта_промислова_революція (дата звернення: 01.10.2024)

УДК 004.9; 338.48

Шафір П.Л., Гузар У.Є.

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського

ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

ShafirP., HuzarU.

Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyj

IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY IN TODAY'S CONDITIONS

Впровадження штучного інтелекту в закладах індустрії гостинності сьогодні є не тільки актуальним, але й необхідним кроком для забезпечення їхньої ефективності та конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Штучний інтелект – це технологія, яка дає комп'ютерам можливість «мислити» і «розуміти» майже так само, як це роблять люди. ШІ може виконувати завдання, що зазвичай потребують інтелектуальних зусиль: це, наприклад, розпізнавання обличчя, розуміння мови, прийняття рішень та багато іншого [1].

На законодавчому рівні штучний інтелект - організована сукупність інформаційних технологій, із застосуванням якої можливо виконувати складні комплексні завдання шляхом використання системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи, а також створювати та використовувати власні бази знань, моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначати способи досягнення поставлених завдань [2].

Варто зазначити, що зацікавленість рестораторів прискорила пандемія. На думку експертів з компанії Tenzo, технічні вдосконалення, на розповсюдження яких раніше пішло б п'ять років, підкорили ринок приблизно за шість місяців. Власники закладів побачили та переконалися у таких перевагах штучного інтелекту [1]:

- зменшення витрат завдяки автоматизації рутинних процесів. ШІ можна доручити процеси бронювання та адміністрування замовлень. Це вивільняє персонал для виконання більш важливих задач;

- зниження впливу «людського фактору». Він є одним з найпоширеніших чинників проблем: від неправильно записаного замовлення до помилок у приготуванні чи розрахунку вартості. Формування замовлень через спеціалізовані сервіси — наприклад, екосистему Choise — мінімізує «людський вплив»;

- покращення сервісу. Поки що повна заміна персоналу ресторану роботами з ШІ виглядає дещо фантастично. Тому оптимальна модель використання інтелекту — передача йому всіх рутинних задач, щоб персонал міг сконцентруватися на ідеальному клієнтському досвіді;

- розширення аудиторії. Технології ШІ посилюють маркетингову стратегію закладу: зокрема, допомагають збирати враження клієнтів на різних сайтах і систематизувати їх, а також аналізувати наявні замовлення. На основі отриманої інформації можна пропонувати персоналізовані заохочувальні акції.

Сучасне суспільство, котре неперервно розвивається й удосконалюється,

технічний і технологічний розвиток наукових сфер висувають вимоги перед майбутніми фахівцями готельно-ресторанної справи. До найважливіших нами віднесено теоретичні знання (фахівці повинні володіти глибокими знаннями в галузі готельно - ресторанного менеджменту, включно з організацією обслуговування, управлінням якістю, маркетингом і фінансовим управлінням), практичні навички (тверді, *hardskills*) – необхідні практичні навички, такі як обслуговування клієнтів, приготування їжі, організація банкетів і заходів, управління персоналом і вирішення конфліктних ситуацій) [3].

Інтеграція штучного інтелекту в професійну підготовку фахівців готельно-ресторанної справи має великий потенціал для покращення якості освіти, але потребує комплексного підходу й урахування багатьох аспектів.

Сучасність актуалізує так звані м'які навички (*soft skills*), до яких належать такі: комунікація (ефективна комунікація з гостями та колегами є критично важливою. Фахівці повинні вміти слухати, пояснювати й репрезентувати), лідерство (управління командами, мотивація персоналу та прийняття рішень), адаптивність і гнучкість (здатність швидко адаптуватися до змін і вирішувати непередбачувані робочі ситуації), культурна компетентність (розуміння та повага до різних культур, звичаїв і традицій, що є важливим у міжнародному контексті). Крім того, на нашу думку, важливості набувають такі м'які навички, як тайм-менеджмент, проєктний менеджмент, уміння концентруватися, критичне мислення, креативність, емоційний інтелект, мистецтво публічних виступів тощо.

