



ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НАУКОВОЇ ДУМКИ В МЕНЕДЖМЕНТІ, ГАЛУЗЯХ СПОРТУ, ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*Тези доповідей
III Міжнародної студентської наукової конференції
(26-27 вересня 2024 року, м. Львів)*

*За загальною редакцією
Наталії ПАВЛЕНЧИК*

Львів -2024

УДК 001:005:796:61

T30

Рецензенти:
Наталія ГАВЛОВСЬКА
доктор економічних наук, професор
(Хмельницький національний університет)

Руслан СКРИНЬКОВСЬКИЙ
кандидат економічних наук, професор
(Львівський університет бізнесу та права)

*Рекомендувала до публікації вчена рада
Львівського державного університету фізичної культури
імені Івана Боберського
(протокол № 2 від 15.10.2024 року)*

T30 Тенденції розвитку наукової думки в менеджменті, галузях спорту, обслуговування та охорони здоров'я : тези доп. III Міжнар. студ. наук. конф. (26-27 вересня 2024 року, м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик. – Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. – 350 с.

У збірнику тез доповідей III Міжнародної студентської наукової конференції висвітлено результати досліджень, тенденції та перспективи розвитку сучасного менеджменту, організаційно-управлінська діяльність у галузі спорту, інновації як можливості відновлення та розвитку сфери туризму в умовах пандемії, впровадження принципів менеджменту в сфері надання реабілітаційних послуг, сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи, а також перспективи розвитку сучасного суспільства.

Для бакалаврів, магістрантів, аспірантів та молодих учених галузей менеджменту, фізичної культури та сфери обслуговування.

УДК 001:005:796:61

Автори відповідають за зміст своїх матеріалів.

© Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, 2024
© Кафедра економіки та менеджменту, 2024

ОРГКОМІТЕТ

Голова оргкомітету:

Наталія Павленчик – професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Координатор конференції:

Вікторія Гуцуляк – доцент кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Члени оргкомітету:

Володимир Холявка – декан факультету туризму Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Дмитро Петришин – заступник декана факультету туризму Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Євгенія Шелест – координатор напрямів «Організаційний розвиток» та «Острівці Прогресивності» ГО «Прогресивні», доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету

Людмила Горохова – директор української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти, університет «КРОК»

Ірина Свістельник – директор бібліотеки, доцент кафедри інформатики та кінезіології Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Ольга Романчук – зав.кафедри української та іноземних мов Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Марія Паска – зав.кафедри готельно-ресторанного бізнесу Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Мирослава Данилевич - зав.кафедри туризму Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Роман Скабара – зав.кафедри спортивного туризму Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Іван Гуль – доцент кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Володимир Дудюк – доцент кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Лілія Іванова – доцент кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Орислава Графська – доцент кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Світлана Криштанович – проф. кафедри педагогіки та психології Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Анатолій Павленчик – доцент кафедри інформатики, кінезіології та кіберспорту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Христина Баранівська – викладач кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Ольга Радзімовська – викладач кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Ольга Пастух – старший лаборант кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

СЕКЦІЯ 1

Тенденції та перспективи розвитку сучасного менеджменту

УДК 658.3

ВПЛИВ МЕНЕДЖЕРІВ НА ПОДОЛАННЯ ВИГОРАННЯ У ПРАЦІВНИКІВ

Анастасія ГАЄВСЬКА

студентка

Науковий керівник – **Христина БАРАНІВСЬКА**

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Вигорання – це стан повного зниження продуктивності та виснаження на фізичному й емоційному рівні, у якому можуть перебувати працівники внаслідок тривалого безперервного стресу, спричиненого роботою.

Дослідження показують, що вигорання має три виміри: емоційне виснаження, деперсоналізація та зниження особистих досягнень [1]. Коли працівник вигоряє на роботі, то відчуває себе приниженим, виклики, з якими раніше можна було впоратися, здаються нездоланими. Це повна протилежність залученості. Залучений працівник є енергійним і високопродуктивним, а вигорілий – виснаженим, пригніченим і цинічним.

Дослідження компанії *Gallup* [3] встановило що 76 % опитаних працівників хоч раз відчували симптоми вигорання, 28 % стверджували, що вигорають дуже часто або постійно на роботі. Ризик вигорання зростає у тих, хто працює 50 і більше годин на тиждень, але визначальним є все ж те, як керують працівниками і сприйняття свого робочого навантаження. Причини вигорання можуть бути різні. Основні п'ять причин, згідно з дослідженням [1] показано на рис 1.

У сучасних українських реаліях великий вплив чинять також війна, невпевненість у завтрашньому дні, відсутність безпеки, постійний стрес і відсутність якісного сну та відпочинку.

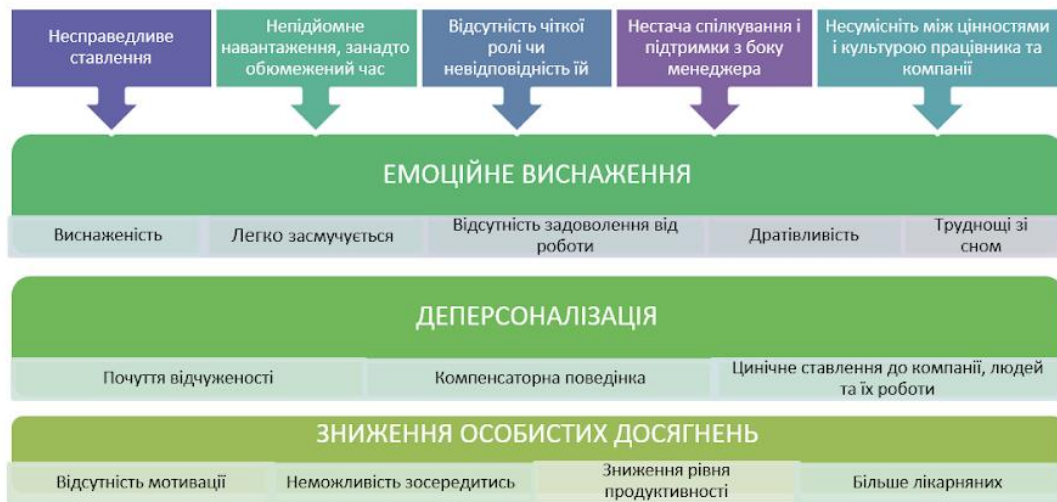


Рис. 1. Сфери, симптоми та причини вигорання.

За дослідженнями *Future Forum* співробітники, що вигоріли у 3,4 рази вірогідніше почнуть шукати нову роботу. У них в 1,8 раза нижча задоволеність роботою і вони у 2 рази сильніше, ніж зазвичай, відчувають роз'єднаність із командою та компанією загалом [4].

Щоб допомогти працівнику впоратися з вигоранням і запобігти майбутнім, HR-команді та керівництву в цілому варто переглянути ще раз такі пункти: 1) систему мотивації та пільг; 2) навантаження й функціонал працівників; 3) процес найму; 4) цінності та корпоративну культуру компанії.

Під час кризових ситуацій, таких як війна в Україні, слід ще додатково проводити опитування, що саме найбільше впливає на працівників, при можливості проводити зустрічі з психологом, давати додаткові вихідні, допомагати родичам, активно й постійно комунікувати, проводити зустрічі з експертами та впроваджувати гнучкі процеси й умови роботи [1].

Для подолання емоційного вигорання величезне значення має менеджер, адже він має зробити так, щоб працівники відчували підтримку та визнання за свою роботу, відчували зв'язок із ним та командою загалом. Коли у працівників є підтримка зі сторони менеджера, команди та середовища, яка

відповідає потребам працівників, їхня залученість зростає і вони природним чином процвітають і працюють добре в довгостроковій перспективі.

Основні заходи у боротьбі з вигоранням такі:

1. покласти на менеджерів відповідальність за усунення симптомів вигорання серед працівників;
2. чітке визначення ролей і структурування роботи, перевірка на відповідність робочого навантаження і реальність дедлайнів для виконання завдань;
3. заохочення командної роботи та спільної відповідальності;
4. створення ідеального середовища, яке буде максимально комфортним і привабливим;
5. зробити добробут працівників частиною своєї корпоративної культури і дбати про нього; включити п'ять елементів благополуччя в регулярні розмови та робочу практику: благополуччя на роботі, соціальне благополуччя; фінансове благополуччя, фізичне благополуччя, громадське благополуччя.

Серед усіх елементів добробуту працівника найважливішим та основою для інших чотирьох є благополуччя на роботі (кар'єрне), а саме задоволення від того, що ти робиш щодня. Безпосередній вплив на нього мають менеджери, які здатні зробити так, щоб частка тих працівників, що страждає і тих, що бореться, ставала меншою, а процвітаючих - більшою.

Але будь-які старання компанії будуть марними, якщо сам працівник не почне виправляти цю ситуацію самостійно [2]. Зокрема:

1. надати пріоритет особистим ресурсам (улюблені заняття, правильне харчування, сон, медитація, фізична активність, спілкування з людьми, які подобаються, можливо, ведення щоденника, бесід тощо)
2. проаналізувати свою ситуацію, свій графік і витрати часу;
3. зниження впливу стресових чинників на робочому місці (зменшення впливу токсичних людей, зниження своїх вимог як перфекціоніста, делегування неважливих справ);

4. збільшення робочих ресурсів через спілкування з керівником стосовно додаткового навчання, наставництва чи інших ресурсів, які потрібні.

5. переоцінка деяких аспектів у роботі й пошук того, що можна змінити (наприклад, нецікавих завдань).

Таким чином, формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримання психічного здоров'я, є важливим завданням HR-менеджерів. Це включає узгодження цінностей, розвиток ефективного лідерства, сприяння здоровим командним відносинам і збалансуванню роботи і життя. Інвестиції в благополуччя персоналу окупаються підвищенням залученості, продуктивності та утриманням талантів.

Список використаних джерел:

1. Вплив корпоративної культури на вигорання співробітників: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/vplyv-korporatyvnoyi-kultury-na-vygorannya-spivrobitnykiv/> (дата звернення: 02.09.2024).

2. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 346-348

3. Employee Burnout: the Biggest Myth: веб-сайт. URL: <https://www.gallup.com/workplace/288539/employee-burnout-biggest-myth.aspx/> (date of application: 04.09.2024).

4. Future Forum Pulse Report Winter 2022–2023. URL: <https://futureforum.com/wp-content/uploads/2023/02/Future-Forum-Pulse-Report-Winter-2022-2023.pdf> (date of application: 04.09.2024).