Оптимізація технологічних процесів у сфері готельно-ресторанного бізнесу за допомогою штучного інтелекту приносить вищі результати ніж дешевша праця значної кількості персоналу. Наприклад, інтегруючи штучний інтелект у SMM готелю чи ресторану управлінський персонал постійно володітиме актуальною аналітичною інформацією про результати пошуку клієнта та його поведінки в залежності від представленої інформації про компанію. Збір інформації та роз'яснення у відповідності до параметрів запиту даних без значних витрат часу і трудових ресурсів можливе при використанні штучного інтелекту, як сучасного інструменту економічного зрівноваження витрат [4].

Використання штучного інтелекту в готельно-ресторанній галузі відкриває нові можливості для покращення якості обслуговування, підвищення ефективності роботи та створення більш персоналізованого клієнтського досвіду. Завдяки автоматизації рутинних процесів, як до прикладу бронювання, обслуговування гостей та управління запасами, ШІ дозволяє знизити витрати та підвищити продуктивність. Водночас, інноваційні технології, такі як чат-боти, розпізнавання обличчя тощо, дозволяють швидше реагувати на потреби гостей і покращувати взаємодію з ними.

Список використаних джерел:

1. Штучний інтелект в ресторанному бізнесі. URL: <https://choiceqr.com/uk/news/shtuchnyj-intelekt-v-restorannomu-biznesi/>
2. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні. (б. д.-б). Офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text>
3. Бурак В.Г. Використання штучного інтелекту в професійній підготовці майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи // Збірник наукових праць «Педагогічні науки» 106, 2024. – С.43-51.
4. Фостолович Валентина, Боцян Тетяна «Економіка. Управління. Інновації Випуск № 2» (31), 2022. URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/download/268897/264331/620031>

УДК 331

Шахно А.Ю., Короленко В.В.

Криворізький національний університет

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ КАТЕГОРІЇ «КОМПЕТЕНЦІЯ»

Shakhno A., Korolenko V.

Kryvyi Rih National University

METHODOLOGICAL ANALYSIS OF THE «COMPETENCY» CATEGORY

Термін «компетенція» походить від латинського «competentia» – те, що належить по праву, супроводжує що-небудь; те, що відповідає чому-небудь. Категорія «компетенція» дуже близька поняттю «знання», але не може бути ототожнена з ним. В «Новому тлумачному словнику української мови» слово «компетенція» трактується як «добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи, особистості». М.С. Головань вважає, що «компетенція – це здатність і готовність застосовувати знання і уміння при розв'язанні професійних завдань у різноманітних областях – як у конкретній області знань, так і в областях, слабо прив'язаних до конкретних об'єктів, тобто це здатність і готовність проявляти гнучкість у мінливих умовах ринку праці» [1, с. 7].

Таким чином, компетенція розглядається одночасно у трьох проекціях: 1) коло питань, на яких має бути обізнана особа, коло повноважень, делегованих суб'єкту; 2) досвід, інформаційні ресурси та знання у певній предметній галузі, якими володіє суб'єкт; 3) соціально задана вимога до підготовки особистості в певній сфері.

Загальним для переважної більшості означень компетенції є розуміння її: 1) як певних якостей та властивостей особистості, потенційної здатності особи справлятися з різноманітними завданнями; 2) як сукупність знань, умінь, навичок і способів діяльності особистості, які взаємопов'язані між собою, що необхідні для здійснення якісної продуктивної діяльності й задані по відношенню до певного кола предметів і процесів.

Отже, компетенція – це певна норма, досягнення якої може свідчити про можливість правильного вирішення якого-небудь завдання. В умовах виробництва стосовно до оцінки людини (працівника) поняття «компетенція» розглядається як: особистісні якості, необхідні для виконання певних функцій, рішення певних завдань; сукупність знань, здатності до відповідних дій, структурованих залежно від мети й від конкретної ситуації [2].

Компетенція організації найбільше часто розглядається як сума взаємозалежних знань, умінь і здатність персоналу, необхідних для виконання основної функції або всієї роботи.

Проведений методологічний аналіз категорії «компетенція» свідчить про його широке використання у виробничій, економічній та соціальній сферах. Для управління ефективністю діяльності підприємства, компетенція представляється як фактор, що поєднує кваліфікацію працівника, що виконує функцію й повноваження, надані йому для використання необхідних ресурсів. Компетенція, таким чином, по своєму функціональному призначенню займає певне місце в системі управління підприємством.

Компетенція працівника K_m представляє собою синтез його кваліфікації й повноважень, делегованих йому у вигляді права на управління ефективністю використання ресурсів, виконання персональної функції, що сприяє забезпеченню безпеки виробничого процесу й здоров'я персоналу.

Дотримуючись ринкового підходу, під кваліфікацією K_v ми розуміємо властивість працівника, що відображає його здатність (уміння) виконувати функцію певної складності і приймати рішення в певній області діяльності, що належить йому на основі природних даних і які здобуваються послідовно в результаті навчання або досвіду знань Z , розуміння розв'язуваних завдань P , уміння U і навичок H .

$$P \rightarrow Z \rightarrow U \rightarrow H.$$

Розвиток кваліфікації, обумовлений додаванням необхідних зусиль для придбання нових знань, розуміння, уміння й навичок, представлено на рис. 1.

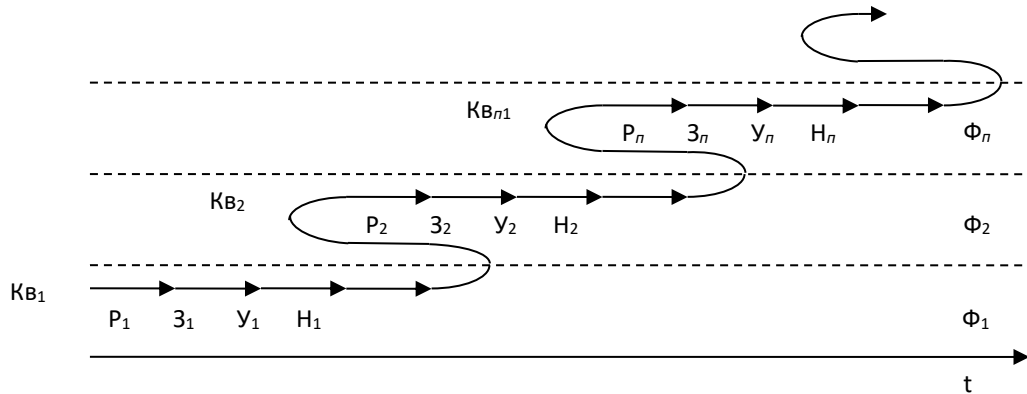


Рис. 1. Розвиток кваліфікації

Отже, повноваження як елемент компетенції розглядається у двох аспектах: 1) властивість працівника, яка відображає здатність використовувати надані можливості для виконання роботи та прийняття рішень; 2) можливості, надані працівникові у вигляді права на виконання функції та використання необхідного для цього обсягу ресурсів. Критерієм оцінки повноважень є рівень взаємодії між працею і капіталом, а індикатором – кількість ресурсів, що використовуються на одиницю. На наш погляд, призначенням повноважень є надання правових і ресурсних можливостей для виконання роботи, а ресурси є структурним елементом процесу реалізації цієї можливості.

Кількісна оцінка основних елементів компетенції - кваліфікації й повноважень - дозволяє оцінити компетенцію по наступній формулі: $K_m = K_v \cdot P$. Якщо $K_m > 1$, це означає, що рівні кваліфікації використання повноважень і компетенцій працівника надлишкові стосовно параметрів виконуваної персональної функції, а якщо $K_m < 1$ – недостатні.

Таким чином, можна сформулювати конкретні переваги використання системи управління розвитком компетенцій. Там, де така система діє, підприємства мають можливість своєчасно та ефективно планувати професійні та ділові якості працівників, враховуючи особисті інтереси та побажання працівників на керівних посадах. Результатом є мотивовані та лояльні працівники, які пов'язують свою професійну діяльність з конкретним підприємством, що підвищує продуктивність праці, знижує плинність кадрів і, таким чином, підвищує конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової економіки.