УДК 330

**АНАЛІЗ ФУНКЦІЙ, ЩО СПРИЯЮТЬ ДОСЯГНЕННЮ ЦІЛЕЙ
ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ****Юрій МАРКЕВИЧ**

аспірант

Наукові керівники: **Наталія ПАВЛЕНЧИК**

д-р екон. наук, професор

Іван КОРКУНА

канд. екон. наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Відомо, що в сучасних умовах провадження бізнесу процес управління є надзвичайно складним і потребує постійного додаткового залучення ресурсу для досягнення поставлених цілей та мети.

Управління – це перетворення інформації про стан об'єкта в командну інформацію від суб'єкта, тобто цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли з ними існує взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми або регламенту [2].

Також відомо, що управління може виконувати різні функції. З-поміж них можна виокремити такі:

- **ситуаційне управління** – ухвалення стратегічних рішень у зв'язку з наявністю потенційних проблем;

- **цільове управління** – метод управлінської діяльності, який базується на визначенні найважливіших у цей період завдань, на здійснення яких спрямовано головні зусилля керуючої організації (рис. 1).

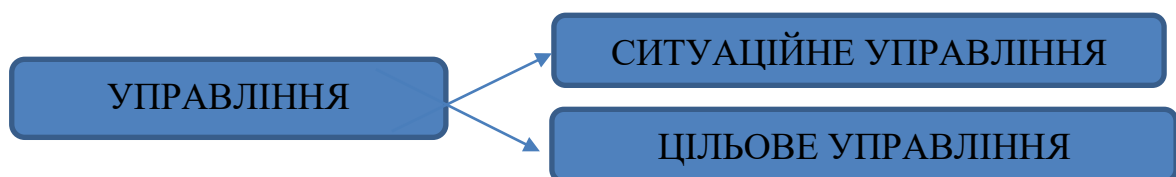


Рис. 1. Класифікація функцій управління

Мета процесу управління полягає в забезпеченні результативного функціонування установ та організацій на підставі ефективної організації адміністративних процесів для задоволення цілей їх функціонування.

У процесі управління можна виокремити чотири основні функції, які сприяють досягненню цілей організації:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль (рис. 2).

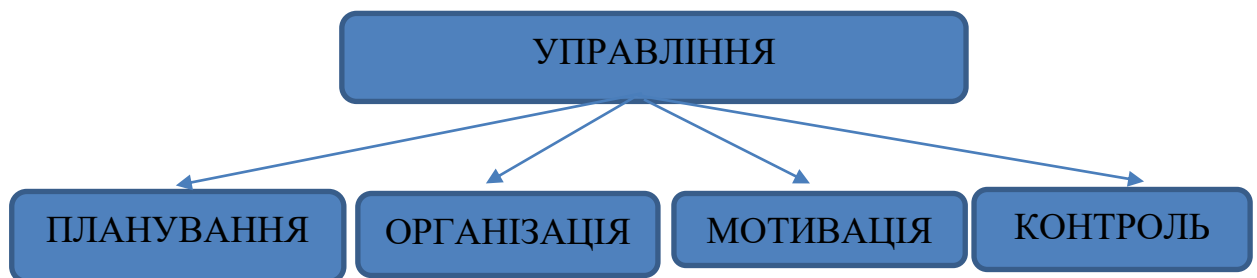


Рис. 2. Функції процесу управління

Система функцій в адміністративному менеджменті складається з чотирьох підсистем, зокрема:

- предметні функції;
- планування, організація, контроль, координація;
- процесуальні функції – рішення, комунікації;
- соціально-психологічні функції – делегування мотивацій.

Функції управління на підприємстві мають специфічний характер, можуть діяти самостійно або бути пов'язаними між собою, можуть проникати одна в одну. Доцільним є те, щоб усі функції були об'єднані в єдиний цілісний процес і відображали основні стадії процесу управління.

Функція – це відокремлений вид професійної діяльності, яка ґрунтовно і всесторонньо відображає сутність процесів організації [3]. Представимо основні функції управління:

- однорідність суті робіт, які виконують у межах однієї функції управління;

- цільова спрямованість цих робіт;
- відокремлений комплекс виконуваних завдань.

Кожна функція має представляти певну дію процесу управління, а процес адміністративного управління в цьому випадку – це сукупність функцій з єдиним управлінським циклом [1].

Отже, проаналізувавши вищенаведене, можна зробити висновок, що управлінський процес на підприємстві – це взаємозв'язок усіх управлінських функцій, які тісно пов'язані між собою, а вмiле їх поєднання дає позитивну динаміку управління на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 346-348.

2. Управління // Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління>.

3. Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана / за ред. Ю. С. Шемшученка. Київ, 2004. Т. 6:Т – Я. 768 с.

УДК 331.522

**КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЗАПОРУКА
УСПІШНОГО ПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕСУ**

Олег ЦІЛЬНИК

аспірант

Львівського університету бізнесу і права
Науковий керівник – Орислава ГРАФСЬКА

д-р екон. наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

У непростий для України час, а саме в період війни, яка триває вже понад два роки, важливим для економіки країни є не лише збереження робочих місць на підприємствах чи інших організаціях, але й забезпечення суб'єктів господарювання кваліфікованими кадрами для збереження та забезпечення успішного результату в бізнесі. Станом на сьогодні в Україні у зв'язку з війною спостерігаємо масову нестачу кваліфікованих кадрів і на підприємствах критичної інфраструктури державної форми власності, і в приватних підприємствах малого й середнього бізнесу приватної форми власності. Розгляньмо детальніше сутність кадрового потенціалу для бізнесу.

Кадровий потенціал – це потенційна здатність персоналу підприємства до продуктивної професійної діяльності, результатом якої є новостворені матеріальні та нематеріальні цінності [1].

Для формування якісного кадрового потенціалу сучасного підприємства важливим є створення реального потенціалу живої праці, знань і навичок, що охоплює безпосередньо все підприємство, трудовий колектив загалом і кожного зокрема. Використання кадрового потенціалу є реалізацією трудових і кваліфікаційних здібностей і навичок працівника, трудового колективу й суспільства. В умовах ринку раціональне використання кадрового потенціалу полягає в більш повному розкритті та реалізації здібностей кожного працівника підприємства, коли щоденна робота набуває характеру творчості, а також у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання й оцінювання внеску кожного члена колективу в кінцевий результат.

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити це підприємство належним трудовими ресурсами, здатними виконувати завдання, уможливити досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства.

Основна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає додаткові цілі й принципи системи управління персоналом. Зокрема, йдеться про правила, фундаментальні положення й норми, якими мають оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами [3]. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, для прикладу, таких як розробка й втілення кадрової політики, у межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто весь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координації людської діяльності.

Групу загальних принципів формування кадрового потенціалу становлять принципи: системності; рівних можливостей; поваги до людини; командної єдності; правового й соціального захисту [2].

Зазначимо, що наявність високопрофесійних співробітників забезпечує виживання підприємства в короткотерміновій і довготерміновій перспективах.

Існує низка принципів, відповідно до яких формують систему управління кадровим потенціалом в організації. Зокрема:

- принципи, які характеризують вимоги до формування кадрового потенціалу;
- принципи, які визначають напрями розвитку потенціалу [5].

Вищезазначені групи принципів реалізуються у взаємодії, характер якої залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом.

Варто пам'ятати, що принципи розвитку кадрового потенціалу, які враховують стратегічні аспекти управління підприємства, у поєднанні з механізмами формування кадрового потенціалу дають можливість розробити модель формування й використання кадрового потенціалу на підприємстві [4].

Класифікація формування кадрового потенціалу підприємства:

- визначення потреби в персоналі;
- залучення персоналу і його відбір;
- складання посадових інструкцій робітника;
- підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації співробітників підприємства;
- мотивація персоналу.

Отже, проаналізувавши вищенаведене, зазначимо, що потреба у персоналі передбачає визначення вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок оптимальної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсягу витрат, а також забезпечення належного кадрового потенціалу для реалізації тих чи тих завдань, які є стратегічно важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та організацій на ринку товарів чи послуг, що зі свого боку забезпечить їм успішне провадження бізнесу в непростий для України час.

Список використаних джерел:

1. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf
2. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. 2-е вид., випр. і доп. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
3. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 346-348

4. Тимошенко К. В. Формування та розвиток компетенцій людського капіталу підприємств: проектно орієнтований підхід. *Project, program, portfolio P3 management* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 8–9 груд. 2017 р.). Одеса : ОНПУ, 2017. С. 144–147.

5. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Науковий вісник ДДМА*. 2011. № 2(8).

УДК 330

ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЗАПОРУКА ЙОГО УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

Маркіян ЦІМУРА

аспірант

Сергій ЄВДОЩЕНКО

магістр

Науковий керівник – **ВОЛОДИМИР СЕМЦОВ**

д-р. екон. наук, доцент, професор

Львівський університет бізнесу та права (Україна)

У сучасному світі ми часто можемо почути термін «планування», адже не секрет, що саме планування є основним складником успішного провадження бізнесу й ефективного просування товарів і послуг серед конкурентів. Також у теперішній час актуальним для власників підприємств є питання залучення кваліфікованого персоналу у виробничий процес. Розгляньмо детальніше саме поняття «планування» для підприємств.

Планування – заздалегідь визначений порядок дій, потрібних для досягнення поставленої мети. Планування – оптимальний розподіл ресурсів для досягнення поставленої мети [2].

Планування як самостійна галузь знань і особлива сфера людської діяльності – це сукупність систематизованих знань про закономірності формування й функціонування різних господарських систем. Ціль науки про планування як складової частини економічної науки – описати, обґрунтувати й передбачити процес і явища дійсності (теоретичне відображення дійсності).

Її роль і потреба в ній з боку суспільства зростає. До чинників, що зумовлюють зростання ролі науки про планування в загальнополітичному, соціальному, економічному й культурному середовищі, можна зарахувати:

- перехід до ринкових відносин і зміну методів господарювання, що потребує перебудови систем планування на всіх рівнях управління економікою;
- розвиток науково-технічного прогресу, зростання чисельності управлінських кадрів;

- зростання масштабів суспільного виробництва, ускладнення господарських зв'язків і розширення міжнародних зв'язків.

Суть планування на підприємстві полягає в розробці й обґрунтуванні цілей, визначенні найкращих методів і способів їх досягнення за ефективного використання всіх видів ресурсів, потрібних для виконання поставлених завдань і встановлення їх взаємодії.