Список використаних джерел:

1. Головань М.С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. 2008. №3. С. 23-30.
2. Шахно А.Ю., Короленко В.В. Розробка стратегії формування та розвитку компетентностей: розгляд стратегічного підходу до управління компетентностями в організаціях. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №13(26). С. 623-633. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-623-633](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-623-633).

УДК 658.15

Якуб'як О.Р., Шведа Н.М.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЕФЕКТИВНІ АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

Yakubiak O., Shveda N.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

EFFECTIVE ANTI-CRISIS STRATEGIES FOR ENTERPRISES

Жодне підприємство не може пройти свій життєвий цикл без того, щоб стикнутися з певною кризою. Кризи підстерігають завжди і повсюди, їх може спричинити будь-який неправильний вчинок чи рішення. Існує декілька типів криз, з якими може зіштовхнутися підприємство. За масштабами це можуть бути локальні, системні та стратегічні кризи; за причинами утворення - криза збуту, фінансова криза, криза менеджменту, криза організації, криза управління персоналом та криза платоспроможності; за часовою характеристикою – короткострокові та довгострокові кризи; за мірою впливу на функціонування підприємства – легкі, важкі та катастрофічні; за вірогідністю прогнозування – прогнозовані та непередбачувані; за структурою відносин – економічні, соціальні, організаційні, психологічні та технологічні кризи [1]. Кожна з них утворюється з певних причин та за певних умов лише для того, щоб не допустити існування певного підприємства в майбутньому та повільно або миттєво знищити його тут і зараз.

Саме для того, щоб вчасно виявити та розпізнати загрози, а пізніше також вжити відповідних заходів для їх ліквідації, розробили антикризове управління. Саме по собі воно означає систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ [2]. Його метою є підвищення ефективності використання ресурсів, збільшення прибутків та стабільне функціонування підприємства завдяки своєчасному попередженню та мінімізації наслідків будь-яких небезпечних ситуацій.

Антикризове управління містить антикризові стратегії, що вважаються способом досягнення підприємством власних цілей з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Ці чинники і є джерелом виникнення кризових явищ та кризової ситуації, внаслідок котрих підприємство потрапляє в кризовий стан [3]. Тобто основною метою антикризових стратегій є забезпечення стабільності та безперебійного функціонування підприємства навіть в умовах проблемності і невизначеності. Однак, дані стратегії можуть допомогти компанії втримати позиції та навіть покращити власний імідж, використати кризу для реорганізації бізнесових процесів та здійснити пошук нових можливостей для подальшого розвитку та розширення збутових кордонів як на національному, так і на міждержавному ринках. Існують наступні антикризові стратегії:

1) Стратегія мінімізації ризиків – використовується з метою запобігання кризовим ситуаціям або мінімізації їх впливу на діяльність підприємства до того моменту, поки ситуація не стала критичною. До заходів стратегії відносять: постійне спостереження за всіма зовнішніми та внутрішніми факторами, що можуть стати причиною кризи; скорочення ступеня залежності підприємства від одного постачальника або одного сегменту ринку; накопичення фінансових, матеріальних та кадрових резервів, що можуть бути необхідними пізніше; підвищення швидкості реагування на різноманітні зміни в умовах ринку.

2) Кризова стратегія – її застосовують як оперативну відповідь на кризу, щоб

зменшити її негативний вплив та нормалізувати ситуацію на підприємстві. Стратегія включає наступні дії: попередню розробку антикризового плану з описом кроків для подолання різних видів криз; створення ефективного інформаційного зв'язку у внутрішньому та зовнішньому середовищі для усунення можливого занепокоєння співробітників та клієнтів; оперативне перерозподілення ресурсів для підтримки критичних напрямів роботи компанії; застосування плану антикризового управління з чітким розподілом завдань та відповідальності для кожного окремого працівника.