Сам процес планування проходить чотири етапи: розробку загальних цілей; визначення конкретних цілей на цей період з подальшою їх деталізацією; визначення шляхів і способів досягнення цілей; контроль за процесом досягнення поставлених цілей шляхом зіставлення планових показників із фактичними й коригування цілей.

Процес планування діяльності підприємств містить багато складників: виробництво й реалізація продукції, її собівартість, забезпеченість трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами, фінансові результати роботи, фінансовий стан підприємства, його інвестиційна діяльність [1]. Саме це і є об'єктами планування діяльності підприємств, які розглядають як єдине ціле і через які розкривають його предмет. Оскільки планування передбачає процес підготовки рішень про цілі, способи й методи їх досягнення шляхом цілеспрямованої порівняльної оцінки різних альтернативних варіантів дій у передбачуваних умовах і їх ухвалення завжди пов'язане з використанням ресурсів, то ресурси підприємства і є предметом планування на підприємстві. Планування як складова частина економічної науки ґрунтується передусім, на загальних взаємопов'язаних методах наукових досліджень: аналізі та синтезі, дедукції і індукції.

Планування можна розуміти як процес ухвалення рішень, який передуює майбутнім діям. Результатом планування є ухвалення органом управління рішення про те, що, де та яким чином потрібно зробити. Способи й методи обґрунтування планових рішень виступають тією ланкою, яка поєднує теперішнє з майбутнім. Вони деякою мірою визначають науково-технічний рівень планування і якість планів. Управлінські рішення не можна розглядати

як довільну дію. Передумовою підготовки й ухвалення управлінського рішення завжди є наявність проблеми, тобто встановлення невідповідності між фактичним і бажаним станом діяльності виробничого, комерційного чи іншого суб'єкта, яка перешкоджає його ефективному функціонуванню та розвитку. Планування, як ключова ланка в системі управління, відображало особливості соціальної системи управління, підкреслювало її відмінності від капіталістичного менеджменту. Водночас системі централізовано встановлених на основі єдиного плану цілей, жорсткого розподілу ресурсів і єдиної політики розвитку всього народного господарства не було потреби розвивати функції, які пов'язані з вивченням ринку, що призвело до орієнтації не на споживача, а на планування [3].

Отже, проаналізувавши вищезазначене, можемо підсумувати, що планування є одним із найважливіших складників виробничого процесу підприємств, за допомогою якого вони можуть прогнозувати свої фінансові результати й уникнути ризику банкрутства.

Список використаних джерел:

1. Павловські Г., Юзевич В. М., Куриліна О. В., Павленчик Н. Ф., & Клювак О. В. Оптимізаційно-інформаційна модель управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*, (11), 2022. 185-192.
2. Планування // Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Планування>.
3. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Каравела, 2003. 432 с.

УДК 658.01

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Андрій КУЛИК

аспірант

Науковий керівник – **Ганна КОПТЄВА**

д-р екон. наук, професор

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут» (Україна)

У сучасних умовах ведення бізнесу в Україні підприємства будь-якого масштабу відчують значний тиск економічних і геополітичних чинників. Не є винятком підприємства нафтогазової галузі, які, зміцнюючи енергетичну незалежність нашої країни, що потерпає від агресора, намагаються адаптувати бізнес-процеси до нових умов ведення бізнесу з урахуванням швидких змін на галузевих ринках, розвитку й упровадження новітніх технологій, інтеграції в європейський газовий ринок, посилюють свої компетенції для забезпечення конкурентоспроможності на галузевих ринках довгострокового виживання.

Ураховуючи динамізм і різноманітність чинників, що впливають на діяльність нафтогазових підприємств, стає очевидним потреба впровадження стратегічних змін, складність і масштабність яких вимагає ретельного планування, координації та управління для мінімізації ризиків, а також застосування провідних технологій у галузі, заснованих на цифрових рішеннях для досягнення довготривалих результатів.

Одним із новітніх трендів для нафтогазової галузі є впровадження стратегічних змін на основі цифрових інновацій. Саме за рахунок інновацій і впровадження нових технологій (які комплексно охоплюють операційну модель бізнесу, а саме бачення, стратегію, бізнес-процеси, корпоративну культуру, персонал) відбуваються трансформації підприємства та перебудова бізнесу. Такий підхід дає змогу підприємствам досить консервативної нафтогазової галузі відповідати на нові виклики й отримувати конкурентні переваги.

Так, наприклад, для галузевого сектору *Upstream*: розвідка та видобуток застосування інструментів ШІ в геологорозвідці допоможе завдяки збільшенню в рази швидкості обробки результатів суттєво прискорити розвідку родовищ газу й нафти, тим самим забезпечуючи економію часу та коштів для компанії. Використання інструментів *IoT* на етапі буріння свердловин, експлуатації інфраструктури нафтогазових родовищ дає змогу проводити моніторинг технологічних процесів у режимі реального часу, що запобігає відмові обладнання й аварійним ситуаціям, а, відповідно, гарантує безпеку працівників компаній, захист навколишнього середовища та заощаджує кошти від простою обладнання і скорочує операційні витрати. За підрахунками провідних аналітиків галузі це може скоротити експлуатаційні витрати сектору на 3—5 % [1].

Для галузевого сектору *Midstream*: зберігання та транспортування використання інструментів *IoT* відіграє надважливу роль у гарантуванні технологічної безпеки процесів транспортування й зберігання нафти та газу. Поєднуючи їх із технологією *digital twin*, оператори газотранспортних мереж зможуть моделювати й прогнозувати стан газотранспортної інфраструктури для планування технологічного обслуговування й ефективного використання інфраструктури.

Для галузевого сектору *Downstream* [1]: переробка та дистрибуція використання інструментів *IoT* дасть змогу ефективніше планувати технологічні зупинки основного переробного обладнання, таким чином збільшуючи пропускну переробну потужність підприємства й скорочуючи надлишкове споживання енергетичних ресурсів, що також зменшує вуглецеві викиди.

Загалом, комплексне застосування цифрових технологій у нафтогазовій галузі допоможе скоротити капітальні витрати на 20 %. Глибина використання цифрових технологій у різних секторах нафтогазової галузі різниться, але відповідно до викликів сьогодення є неодмінною умовою успішного ведення нафтогазового бізнесу [3; 4]. Успішне впровадження

цифрових технологій дасть змогу отримати нові технології управління операціями, а також створити нові управлінські моделі для менеджменту різних рівнів, що забезпечить підвищення ефективності розробки родовища з одночасним зниженням ризиків охорони праці, зниження ризиків для навколишнього середовища та зменшення вуглецевих викидів, що в підсумку значно посилить конкурентні переваги підприємства на галузевому ринку [2; 5].

Список використаних джерел:

1. Роль диджиталізації у нафтогазовій галузі: вплив та технології. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/rentabelnist-efektivnist-ekologichnist-rozbirajemo-mozhливosti-didzhitalizatsiyi-u-naftogazoviy-galuzi> (дата звернення: 3.09.2024).
2. Чудик І. І., Паневник Д. О. Аналіз процесів цифрової трансформації нафтогазової галузі. *Нафтогазова енергетика*. 2023. № 2(40). С.73–74.
3. Кулик А. В., Коптєва Г. М. Цифрова трансформація як реалізація стратегічних змін на підприємствах нафтогазової галузі. *Інформаційні технології у сучасному світі* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Харків : ДБТУ, 2024. С.64–66.
4. Кулик А. В., Коптєва Г. М. Повоєнне відновлення країни та цифрові рішення. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків : ДБТУ, 2023. С. 42–44.
5. Коптєва Г. М., Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський Політехнічний Інститут»*. Економічні науки. 2023. № 2. С. 73–77. doi: 10.20998/2519-4461.2023.2.73.

УДК 37.013.73: 005.32

РОЛЬ ЕТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Іванна СЛОБОДЯНЮК

студентка

Науковий керівник – **Ірина ГРАБОВСЬКА**

старший викладач

Хмельницький національний університет (Україна)

Етика (від грецького слова *ethos* – звичай або спосіб життя) – наука про суспільне життя людини, про добру або справедливу та несправедливу людську діяльність. Ділова етика – ступінь довіри суспільства до продуктів і послуг бізнесу, ступінь довіри до бізнесу з боку роботодавця, працівника й суспільства в цілому [1]. Особливого значення етичні засади менеджменту діяльності організацій набули на межі ХХІ ст. Вислів «ХХ століття – століття технологій, ХХІ вік – вік психології, етики» актуалізовано у сфері економіки, бізнесу. Відомий менеджер Джек Уелч, який понад 20 років очолював компанію «Дженерал електрик», акцентує увагу на такому аспекті діяльності менеджера: «У новому тисячолітті, сповненому жорсткої конкуренції, треба вести людей до цілі, не командуючи ними, а запалюючи, надихаючи їх» [2].

Етична компетентність менеджерів – це їхня здатність приймати рішення й діяти відповідно до етичних стандартів, моральних принципів і норм. Можна виділити десять моделей поведінки, які окреслюють етику в менеджменті: цілісність (етичні керівники демонструють особисту чесність і сміливість, принциповість та надійність); чесність (етичні керівники є чесними, правдивими, навмисно не обманюють інших частковими істинами, вибірковими замовчуваннями чи будь-якими іншими засобами); довіра (етичні керівники гідні віри, вони докладають усіх зусиль, щоб виконати букву й дух своїх обіцянок і зобов'язань); справедливість (етичні люди демонструють відданість справедливості, ставляться до людей з толерантністю та приймають різноманітність); доброта (етичні керівники люблячі, співчутливі, щедрі та добрі); повага (означає ставлення до всіх

людей, незалежно від статі, раси чи національного походження, з однаковою повагою та гідністю); законність (етичні менеджери дотримуються правил і положень у діяльності своєї компанії); відмінність (етичні працівники прагнуть до досконалості під час виконання обов'язків і активно підвищують свою компетентність у всіх сферах); лідерство (етичні працівники прагнуть бути позитивним зразком для наслідування як лідери); відповідальність (вони приймають відповідальність за свій вибір і дії) [3].