3) Стратегія відновлення – використовується після подолання кризи для відновлення нормального функціонування підприємства та посилення його позицій на ринку. Містить такі заходи: детальне вивчення причин утворення кризи з метою їх запобігання в подальшому; реорганізацію компанії або її окремих частин; підвищення конкурентоспроможності шляхом залучення нових інвестицій та впровадження новітніх технологій; проведення активної роботи з клієнтами, партнерами та інвесторами для відновлення пошкодженої репутації та зростання довіри до компанії та її бренду.

4) Змішана стратегія – одночасне застосування кількох антикризових стратегій одночасно з метою створення більш гнучкого та ефективного управління кризами. Охоплює наступні дії: комбінація превентивних заходів з оперативними діями; введення довгострокових змін на підприємстві відразу після подолання кризи; створення фінансових резервів в спеціальному антикризовому фонді одночасно з реформуванням компанії після зникнення загроз.

5) Інноваційна стратегія – полягає в перетворенні кризової ситуації на можливість для введення інновацій та проведення стратегічних змін на підприємстві. До заходів входять: впровадження під час кризових періодів нових продуктів та послуг, які стимулюватимуть інноваційний розвиток ринку; проведення автоматизації процесів та технологічної трансформації з метою ефективнішого функціонування підприємства; зміна основних операцій компанії для того, щоб здійснити процес адаптації до нових ринкових умов.

Для ефективного виконання вказаних стратегій необхідно, щоб стратегія було чітко визначеною, а антикризові плани розроблялися з врахуванням різних варіантів розвитку подій. Крім того, потрібно, щоб дані стратегії можна було оперативно модифікувати відповідно до змін в навколишньому середовищі. Важливими аспектами також є можливість ранньої ідентифікації перших ознак кризи, своєчасне проведення конкретних дій для мінімізації наслідків та наявність встановленого взаємозв'язку між різними підрозділами для ефективної реалізації заходів.

Таким чином, можна сказати, що антикризові стратегії відіграють важливу роль в управлінні підприємством, оскільки являються комплексом превентивних, оперативних та відновлювальних заходів з чітко прописаними діями. Саме з їхньою допомогою, у випадку небезпечних ситуацій, компанія має можливість не зазнати банкрутства та продовжити своє існування, звісно, за умови правильного використання даних стратегій.

Список використаних джерел:

1. Типологія кризових ситуацій. URL: <https://studfile.net/preview/7387442/page:2/> (дата звернення: 30.09.2024).
2. Кульчій І.О. Антикризове управління : навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. С 53. (дата звернення: 30.09.2024).
3. Юрик Н.С., Кирич Н.Б. Антикризова стратегія – умова стабільного розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 3. С. 57–62. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9282a6a9-3705-40d4-83fe-91c914935bf5/content> (дата звернення: 30.09.2024).

УДК 658.3

Янч О.В., Мельник Л.М.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ У ВПРОВАДЖЕННІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Yanch O., Melnyk L.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

THE ROLE OF STAFF IN IMPLEMENTING A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY IN THE RESTAURANT BUSINESS

Ключовим фактором успішного впровадження концепції сталого розвитку у ресторанному бізнесі є активна залученість працівників. Їхні знання, навички та досвід стають рушійною силою змін та забезпечують досягнення поставлених цілей. Без прихильності та усвідомлення мети співробітниками навіть найкраща стратегія буде приречена на провал [2].

Хоча обслуговуючий та кухонний персонал найбільше бере участь у виробничих процесах і реалізації сталих практик адекватне сприйняття даної концепції має насамперед починатись з вищого керівництва та менеджменту. Лише аналізуючи їхні дії та поведінку, підлеглі зможуть змінити своє ставлення до запропонованих ініціатив в позитивному напрямку [4].