Розвиток суспільних відносин висуває високі вимоги до рівня професійної підготовки менеджера, який має пам'ятати, що несе особисту відповідальність перед колегами й компанією за сприяння усуненню причин і обставин, що підривають її авторитет і негативно впливають на ситуацію в колективі. Отже, етична компетентність є фундаментальною складовою частиною професійної діяльності менеджера, що допомагає забезпечити довіру, ефективність та успішність компанії в умовах сучасного бізнес-середовища. Для її розвитку слід навчати менеджерів основам етики, розвивати в них відповідні навички й формувати культуру етичної поведінки в компанії. Консультування з проблеми формування професійної етики менеджерів є актуальним завданням сучасної української організаційної психології, вирішення якого вимагає цілеспрямованої підготовки практичних психологів, що передбачає: ознайомлення з особливостями співпраці психолога з менеджером (керівником) організації, зокрема в ситуаціях, коли останній виступає і як замовник, і як клієнт; підготовку до участі в розробленні нормативно-етичних засад діяльності менеджерів для запобігання виникненню етико-психологічних проблем у підпорядкованому йому підрозділі організації; опанування методиками для діагностики рівня розвитку етичного складника професійної культури менеджера; опанування тренінговими програмами, впровадження яких сприяло б становленню професійної етики менеджерів; засвоєння етичних засад здійснення консультування в організаціях. Таким чином, можна зробити висновок про те, що на сьогодні, з одного боку, актуальною є проблема формування

професійної етики менеджерів компаній, а з іншого — проблема аналізу змістового, діагностичного та корекційно-розвивального складника діяльності організаційних психологів із цієї проблеми [4].

За результатами аналізу досліджень і використаних літературних джерел загалом можна зробити такі висновки, що етична компетентність менеджера є важливою частиною успішної професійної діяльності, оскільки вона забезпечує довіру, репутацію та стабільний розвиток компанії. Дотримання етичних принципів також допомагає уникнути правових і фінансових ризиків, сприяє створенню здорової корпоративної культури, стимулює інновації та зміцнює стосунки з партнерами і суспільством. Щоб досягти високого рівня етичної компетентності варто систематично працювати над розвитком етичної свідомості менеджерів і формувати відповідне середовище в організації. У майбутньому це забезпечить стійкий успіх компанії в умовах сучасного конкурентного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. The Impact of Professional Ethics in the Workplace and Their Role in Shaping Organizational Culture. URL: <https://aithor.com/essay-examples/the-impact-of-professional-ethics-in-the-workplace-and-their-role-in-shaping-organizational-culture>
2. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 442 с.
3. Ethics in Management: Different Approaches, Types and Benefits. URL: <https://www.makingbusinessmatter.co.uk/ethics-in-management/>
4. Дуткевич Н. С., Єщенко М. Г. Етична компетентність менеджерів та її значення у професійній діяльності. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2018. № 3(13). С. 129–137.

УДК 005.9

**КЕРІВНИЦТВО Й ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЕФЕКТИВНИХ МОДЕЛЕЙ****Ольга БУЦЬ**

студентка

Науковий керівник – **Вікторія ГУЦУЛЯК**

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

У сучасному світі керівництво й лідерство відіграють провідну роль у забезпеченні успішного функціонування організацій. Останні десятиліття характеризуються швидкими змінами, глобалізацією та технологічним прогресом, що створюють нові виклики для управлінців. Невизначеність стала новою нормою для багатьох організацій через глобалізацію, швидкий технологічний розвиток і непередбачувані зовнішні чинники, як-от війна, економічна криза чи пандемія. Організації стикаються з постійними викликами, що призводять до зростання ризиків, і потребують перегляду управлінських стратегій. Керівники мають адаптуватися до швидких змін, ефективно управляти ризиками та підтримувати мотивацію колективу, щоб зберегти стійкість і конкурентоспроможність організації.

Керівництво й лідерство є двома провідними функціями управління, які часто сприймаються як взаємопов'язані, але вони мають суттєві відмінності. Як зазначають О. В. Бінерт, Л. Я. Балаш та О. В. Лисюк, керівник виконує формальні функції управління, контролюючи процеси та приймаючи рішення відповідно до встановлених правил. Лідер, навпаки, діє як неформальний авторитет, який мотивує команду й надихає її на досягнення спільних цілей [1].

Управлінська діяльність має бути збалансована між формальними і неформальними аспектами. У сучасних умовах керівник має бути одночасно ефективним адміністратором і лідером, здатним адаптуватися до викликів і змін [4].

Сьогодні керівники виступають не лише адміністраторами, але й активними лідерами. Важливим аспектом успішного лідерства є постійний професійний розвиток. І. В. Гайворонська та Е. С. Алексеєнко наголошують на тому, що професійне зростання керівника є вагомим чинником для успішної кар'єри в умовах невизначеності. Розвиток професійних навичок, зокрема стратегічного мислення, управління ризиками й інноваційних підходів, дає змогу керівникам ефективніше адаптуватися до змін [2].

Одна з важливих навичок керівника в умовах кризи – здатність швидко прийняти рішення та розробити ефективні стратегії для мінімізації негативного впливу зовнішніх чинників. Невизначеність, яка виникає внаслідок кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19, змушує організацію переглядати свої стратегії управління. Роман Зварич і Тетяна Тиш підкреслюють, що ефективне управління в умовах кризи дає змогу зберегти життєздатність підприємств і мінімізувати втрати під час таких викликів. Вони акцентують увагу на тому, що лідери мають швидко адаптуватися до нових умов, використовуючи інноваційні підходи до управління одночасно перевіреними методами кризового менеджменту [3].

Стратегії управління в умовах кризи мають передбачати гнучкість у прийнятті рішення, ефективне управління ризиками та підтримку мотивації працівників. Лідерські здібності керівника в таких умовах мають вирішальне значення для виживання й подальшого розвитку організації.

Аналіз ефективних моделей керівництва показує, що успішні лідери поєднують гнучкі стратегії, швидке прийняття рішень і мотивацію персоналу. Як відзначають дослідники, серед таких моделей варто використовувати такі:

- управлінські стратегії – здатність керівника швидко реагувати на зміни й адаптувати стратегії управління під нові умови;

- управління в умовах кризи – застосування інноваційних та перевірених методів управління для мінімізації ризиків та збереження стабільності організації в умовах кризи;

– стратегії управління в кризових умовах – використання змінних стратегій залежно від зовнішніх викликів і адаптація до непередбачуваних ситуацій.

Ці моделі мають на меті підтримку конкурентоспроможності та стійкості організацій в умовах невизначеності.

Ефективність керівництва й лідерства в умовах невизначеності залежить від здатності керівника приймати гнучкі рішення, адаптуватися до змін і підтримувати високий рівень мотивації персоналу. Стратегії управління в умовах кризи та професійний розвиток керівників є ключовими чинниками для досягнення успіху організації. Використання інноваційних підходів, швидке реагування на кризу розвиток професійних компетенцій призводить дають змогу лідерам досягати стабільності й конкурентоспроможності організацій навіть в умовах непередбачуваності.

Список використаних джерел:

1. Бінерт О. В., Балаш Л. Я., Лисюк О. В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Вісник економіки та управління*. 2024. Вип. 10. С. 40–52. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.10.40.

2. Гайворонська І. В., Алексеєнко Е. С. Керівництво та лідерство: побудова особистісного та професійного зростання для керівників. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2023. Вип. 2(54). DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).292312](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).292312) .

3. Зварич Р., Тиш Т. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах коронакризи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 135–147.

4. Павленчик Н. Особистісно-професійні риси лідера-керівника. Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування: тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (9–10 травня 2024 року, м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик. – Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024 с. 261-263.

УДК 658.5

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ірина ЯРОВА

студентка

Науковий керівник – Ірина ГРАБОВСЬКА

старший викладач

Хмельницький національний університет (Україна)

Менеджмент – це управління бізнесом підприємства, яке працює в умовах ринку, що полягає в плануванні діяльності, її організації, мотивації персоналу, обліку та аналізі, контролі й оперативному регулюванні, поясненні виживання підприємства та отриманні максимально можливого сума прибутку в цих умовах, що досягає високого рівня рентабельності. Менеджмент торгівлі – це процес управління всіма основними аспектами торговельного підприємства. Він покликаний формувати найбільш раціональні управлінські рішення щодо розвитку конкретного комерційного підприємства, узгоджувати різні напрями його діяльності та забезпечувати високу ефективність кінцевих результатів цієї діяльності.

Підприємства оптової торгівлі об'єктивно посідають важливе місце в системі товароруху в межах основних секторів української економіки, оскільки призначені для зосередження та просування широкого асортименту різних видів і марок товарної продукції і виконання затребуваного ринком актуального функціоналу, що дає змогу підприємствам роздрібною торгівлі оптимально керувати своїми управлінськими витратами й витратами обігу.

Основною метою управління торгівлею є забезпечення високих темпів розвитку торговельного підприємства у стратегічній перспективі та підвищення його конкурентоспроможності на споживчому ринку. Виходячи з основної мети, менеджмент торгівлі покликаний вирішувати такі основні завдання: формування умов найповнішого задоволення попиту покупців на товари в межах обраного сегмента споживчого ринку за високого рівня комерційного обслуговування клієнтів; забезпечення достатньої

ефективності торгово-технологічних і торговельно-економічних процесів на підприємстві; максимізація суми прибутку, що залишається в розпорядженні торгового підприємства, та забезпечення його ефективного використання; мінімізація рівня економічних ризиків, пов'язаних із діяльністю комерційного підприємства; забезпечення постійного збільшення ринкової вартості фірми.

Менеджмент як керівна діяльність реалізується через застосовувані методи, інструменти та технології менеджменту. У найбільш загальному вигляді методи управління розглядають із позиції класичних функцій будь-якої системи управління (аналізу, планування, організації виконання та контролю за виконанням). Водночас основні методи торговельного менеджменту можуть бути класифіковані за напрямками торговельної діяльності в розрізі ланцюжка створення доданої вартості та відповідних основних і допоміжних бізнес-процесів, при цьому містити такі групи [1]:

1. Методи управління технологічними процесами, що охоплюють: технологічні схеми потоків товароруку й відповідне їм технологічне оснащення торгових точок; формування парку технологічного торговельного обладнання й інформаційно-програмного забезпечення торговельного процесу; розроблення організаційних засад потоків товаропостачання, включаючи розробку інноваційних підходів до управління в торговому підприємстві.

2. Методи управління торговими процесами обслуговування покупців, що характеризують створення оптимально найкращих умов здійснення покупок і безпосередній контакт із покупцем.

3. Методи управління торговим персоналом, в основі яких лежить функціональна схема поділу праці через організаційну структуру управління в торговому підприємстві. Ці методи також містять прийоми організації праці, методи підвищення продуктивності й професіоналізму працівників, впровадження дієвого матеріального стимулювання.

4. Методи управління товарообігом, що передбачають прогнозування й аналіз торгової кон'юнктури на товарних ринках, дослідження потреб покупців, методи планування обсягу та структури товарообігу, планування й нормування товарних запасів з урахуванням ринкових умов, формування логістичних схем надходження товарів на склад.

5. Методи управління торговими витратами обігу, які охоплюють методи створення умов оптимізації та постійного зниження рівня собівартості стосовно загального обсягу товарообігу. Такі методи дають змогу знаходити резерви економії управлінських і накладних витрат, удосконалювати планування операційних витрат обігу в розрізі напрямів і статей витрат.

6. Фінансові методи управління прибутком, активами, капіталом і ризиками в діяльності торгових підприємств.

Інтегральним критерієм ефективності застосовуваних методів менеджменту є приріст ринкової вартості підприємства як найбільш адекватного критерію конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Для формування показників аналізу й оцінювання ефективності методів менеджменту для організації торгівлі треба розглянути структуру фінансування її операційних активів, які беруть участь у процесі торгівлі та обслуговуванні, тобто співвідношення між власними й позиковими коштами, що у сукупності спрямовані на фінансування майнового комплексу торговельного підприємства, яке забезпечує купівлю-продаж товарів і надання послуг торгівлі. Отже, цілями використання методів торговельного менеджменту будуть: довгострокове зростання вартості організації торгівлі на основі економічної доданої вартості, удосконалення та підвищення якості послуг, а також процесів обслуговування покупців.

Список використаних джерел:

1. Менеджмент: Підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін. ; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка» ; Рута, 2021. 856 с.

УДК 005.9

ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ ТА РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

Юліана ДЕЙНЕКА

студентка

Науковий керівник – Вікторія ГУЦУЛЯК

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

У сучасному бізнес-середовищі, особливо в умовах цифрової трансформації, яка значно прискорилося в Україні під час війни, компанії стикаються з новими викликами. Віддалена робота в умовах швидкого розвитку технологій і збільшення інформаційних потоків змінила традиційні підходи до управління командами [4]. Ці зміни вимагають від лідерів адаптації своїх навичок і підходів для збереження продуктивності та підтримання корпоративної культури на належному рівні.

Як зазначають М. Лізак, О. Материнська та Л. Гринів, що ефективне лідерство й чіткі стратегії управління віддаленими командами допомагають не лише підтримувати продуктивність, але й створювати нові цінності через використання сучасних технологій і комунікацій [1]. Важливо, що дистанційне управління базується не на повному контролі процесу, а на результативності роботи співробітників. О. Яковенко додає, що дистанційне управління є викликом для лідерів, адже керівник і підлеглі часто перебувають у різних локаціях [3]. Це вимагає від керівників ефективної комунікації та планування, що сприяє взаємодії команди й досягненню спільної мети.

Для ефективного управління командами в умовах віддаленої роботи треба розробити та впровадити стратегії, що допоможуть адаптувати традиційні підходи до нових викликів. До основних компонентів таких стратегій належать:

1. Фокус на результатах. Віддалена робота вимагає зміщення акценту з контролю процесів на досягнення результатів. Лідер має чітко окреслити

очікування щодо результатів і надавати співробітникам автономію у виборі методів їх досягнення.

2. Планування й організація комунікацій. Регулярні онлайн-зустрічі, чітко визначені канали для обміну інформацією, зворотний зв'язок — усе це сприяє прозорості процесів і забезпечує швидке реагування на виклики.

3. Використання технологій для моніторингу. Цифрові інструменти дають змогу лідерам ефективно відстежувати прогрес виконання завдань без постійного контролю.

4. Підтримання корпоративної культури. Важливо організовувати віртуальні заходи, які сприятимуть підтриманню командної згуртованості, незважаючи на дистанційну роботу.

5. Формування довіри й автономії. Лідери мають довіряти своїм працівникам і давати їм свободу приймати рішення в межах їхніх повноважень, що підвищує відповідальність і мотивацію.

6. Індивідуальний підхід до розвитку навичок. Віддалена робота надає можливості для зосередження на розвитку специфічних навичок через онлайн-курси, тренінги або менторські програми.

Лідерство в умовах віддаленої роботи потребує нових підходів і навичок з боку керівників [2]. Використання сучасних технологій для моніторингу, ефективна комунікація та підтримка автономії працівників є критично важливими для забезпечення високої продуктивності й успішної роботи команди в умовах дистанційної праці.

Список використаних джерел:

1. Лизак М., Материнська О., Гринів Л. Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8(08). С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-6>.

2. Павленчик Н. Особистісно-професійні риси лідера-керівника. Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування: тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (9–10 травня 2024

року, м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик. – Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024 с. 261-263.

3. Яковенко О. І. Облік інноваційних витрат як складова ефективного управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління*. 2024. Т. 72, № 1. С. 42–51. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6>.

4. Hutsuliak V. R. Vplyv biznes-etyky na efektyvnist menedzhmentu kompanii [Business ethics influence on the company management effectiveness]. *Naukovi zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho – Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Economics and management*, vol. 32 (71), no. 1. 2022. pp. 42–45.

УДК 316.774.005.936.3

**ЗАГАЛЬНІ ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ І ХАРАКТЕР ДІЛОВОГО
СПІЛКУВАННЯ В СЕРЕДИНІ ПІДПРИЄМСТВА**

Вікторія ШИРЯЄВА

студентка

Науковий керівник – **Ольга РАДЗІМОВСЬКА**

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Етикет відіграє важливу роль у суспільному житті, адже це показник вихованості й поваги до інших. Недотримання правил етикету може свідчити про низький рівень культури. Форми привітань різняться залежно від країни та менталітету. Наприклад, у деяких культурах прийнятні обійми та поцілунки в щоку, тоді як в інших навіть рукостискання може вважатися недоречним. [1]

Метою даної доповіді є проаналізувати загальні принципи ділового спілкування в середині підприємства.

Етикет диктує правила щодо того, хто має вітатися першим. Підлеглий повинен привітатися зі своїм керівником чи керівник зі своїм підлеглим залежно від прийнятих правил усередині самого підприємства. Увічливість, тактовність і коректність є невід'ємними складниками культури спілкування. У бізнесі ці якості важливі для підтримання професійних стосунків з колегами і клієнтами. Вони сприяють формуванню довіри та взаємної поваги, що є основою успішного співробітництва.

Уміння слухати є важливим елементом етикету. Багато конфліктів виникає через нехтування цим правилом. Вихована людина повинна вміти стримувати свої емоції і поважати співрозмовника, слухаючи його до кінця.

Скромність є ознакою справжньої культури людини і має бути вільною від надуманості. У корпоративному середовищі скромність означає вміння адекватно оцінювати свої досягнення, не вихвалитися й зосереджуватися на командному результаті. Обов'язковість також є фундаментом надійності працівника, на якого можна покластися у виконанні завдань.

Коректне й культурне мовлення є важливим для збереження професійного тону у спілкуванні. Використання чистої мови без суржику підкреслює професіоналізм і рівень культури співробітників, що позитивно впливає на імідж компанії[2].

Дотримання правил етикету в робочому середовищі сприяє гармонійним відносинам між співробітниками, запобігає конфліктам і підтримує позитивну робочу атмосферу. Наприклад, повага до особистого простору, своєчасне вибачення за помилки й правильне використання форм звертання є важливими для збереження професійних стосунків. Використання відповідних форм звертання на підприємстві або звернення на ім'я по батькові є запорукою успішної комунікації та демонструє повагу до співробітників і клієнтів. Це допомагає уникати непорозумінь і підвищує рівень взаємодії в колективі.

Знання правил ділового спілкування й застосування їх на практиці — інвестування у власний професійний імідж. Однак, вивчаючи правила поведінки для конкретних ситуацій, насамперед треба бути ввічливими і поважати співрозмовників. Якщо ви прагнете перетворити ваше підприємство на згуртований колектив із високими моральними нормами спілкування, залучіть співробітників до реалізації мети організації. Людина лише тоді почуватиметься етично і психологічно комфортно, коли відбудеться її ідентифікація з колективом.

Список використаних джерел:

1. Шуть В. Я. Ділове спілкування керівників: особливості мовленнєвого етикету. *Проблеми та перспективи управління сучасною столичною школою*. – Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2014. С. 28–32.

2. Етичні форми знайомства. URL: <http://www.etica.in.ua/etichni-formi-znajomstva-i-vitannya/>

3. Культура спілкування. URL: <https://familytimes.com.ua/etyket-i-kultura-spilkuвання>

УДК 65.012.3

AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Владислав ТАРЛЄВ

студент

Науковий керівник – **Оксана ЧУБ**

старший викладач

Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана (Україна)

У наш час, через війну, проблеми з генерацією електроенергії, велику конкурентність ринків, падіння економіки ефективний менеджмент став як ніколи актуальним. Саме тому дуже важливо використовувати ефективні методи менеджменту задля покращення роботи компаній і зменшення витрати ресурсів. Agile-менеджмент є одним із таких методів.

Agile-менеджмент – це метод проектного менеджменту, який найчастіше використовують ІТ-компанії. Використання цього методу передбачає розподіл роботи на певні етапи, які називають спринтами, задля постійної зосередженості на покращенні роботи й одночасного збереження потрібної гнучкості [1].

Agile-менеджмент – це не просто набір методів, а скоріше філософія управління проектами, яка дає змогу досягти більшої гнучкості, якості й задоволеності клієнтів.

Головними принципами Agile-менеджменту є: орієнтація на клієнтів за допомогою ранньої та безперервної доставки; відкритість до зміни вимог навіть на пізній стадії проекту; постійне надання цінності; недопущення відокремленості команди від проекту; створення проектів навколо вмотивованих людей; обов'язкове спілкування з працівниками віч-на-віч; Удосконалення програмного забезпечення задля прогресу; підтримання стабільного робочого темпу; безперервне прагнення до досконалості як запоруки спритності; простота й мінімалізм через концентрацію на тих завданнях, які приносять максимальну цінність; самоорганізованість команди через високий рівень автономії та відповідальності; регулярний аналіз і зміна способу діяльності для підвищення ефективності [2].

Agile-менеджмент не можна назвати універсальним методом для всіх проєктів, проте його варто застосовувати у таких випадках: коли проєкту потрібна гнучкість, постійна комунікація в команді, багато етапів потребують узгодження, а зміни потрібно вносити якомога швидше [1].

До переваг використання Agile-менеджменту слід віднести: підвищену увагу до конкретних потреб клієнтів; зменшення відходів завдяки мінімізації ресурсів; підвищену гнучкість, що дає змогу командам легко адаптуватися до змін; ліпший контроль проєктів; швидший час виконання проєкту; швидше виявлення проблем або дефектів продукту; збільшення частоти співпраці та зворотного зв'язку; покращений процес розроблення; підвищення успіху, оскільки зусилля більш зосереджені; швидке прийняття рішень [3].