Окрім того, щоб бути прикладом, менеджери закладу відіграють роль лідера у формуванні ініціативного колективу, що сприяє сталому розвитку закладу громадського харчування. Це досягається шляхом використання різних підходів до управління людським потенціалом. Серед основних завдань — спостереження, регулювання та стимулювання дій співробітників, адаптація до змін в організаційних процесах, а також швидке реагування на непередбачені обставини та кризові ситуації [3]. Саме тому управлінцям вкрай важливо усвідомлювати силу свого впливу на ефективність роботи команди та вміти цим користуватись.

З-поміж усього персоналу ресторанного закладу саме працівники кухні залишають найбільший негативний слід на навколишньому середовищі значною мірою через неконтрольоване використання харчових продуктів та води під час приготування їжі. Переосмислення процесу дозволить суттєво зменшити кількість харчових відходів та вуглецевого сліду. Натомість це вимагає від професіоналів наявності специфічних кулінарних навичок і знань, які наприклад дозволяють повторно використовувати залишки їжі чи стежити за споживанням ресурсів.

Професійна компетентність позитивно впливає на самоефективність, що, у свою чергу, веде до сталих поведінкових намірів у професійної діяльності. Самоефективність слугує посередником між професійними знаннями і готовністю до дій, а також формує ентузіазм і впевненість у подоланні викликів [6]. Підвищення професійної компетентності співробітників кожної ланки може бути ключовим фактором у формуванні сталої діяльності закладу.

Забезпечення навчання та розвитку персоналу в контексті сталості є обов'язковим кроком для зростання професійної компетентності. Це включає участь у тренінгах, семінарах та курсах, що сприяють впровадженню стійких практик у ресторанному бізнесу. Освіта дозволяє кожному члену команди усвідомлювати та підтримувати цілі сталого розвитку, що посилює їхню мотивацію і готовність до дій.

Таке навчання не лише розвиває професійні навички, але й створює культуру відповідального використання ресурсів, зменшення відходів та впровадження енергоефективних методів. Підвищена самосвідомість персоналу дозволяє їм інформувати гостей про сталі ініціативи ресторану, також заохочуючи їх до відповідальної поведінки.

Крім того, врахування думки працівників у прийнятті рішень у сфері сталого розвитку створює можливості для реалізації їхніх ідей, що позитивно впливає на атмосферу в колективі. Введення системи заохочень, таких як бонуси та визнання, мотивує персонал до активної участі в розвитку сталості підприємства. Таким чином, інвестиції в навчання та професійну підготовку стають ключем до забезпечення стійкості та успіху ресторанного бізнесу в довгостроковій перспективі [1].

Отже, результатом залучення персоналу у реалізацію стратегії сталого розвитку не лише створюють цінності та пропозиції для своїх клієнтів, але й забезпечують більш глибоку взаємодію, емоційні зв'язки та міцні стосунки зі своїми співробітниками. У випадку ресторану його повсякденна діяльність повинна бути організована таким чином, щоб сприяти розвитку внутрішньої мотивації та узгоджувати почуття мети працівників із робочими процесами організації.

Замість проведення маркетингової кампанії під гаслом «робити добро», мета ресторану «покращити обслуговування клієнтів, навколишнього середовища та місцевих спільнот» буде стимулювати працівників відстоювати свої інтереси та трансформувати щоденну діяльність у ресторані в стійку практику, керовану самими співробітниками. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню їхньої оперативної ефективності та тривалій цілеспрямованості внутрішньої мотивації, зокрема у питаннях зменшення харчових відходів для досягнення сталих цілей [5].

Список використаних джерел:

1. Бабко Н.М., Колеснікова А.С. Особливості впровадження сталого менеджменту у готельно-ресторанній індустрії. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «*Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру*». 2023. С. 193 – 197. URL: https://fim.mdpu.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/Konferentsiya_zbirnyk.pdf#page=193.
2. Бойківська Г., Овчарук О., Ткаченко Д. Управління персоналом підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*. 2024. С. 106 – 110. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/296/268>.
3. Грабина А.Ю., Копішинська К.О. Загальні та специфічні підходи до управління трансформацією підприємств для забезпечення сталого розвитку. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції "*Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*". 2024. С. 52–53. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303609>.
4. Băltescu C.A., Neacșu N.A., Madar A., Boșcor D., Zamfirache A., Sustainable Development Practices of Restaurants in Romania and Changes during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*. 2022. No. 14, URL: <https://doi.org/10.3390/su14073798>.
5. Islam J.Ul, Nazir O., Rahman Z. Sustainably engaging employees in food wastage reduction: A conscious capitalism perspective. *Journal of Cleaner Production*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136091>.
6. Lu M.-Y., Ko W.-H. Sustainable Preparation Behavior for Kitchen Staff in Order to Limit Food Waste. *Foods*. 2023. URL: <https://doi.org/10.3390/foods12163028>.