Через таку велику кількість переваг, як порівняти зі звичайним менеджментом, та унікальність ключових принципів його особливо часто використовують для проєктів з розробки програмного забезпечення, проєктів дизайну продукту та особистих проєктів із високою пріоритетністю [4].

Серед відомих компаній, які використовують Agile-менеджмент є: *Sky, Philips, VistaPrint, BBVA, JP Morgan Chase, Cisco, LEGO, Ericsson, PlayStation Network, Royal Phillips*. Завдяки цьому методу управління *VistaPrint* скоротила час переходу від ідей до виробництва з 60 днів до 40 годин, *Cisco* скоротила кількість дефектів на 40 % і збільшила ефективність усунення дефектів на 14 %, *PlayStation Network* скоротила час планування на 28 % та знизила витрати на 30 млн доларів на рік [5; 6].

Завдяки використанню Agile-менеджменту компаніям вдається досягти значних покращень як у скороченні витрат, так і в покращенні ефективності управління командою. Ураховуючи всю кількість проблем, із якою стикаються українські компанії в умовах сьогодення, їм варто уважніше придивися до переваг Agile-management і запровадити цей метод, якщо це вважатимуть за доцільне.

Список використаних джерел:

1. Moira A. Agile project management: Principles, benefits, tools, tips, and when to make the switch. URL: <https://www.cio.com/article/237027/agile-project-management-a-beginners-guide.html> (date of application: 12.09.2024).
2. Naydenov P. What Are the 12 Principles of Agile Project Management? URL: <https://businessmap.io/agile/project-management/principles> (date of application: 12.09.2024).
3. Villanova University. The Use of Agile Project Management is Increasing. URL: <https://www.villanovau.com/articles/project-management/the-use-of-agile-project-management-is-increasing/> (date of application: 12.09.2024).
4. Steven R. Types of Projects That are Most Suited for Agile. URL: <https://www.h2kinfosys.com/blog/types-of-projects-that-are-most-suited-for-agile/> (date of application: 12.09.2024).
5. Growth Acceleration Partners. Real Life Examples of Agile Methodology. URL: <https://www.growthaccelerationpartners.com/blog/real-life-examples-of-agile-methodology> (date of application: 12.09.2024).
6. Multimatics_id. Check How These 5 Companies Reach Success with Agile! URL: <https://multimaticsid.medium.com/check-how-these-5-companies-reach-success-with-agile-282bb5030319> (date of application: 12.09.2024).

УДК 331.108.37

КОМПЕТЕНЦІЇ МАЙБУТНЬОГО УПРАВЛІНЦЯ: ЩО ВАРТО ЗНАТИ І РОБИТИ СЬОГОДНІ

Сніжана ХОРЕЧКО

студентка

Науковий керівник – Юлія ГОЛОВНЯ

канд. екон. наук, доцент

Державний торговельно-економічний університет (Україна)

Проблематика компетенцій майбутнього управлінця є надзвичайно актуальною в умовах стрімких змін на ринку праці та в глобальній економіці. Сьогодні, щоб успішно функціонувати в сучасному бізнес-середовищі, керівники мають володіти не лише класичними управлінськими навичками, а й адаптуватися до нових викликів, зокрема цифровізації, гнучкості в управлінні командами, критичного мислення та емоційного інтелекту. Важливо розуміти, які компетенції потрібно розвивати вже сьогодні, щоб залишатися конкурентоспроможним у майбутньому, та активно впроваджувати ці знання у практику управління.

Оскільки спектр компетенцій управлінця досить широкий і постійно розвивається, нами запропонували табличне узагальнення, яке охоплює основні навички й знання, потрібні сучасному і майбутньому лідеру (табл.1).

Таблиця 1

Перелік компетентностей майбутнього управлінця

Компетенція	Опис	Сфера застосування
Критичне мислення	Здатність аналізувати інформацію та приймати раціональні рішення	Оцінювання ризиків під час прийняття стратегічних рішень
Цифрова грамотність	Володіння сучасними технологіями, розуміння основ цифрової трансформації	Використання аналітичних платформ для прийняття рішень на основі даних
Гнучкість та адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни та адаптувати стратегії управління	Зміна плану дій у відповідь на нові ринкові умови або зовнішні чинники
Емоційний інтелект	Уміння розуміти й управляти емоціями своїми і команди	Створення сприятливої атмосфери в колективі й вирішення конфліктних ситуацій

Креативність	Здатність генерувати нові ідеї та нестандартні рішення	Розробка інноваційних продуктів або процесів для підвищення конкурентоспроможності
Лідерство	Уміння мотивувати й вести команду до досягнення спільних цілей	Організація командних проєктів і стимулювання ініціатив серед співробітників
Міжкультурна компетентність	Знання різних культур і вміння ефективно працювати в глобальному середовищі	Ведення міжнародних перемовин або управління глобальною командою
Соціальна відповідальність	Розуміння важливості етичної та відповідальної бізнес-поведінки	Упровадження стратегій сталого розвитку у бізнес-процеси

Примітка. Складено автором

Відтак критичне мислення, емоційний інтелект і цифрова грамотність стають основними інструментами сучасного керівника, а здатність до адаптації і відповідальне лідерство — запорукою успішного управління в майбутньому.

Дослідження *McKinsey Global Institute* показало, що до 2030 року 800 мільйонів робочих місць можуть бути автоматизовані [1, с.37]. Це означає, що управлінцям майбутнього буде потрібна ще більша креативність, емоційний інтелект і критичне мислення, щоб залишатися затребуваними на ринку праці.

Згідно з дослідженням *Harvard Business Review*, емоційний інтелект є одним з найважливіших чинників успішного лідерства [2, с.30]. Лідер з високим емоційним інтелектом ліпше розуміє своїх співробітників, може мотивувати їх і створювати атмосферу довіри та співпраці в команді.

Книга «*The Leader's Edge*» від Даниеля Гоулмана стверджує, що емоційний інтелект лідера може на 20 % підвищити результативність його команди [3, с.137].

На нашу думку, успішність управлінця у майбутньому залежить не лише від його здатності керувати процесами та ресурсами, але й від його особистісних якостей і готовності адаптуватися до змін. Гнучкість і

відкритість до нових ідей і технологій стають критичними, оскільки швидкі технологічні та соціальні зміни вимагають постійного оновлення підходів до управління.

Щоб досягти стійкого успіху, треба постійно розвиватися в професійному плані, одночасно дбаючи про своє фізичне й ментальне здоров'я. Це передбачає не лише здобуття нових знань і навичок, а й розвиток емоційного інтелекту, налагодження міцних особистих стосунків, а також виділення часу для відпочинку та хобі.

Сучасний лідер - це не лише професіонал у своїй галузі, а й відповідальна людина, яка дбає про суспільство. Тому важливо розвивати не лише свої особисті та професійні якості, а й брати активну участь у соціальних проєктах, підтримувати екологічні ініціативи та сприяти розвитку своєї спільноти. Такий підхід не лише зробить світ кращим, а й підвищить авторитет і привабливість як для партнерів і клієнтів, так і для підлеглих.

Отже, компетенції майбутнього управлінця – це не статичний набір знань і навичок. Це постійний рух уперед, який вимагає від лідерів гнучкості, адаптивності та постійного самовдосконалення. Тільки ті, хто зможуть адаптуватися до нових умов і розвивати в собі потрібні компетенції, зможуть досягти успіху в сучасному бізнес-світі.

Список використаних джерел:

1. Білик О. М. Розвиток управлінських компетенцій в умовах цифровізації економіки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. № 886. С. 37–43.

2. Гончарук О. В. Компетенції сучасного управлінця: сутність та особливості формування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. № 884. С. 30–36.

3. Ємельянова О. М. Розвиток ключових компетенцій менеджерів в умовах трансформації економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 17(1). С. 137–143.

УДК 658.14:330.341.42

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Роксолана-Мар'яна ЖИГАЙЛО

магістрантка

Науковий керівник – **Ганна СИРОТЮК**

канд. екон. наук, доцент

Львівський національний університет природокористування (Україна)

В умовах нестабільної економіки управління фінансовими ресурсами є ключовим чинником виживання і розвитку підприємств. Економічні кризи, інфляція, коливання валютних курсів, зниження попиту на товари та послуги – усі ці чинники суттєво впливають на фінансове становище підприємств. У таких умовах важливо розробити ефективну стратегію управління фінансовими ресурсами, що дасть змогу мінімізувати ризики й забезпечити стабільність.

До фінансових ресурсів належать власні фінансові ресурси, залучені кошти та позикові кошти. У складних економічних умовах структура фінансових ресурсів має забезпечити таке поєднання власних і позикових джерел фінансування, яке сприяло б платоспроможності, підвищенню рентабельності капіталу, фінансової стійкості та зниженню фінансових ризиків.

Формування фінансових ресурсів підприємства залежить від низки внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають здатність підприємств залучати й ефективно використовувати капітал. До внутрішніх чинників належать: прибутковість підприємства; структура капіталу; фінансова стратегія; поточна ліквідність і платоспроможність; рентабельність активів; кадрова політика; інновації та модернізація. До зовнішніх чинників належать: економічна ситуація; політичні чинники; ринкове середовище; інфляція та валютні курси; рівень розвитку фінансового ринку; кредитні умови; законодавство й регулювання.

Варто зауважити, що якщо внутрішні чинники підприємства можуть самостійно контролювати, то зовнішні чинники перебувають поза їх

контролем, що створює труднощі у функціонуванні підприємств. Це зумовлено тим, що через економічну нестабільність змінюється сприятливе середовище для здійснення господарської діяльності.

О. Антонюк вважає, що без адекватного управління фінансовими ресурсами успішна діяльність підприємства неможлива і пропонує для ефективного управління в умовах нестабільної економічної ситуації реалізацію таких цілей: фінансова стійкість підприємства; наявність конкурентних переваг; максимізація обсягів реалізації та виробництва; максимізація прибутку; мінімізація витрат [2, с.92].

Виділимо основні виклики управління фінансовими ресурсами в умовах нестабільності: зростання витрат на фінансування через підвищення процентних ставок; непередбачуваність грошових потоків через зниження попиту на продукцію або послуги, затримки з оплатою від клієнтів, збільшення боргового навантаження; інфляційні ризики.

Ефективне управління фінансовими ресурсами відбувається в рамках фінансового механізму. Традиційно структура фінансового механізму складається з п'яти взаємопов'язаних елементів: фінансового підходу, фінансового важеля, правового, нормативного та інформаційного забезпечення [1].

Система управління фінансовими ресурсами може здаватися ефективною за умови виконання таких критеріїв:

- оптимальне використання ресурсів, коли їх розподіляють максимально раціонально, без надмірних витрат і при цьому забезпечують належний рівень якості та продуктивності;

- прозорість фінансових процесів;

- контроль за витратами – система дає змогу ретельно відстежувати всі витрати, ідентифікувати зайві чи неефективні витрати й оперативно їх скорочувати;

- прогнозування та планування;

- швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі (економічні, правові або ринкові зміни);

- зменшення фінансових ризиків через належний контроль за ліквідністю, капіталовкладеннями та борговими зобов'язаннями;

- досягнення фінансових цілей.

Економічні кризи можуть створювати нові можливості для інвестицій. Зниження вартості активів на ринку дає змогу придбати перспективні компанії або інвестувати в нові проєкти за вигідними умовами. Однак інвестування в період нестабільності пов'язане з підвищеними ризиками, тому важливо провести ретельний аналіз можливих сценаріїв розвитку ситуації і розробити кілька стратегій виходу з інвестиції.

Отже, ефективне управління фінансовими ресурсами в умовах економічної нестабільності вимагає від підприємств гнучкості, швидкої реакції на зміни та використання інноваційних підходів. Основними завданнями є забезпечення ліквідності, оптимізація витрат, зменшення боргового навантаження й ефективне управління ризиками. Успішна реалізація цих завдань допоможе підприємствам не лише вижити у складних умовах, але й скористатися новими можливостями для ефективного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Абдуллаєва А. Є. Особливості здійснення стратегічного управління фінансовими ресурсами на вітчизняних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 188–191.

2. Антонюк О. Управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах нестабільності економіки. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 2(49). С. 90–93. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-14>.

УДК 177(494)

ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ У ШВЕЙЦАРІЇ

Мар'ян ВОВКАНИЧ

студент

Науковий керівник – **Наталія ПАВЛЕНЧИК**

д-р екон. наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Діловий етикет – це містке поняття, що охоплює правила поведінки між діловими партнерами й колегами, мовленнєвий етикет у діловому спілкуванні, правила ведення переговорів, норми листування [2]. Головна мета ділового етикету полягає в досягненні ефективності й результативності ділової зустрічі. Правила етикету можуть відрізнятися на різних фірмах і в галузях виробництва. Люди зобов'язані знати ці особливості в кожному конкретному випадку. Крім того, глобальність економічних зв'язків зобов'язує їх вивчити правила гарного тону в інших країнах [1]. Досвід організації ділових зустрічей підтверджує, що для успішного ділового спілкування між партнерами, особливо представниками різних країн, треба чітко дотримуватися визначених протокольних звичаїв і правил [3, с.14]. Підприємці з України часто не володіють інформацією про західну систему менеджменту, про його принципи та досвід, зазнаючи труднощів у процесі ухвалення рішення, у відстоюванні своїх прав, а найголовніше – у завоюванні довіри закордонних партнерів [1].

Швейцарія – одна з найбільш розвинених країн світу з високим рівнем доходу, відома своїми високими стандартами в бізнесі та престижними фірмами. Діловий етикет є невід'ємною частиною і відображенням її багатомірної культури й дуже впливає на успішність бізнес-операцій у цій країні. У швейцарському діловому етикеті існує низка правил і норм, яких слід дотримуватися для досягнення успіху в бізнесі. Застосування цих правил допоможе підтримувати гармонійні взаємини та досягати успіху у швейцарському бізнес-середовищі.

Однією з важливих характеристик швейцарського ділового етикету є пунктуальність. Швейцарці ставляться до часу з великою повагою, тому прийнято приходити на зустріч раніше або в узгоджений час і повідомляти про будь-які зміни у графіку. Також прийнято вчасно виконувати свої обіцянки й не запізнюватися на зустрічі або плановані події. Це відображається на загальній культурі підприємства як прояв відповідальності та професіоналізму.

Ще одним важливим аспектом ділового етикету у Швейцарії є дотримання формальностей і слідування цілому списку норм. Формальний одяг є нормою, особливо на зустрічах чи під час переговорів в офісному середовищі. Чоловіки мають носити костюми з краваткою, а жінки - бізнес-костюми або сукні. Також варто заздалегідь погоджувати формулу привітання, використовувати «ви» для старших колег і співробітників.

Культура розмежування приватного й робочого життя також є важливою у Швейцарії. Зазвичай швейцарські бізнесмени прагнуть вирішувати професійні та приватні справи окремо. Окрім відповідних робочих місць, де проводять зустрічі (офісів і конференц-залів), у Швейцарії також поширена практика проведення ділових зустрічей у ресторанах. Такі зустрічі зазвичай проводять під час вечері або обіду, а розмову ведуть лише про бізнес [4]. Під час бізнес-зустрічей не варто задавати особисті запитання. Спілкуючись із підлеглими, важливо мати повагу до кожного члена команди, незалежно від рангу чи посади.

У Швейцарії також дуже важливо дотримуватися культури конфіденційності. Інформація, яку озвучують під час бізнес-переговорів, має залишатися конфіденційною і бути добре захищеною. Це сприяє формуванню довіри у відносинах між партнерами та може виявитися дуже важливим аспектом укладання успішних угод.

Варто також ураховувати культурні особливості й релігійні переконання Швейцарії. Оскільки країна має дві основні мови (німецьку та французьку), важливо приділяти належну увагу вибору мови під час комунікації. Також

слід бути обізнаними з релігійними традиціями й не робити недоречних зауважень або жестів, які можуть викликати дискомфорт чи образити співрозмовника.

Ці правила й норми ділового етикету допомагають забезпечити ефективну комунікацію, покращити професійні відносини та підтримати гармонійну робочу атмосферу.

Список використаних джерел:

1. Бродська О. Діловий етикет в українському бізнес-суспільстві. *Персонал*. 2006. № 5. С. 75–78.

2. Діловий етикет: принципи спілкування з партнерами.
URL: <https://online.novaposhta.education/blog/dilovij-etiket-printsipi-spilkuvannya-z-partnerami>

3. Польова Л. В. Методичні рекомендації з курсу «Діловий етикет і протокол». Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 223 с.

4. Швейцарія. URL: <https://export.gov.ua/country/118-shveitsariia>

УДК 338.2

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ LEAN-МЕНЕДЖМЕНТУ

Марія-Анастасія КРАВЕЦЬ

студентка

Науковий керівник – Анатолій ПАВЛЕНЧИК

канд. екон. наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Lean-менеджмент (англ. Lean-management - бережливе управління) – це підхід до управління, який фокусується на усуненні непотрібних для виробництва процесів, постійному розвитку й удосконаленні. Цей підхід налаштований на реальний попит клієнтів і його задоволення у найкоротший термін.

Започатковано підхід *Lean* у японській компанії *Toyota* в 1940-1950-х роках. Задля зменшення витрат і збільшення прибутку Таїті Оно впроваджує концепцію *pull-flow production*, яка спрямована на скорочення всіх можливих витрат і процесів, які не сприяють кінцевому результату або стримують його.

У 1991 році Джеймс П. Вомак, Деніел Т. Джонс і Деніел Руз із Массачусетського технологічного інституту запропонували термін «*Lean виробництво*» у своїй книзі «Машина, що змінила світ», де вони порівняли японські й американські компанії. З-поміж них найефективнішою виявилася *Toyota Motor Company*, яка працювала за системою виробництва «*Тойота*» (*Toyota Production System, TPS*). Саме *TPS* була першою системою, що працювала з використанням принципів *Lean*.

Lean-виробництво вважають наступником *TPS*, що фокусується на виробничих аспектах. Його версією, що займається управлінням людськими ресурсами є *Lean*-менеджмент.

Зі свого боку принципи *Lean*-менеджменту дають розуміння його змісту й суті протрібних змін, зокрема:

1. Визначення конкретної цілі й найкоротшого шляху до неї. Тобто спершу треба визначити проблему чи потребу клієнта. А тоді вилучити той процес, який не має цінності.

2. Візуалізація та систематизація усього робочого процесу. Це допомагає менеджерам чітко бачити, як усі дії та працівники впливають на створення й реалізацію продукту. У випадку зайвих процесів це спрощує їх усунення.

3. Створення безперервного робочого процесу. Це забезпечує швидке задоволення потреб клієнта, а також надає час для виконання інших замовлень, що збільшує прибуток компанії.

4. Використання системи *Pull*, тобто фокус виробництва є на реальному чи фактичному попиті, а не на прогнозованому.

5. Постійне вдосконалення. *Lean*-менеджмент фокусується на розвитку всіх аспектів роботи, навіть маленькими кроками, але невпинно. Тож варто використовувати різноманітні методи для досягнення постійних позитивних змін.

Отже, *Lean*-менеджмент є ефективним підходом для забезпечення прибутку за найменших витрат і вдосконалення процесу на всіх рівнях. Серед його переваг слід виокремити:

1. Оптимізація бізнес-процесу. Вироблений товар чи послуги задовільняють реальний попит і не нагромаджуються понад потребу.

2. Чіткість і цілеспрямованість у роботі в команді. Вилучення зайвих процесів і точний розподіл обов'язків прискорить виконання завдань і покращить продуктивність.

3. Покращене використання ресурсів. Оскільки роботу виконують для поточного клієнта, це зменшує зайві витрати й надвиробництво. Ресурси використовують лише тоді, коли вони потрібні.

4. Ефективне використання часу. Усунення непотрібних етапів виробництва надає додатковий час для задоволення потреб більшої кількості клієнтів.

5. Постійне вдосконалення. Дотримуючись принципів та ідей *Lean*, компанія продовжуватиме розвиватися, використовуючи різні методи для визначення виконаного обсягу роботи, планування майбутніх дій, можливих проблем і їх розв'язання.

Запровадження концепції *Lean* у виробництво й менеджмент компанії дає змогу вирішити часті проблеми більшості - отримання прибутку та досягнення високої якості за мінімальних витрат, термінів, а також уникнення надвиробництва. Хоч система й виникла в середині ХХ ст., її актуальність лише зростає, і *Lean* набирає популярності. Принцип концепції постійного розвитку не дає їй залишатися позаду. Зараз концепція *Lean* є однією з найкращих і найпопулярнішим підходом серед компаній у всьому світі (наприклад, *Toyota, Nike, Caterpillar Inc., John Deere, Ford* та інші).