УДК 642.5

Яциків Н.Я., Стойко І.І.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РЕСТОРАННІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ НОВИХ УПОДОБАНЬ СПОЖИВАЧІВ

Yatsykyiv N., Stoyko I.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

RESTAURANT TECHNOLOGIES FOR NEW CONSUMER PREFERENCE

Пандемія COVID-19 сприяла формуванню нових поведінкових звичок, і тепер, у постпандемічному світі, звичка замовляти їжу лише зміцнюється. Напружений спосіб життя, віддалена робота, розвиток міських поселень тощо породжують прагнення економити час, що призводить до зростання попиту на зручні сервіси доставки їжі по всьому світу.

Молоде покоління часто називають digital natives («цифрові аборигени»), оскільки вони народилися і виросли в оточенні комп'ютерів, ігрових приставок, стільникових телефонів та інших цифрових іграшок. Для цих людей Інтернет став невід'ємною частиною світу і вони природньо мають здатність користуватися інтернетом та технологіями. Ця особливість перетворила їх на агентів змін у ресторанній індустрії. Вони цінують зручність, тому надають перевагу мобільним додаткам та онлайн-платформам для замовлення їжі, які пропонують швидкі та прості рішення.

Хмарні кухні, які також відомі як віртуальні кухні або кухні-привиди (ghost kitchens) – це комерційні кухні, спеціально розроблені для приготування їжі, яка потім доставляється безпосередньо споживачам через служби доставки. Вони не мають фізичних приміщень для обслуговування клієнтів на місці, таких як традиційні ресторани, а орієнтовані виключно на онлайн-замовлення та доставку. Вони розташовані в радіусі доставки великої кількості онлайн-клієнтів, а не в зонах інтенсивного відвідування. На хмарних кухнях немає фізичної вітрини чи їдальні, тож для виконання онлайн-замовлень вам знадобиться лише кілька штатних працівників.

Якщо хмарну кухню відкриває ресторатор, вона зазвичай використовується для приготування страв для доставки від конкретного ресторанного бренду для його клієнтів. Хмарні кухні дозволяють рестораторам підвищити прибутковість, зберігаючи основні елементи ресторану, скорочуючи витрати на оплату праці, накладні витрати та марну їжу, охоплюючи більшу кількість клієнтів, які замовляють онлайн. Крім того, є можливість керувати кількома віртуальними брендами з однієї кухні-привида, щоб збільшити дохід без додаткових витрат.

Якщо хмарну кухню відкриває сервіс доставки, на одній локації, схожій на коворкінг для ресторанів, можуть працювати різні партнери. Цей формат допомагає бізнесу масштабуватися. Для великих ресторанних мереж хмарні кухні дозволяють розширювати зону покриття на інші райони міста. Для рестораторів із регіонів це можливість відкритися в столиці або іншому місті без значних витрат.

Хмарні кухні стають все більш популярними, оскільки вони є дешевшою альтернативою управлінню традиційним рестораном. Вони також зосереджені на доставці, яка з 2014 року зросла на 300%. Це означає, що ресторатори використовують кухні-привиди, щоб підготувати свій бізнес у майбутнє та прискорити зростання.

Хмарні кухні можуть легко експериментувати з різними меню та брендами без великих витрат та інвестицій. Вони стають дедалі популярнішими, оскільки все більше людей віддають перевагу зручності замовлення їжі додому. Це новий тренд у харчовій індустрії, який продовжує розвиватися і змінювати підходи до приготування та доставки їжі.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

XII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті Індустрії 4.0»

11 жовтня 2024 р. 10.00 (дистанційно)

м. Тернопіль

Узагальнення результатів дискусії з теоретичних та практичних досліджень щодо «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті Індустрії 4.0», як складової інноваційного розвитку повоєнного бізнесу, передбачає врахування цього напрямку як в розробці конкретних стратегій та перспектив розвитку інноваційної діяльності у сфері управління, так і виробництва та надання послуг. Виступи показали необхідність визначення соціально-економічних векторів інноваційного розвитку бізнес структур та удосконалення господарських, організаційно-економічних механізмів розвитку, дало можливість виробити наступні висновки і рекомендації:

1. Констатувати що упровадження управління бізнес-процесами підприємств у контексті Індустрії 4.0 з використанням інноваційних підходів у регламентуванні діяльності суб'єктів господарювання у воєнних та повоєнних умовах повинні вирішуватися комплексно, виходячи із специфічних особливостей розвитку як суб'єктів господарювання, так і національної економіки загалом. З цих міркувань, доцільно організувати наукове вивчення сучасних адаптивно-трансформаційних процесів та підходів до формування інноваційних засад управління виробничими підприємствами та підприємствами сфери обслуговування в цих екстремальних умовах.

3. Сучасні господарські, організаційно-економічні механізми управління підприємствами в реформаційних умовах держави, організація виробництва та сфери послуг свідчить про необхідність визначення соціально-економічних векторів інноваційного розвитку бізнес-структур та удосконалення господарських, організаційно-економічних механізмів їх реалізацію як у державі загалом, так і у регіонах та зокрема на локальному рівнях.

4. Реформування національної економіки у повоєнний період повинен передбачати правомірність та доцільність застосування в Україні світового досвіду і в першу чергу Європейського в т.ч. у сфері управління, виробництва та надання послуг.

5. Рекомендувати органам державного управління та місцевого самоврядування повсякчас сприяти пріоритетному розвитку, впровадженню досягнень науки і техніки, науково-технічного прогресу у рамках реалізації Програми розвитку управління підприємствами за для організації їх поступового розвитку відповідно до Європейських вимог і стандартів.

6. Установам, підприємствам та організаціям, що безпосередньо здійснюють управління бізнес-процесами підприємств у контексті Індустрії 4.0, доцільно вивчити можливості впровадження управління підприємствами шляхом переходу від прямого адміністрування до економічного впливу на господарську роботу.

У дискусіях запропоновані організаційно-економічні механізми впровадження інноваційних засад формування новітнього повоєнного українського суспільства, забезпечення сталого розвитку підприємств, удосконалення методології та організації цього процесу. Практична реалізація висновків і рекомендацій створять необхідні умови ефективного господарювання як на рівні держави, галузей національної економіки, регіонів, так і безпосередньо господарюючих суб'єктів.

Над рекомендаціями працювали: Шерстюк Р.П., Андрушків Б.М., Малюта Л.Я. Мельник Л.М., Стойко І.І., Ціх Г.В., Федішин І.Б.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ МАТЕРІАЛИ

***XII Всеукраїнської науково-практичної конференції
пам'яті почесного професора Тернопільського національного
технічного університету імені Івана Пулюя,
академіка НАН України
Миколи Григоровича Чумаченка:
«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ У
КОНТЕКСТІ ІНДУСТРІЇ 4.0»
(11 жовтня 2024 року, Тернопіль)***

Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0: матеріали XII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. 123 с.

ISBN 978-617-7875-84-9

Підписано до друку 28.10.2024. Формат 60×90, 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура TimesNewRoman.
Умовно–друк. арк. 12,15. Наклад – 100 прим.
Замовлення № 1-28102024

Друк ФОП Паляниця В. А.
Свідоцтво ДК №4870 від 20.03.2015 р.
м. Тернопіль, вул. Б. Хмельницького, 9а, оф.38.
тел. (0352) 528–777.