Список використаних джерел:

1. McLaughlin E. Lean management. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/lean-management>
2. Trans.eu, Lean management – стратегія, яка окупається. URL: <https://www.trans.eu/ua/blog/tfs/lean-management-strategija-jaka-okupajetsja/>
3. Бек О. М., Петецький І. Lean-менеджмент як інноваційний підхід до управління виробництвом. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/274ffd28-0528-4b34-9dc1-a1dd99c95595/content>
4. Dekier Ł. The Origins and Evolution of Lean Management System. *Journal of International Studies*. 2012. Vol. 5, No 1. P. 46–51.

УДК 339.1:659

РОЛЬ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ БРЕНДУ ВИРОБНИКА

Антон БАРАНОВ

магістрант

Науковий керівник – **Ольга БОДНАР**

д-р.екон.наук., професор

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

За сучасних умов інформаційного простору, що характеризується високим ступенем насиченості різноманітними даними й рекламним контентом, брендам стає все складніше не тільки привертати увагу потенційних клієнтів, але й залучати лояльних споживачів, які підтримуватимуть філософію бренду. Це зумовлено тим, що сучасні споживачі все більше цінують бренди, з якими вони можуть ідентифікувати свої особистісні цінності та переконання. Таким чином, виникає поняття амбасадора бренду - індивідуума, який не тільки споживає продукцію бренду, але й активно пропагує його цінності в соціальних мережах та інших платформах, сприяючи формуванню позитивного іміджу й залученню нових клієнтів.

З огляду на вищезазначене, вважаємо доцільним розглянути процес формування бренду виробника як складову частину комплексної координації усіх каналів маркетингової комунікації підприємства.

Розглядаючи теорію інтегрованих маркетингових комунікацій, нами встановили, що Поль Сміт у своїй праці відзначив цю категорію як взаємодію всіх форм комплексу комунікацій, за якого кожна форма комунікацій повинна бути інтегрована з іншими інструментами маркетингу й підкріплена ними для досягнення максимальної економічної ефективності [1, с. 30].

Американська асоціація рекламних агентств визначає інтегровані маркетингові комунікації як концепцію планування маркетингових комунікацій, що ґрунтується на потребі оцінювання стратегічної ролі їхніх окремих напрямів (реклами, стимулювання збуту, піару тощо) і оптимального поєднання для забезпечення чіткості, послідовності й пошуку

максимізації впливу комунікаційних програм за допомогою несуперечливої інтеграції всіх повідомлень [2].

Ф. Котлер визначає інтегровані маркетингові комунікації як концепцію, згідно з якою компанія ретельно обмірковує і координує роботу каналів комунікації для вироблення переконливого уявлення про компанію та її товари [3, с. 27].

Саме у цьому контексті інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) і відіграють ключову роль, допомагаючи брендам створити вичерпне, наповнене сенсом, упізнаване повідомлення. Сучасні компанії, які сфокусовані на результаті й задоволенні запитів своїх клієнтів, активно та максимально ретельно підходять до використання цього підходу для підвищення лояльності цільової аудиторії і підвищення впізнаваності бренду.

Одним з прикладів успішного використання ІМК є корпорація *Apple*, а саме спосіб комунікації компанії під час випуску нового продукту. На підставі детального вивчення комунікаційної політики, елементи якої викладено на сайті корпорації, вважаємо, що найважливішими напрямками у стратегії компанії були:

1. Тизерна реклама: особливістю була відсутність деталізованої інформації у рекламі, що пожвавлювало інтерес споживача.

2. Пряма трансляція: пряма онлайн-трансляція дала змогу численній аудиторії глядачів в різних частинах світу спостерігати за подією у реальному часі.

3. Партнерство з медіа: передбачало взаємодію з провідними медіа-компаніями та підготовку ексклюзивних інтерв'ю та статей, у яких висвітлювалися деталізована інформація про продукт. Матеріали публікували одразу після його анонсу.

4. Послідовна бренд-комунікація: мала на меті використання єдиної маркетингової стратегії та містила весь набір рекламних повідомлень, що стосувалися бренду, у тому числі пресрелізи та рекламу на веб-сайтах. Це

забезпечувало чіткість та постійність у сприйнятті споживачем нового продукту.

5. Демонстрація продукту: передбачала особисту участь очільника корпорації Стіва Джобса, який демонстрував новий продукт *Apple iPhone*. Особливість презентації полягала в тому, що було доступно висвітлено усі креативні ідеї, що втілені в нього, зокрема мультитач-екран, зв'язок з інтернетом і можливості мультимедійної взаємодії та інші [4].

Як результат, підхід *Apple* швидко зацікавив споживачів і закріпив бренд як лідера в галузі інновацій і технологій. Цей приклад свідчить, що інтегровані маркетингові комунікації можуть бути корисними для створення лояльності до бренду.

Дослідженнями встановлено, що інтеграція маркетингових комунікацій створює низку викликів. Одним із них є надто швидкий темп розвитку технологій, який підвищує рівень уподобань споживачів і, як наслідок, збільшує вимоги до брендів у гнучкості та здатності швидко змінюватися. Крім того, в умовах постійного розвитку цифрового маркетингу підтримання єдиної ідеї через різні канали може бути складним завданням. Однак бренди адаптувалися до впровадження нових інструментів для персоналізації комунікацій, прогнозування поведінки споживачів і маркетингу завдяки розвитку нових технологій, таких як великі дані та штучний інтелект.

Таким чином, завдяки розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій у процес формування бренду виробника можуть бути залучені нові можливості для зростання та інновацій. Вважаємо, що успіх у майбутньому формуванні бренду залежить від здатності компаній поєднувати різні маркетингові інструменти в ефективну стратегію комунікації.

Список використаних джерел:

1. Маркетингові комунікації : підручник / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха ; за заг. ред. Н. В. Попової. Харків : Факт, 2020. 315 с.

2. Kotler P. Marketing Management. URL: <http://surl.li/syyot>
3. Kotler F. Osnovy marketinga. URL: https://htbiblio.yolasite.com/resources/12.11.15/Kotler_kratkiy_2007.pdf
4. Про комунікації компанії Apple під час випуску нового продукту. URL: <https://www.apple.com/> (дата звернення: 12.04.2024).

УДК 339

ТРЕНДИ ІВЕНТ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ *B2B*-АУДИТОРІЇ

Іоанна ДЕНИСЮК

здобувач вищої освіти

Науковий керівник – Людмила КУРИЛО

д-р.екон.наук., професор

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Маркетинг подій (івент маркетинг) – це один з інструментів *BTL* маркетингових комунікацій, який використовує організацію та проведення спеціальних подій для досягнення бізнес-цілей підприємства, серед яких найпоширенішими є залучення нової аудиторії, просування бренду, послуг та товарів, популяризація ідей, підвищення лояльності або зміцнення командного духу. Таким чином маркетинг подій сприяє продажам товарів чи послуг компанії і підвищенню її впізнаваності.

Івент-маркетинг також є ефективним інструментом для залучення *B2B*-клієнтів до компанії. Аналітичні дослідження серед компаній, що працюють на *B2B*-аудиторію, підтверджують впливовість подій на взаємодію:

- 60% лідерів бізнесу переконані, що івенти мають вирішальне значення для успіху компанії. При цьому 80% маркетологів компаній стверджують те саме [1].

- *B2B* - покупці, які довіряють компанії, майже вдвічі частіше рекомендують цю компанію зовнішнім сторонам [2].

- 31% покупців *B2B* відвідують галузеві заходи як частину процесу покупки [3].

Таким чином доведено вплив маркетингу подій на ефективність встановлення зв'язків між компанією та клієнтами, що в подальшому сприяє ефективним продажам.

Розглянемо основні тренди івент маркетингу у поточному році, завдяки яким організатори зможуть привернути максимальну увагу *B2B*-аудиторії.

У 2020 році онлайн-заходи стали найбільш популярними у всьому світі, а вдруге в Україні актуальність віртуальних івентів підвищилася у 2022 році, коли значна частина цільової аудиторії опинилася в різних частинах світу.

Однак у 2024 році світова тенденція рухається до створення більшої кількості заходів офлайн або гібридних форматів, особливо для B2B-аудиторії. Підтверджують цю тенденцію дані платформи *Cvent*: 86% програм івентів наразі передбачають особисті заходи [4]. Але, незважаючи на критичну важливість офлайн подій, віртуальні й гібридні формати є цінними та залишаються актуальними в 2024 році.

В епоху прийняття рішень на основі даних маркетологи все частіше звертаються до штучного інтелекту (ШІ) й аналітики даних, щоб персоналізувати досвід відвідувачів. Аналізуючи дані відвідувачів, уподобання та взаємодію, організатори здатні адаптувати зміст події, можливості спілкування й рекламні акції відповідно до індивідуальних інтересів. Цей персоналізований підхід не лише підвищує задоволеність відвідувачів, але й сприяє більш цілеспрямованим маркетинговим зусиллям. Згідно з даними *Forrester*, більшість маркетологів вважає, що ШІ фундаментально змінить те, як вони планують і проводять події протягом наступних двох років [5].

Найпопулярнішим і найефективнішим каналом охоплення аудиторії для івентів є імейл-маркетинг, реклама в соцмережах та спільноти. За даними *ZipDo*, 85% організаторів заходів використовують маркетинг електронною поштою для просування своїх заходів [6]. Онлайн-спільноти стають надійними професійними мережами, пропонуючи значну взаємодію та доповнюючи традиційні методи.

Підсумовуючи, зазначимо, що маркетинг подій є важливим інструментом маркетингових комунікацій, адже він допомагає досягти бізнес-цілей підприємства. Незважаючи на зростання популярності офлайн-формату заходів, гібридні й віртуальні події залишаються актуальними у 2024 році. Використання штучного інтелекту й аналітики даних допомагає персоналізувати досвід відвідувачів і покращує результативність маркетингових зусиль. Найефективнішими каналами просування івентів є

імейл-маркетинг і соцмережі, які доповнюють онлайн-спільноти, що стають важливими для професійної взаємодії.

Список використаних джерел:

1. 20+ Compelling Event Industry Statistics [2023]: How Events Improve Marketing - Zippia. URL: <https://www.zippia.com/advice/event-industry-statistics/> (date of application: 13.04.2024).
2. Are B2B Buyers Cowards? URL: <https://www.forrester.com/blogs/are-b2b-buyers-cowards/> (date of application: 13.04.2024).
3. What Interactions Do B2B Buyers Have During the Purchase Process? Marketing Charts. Marketing Charts. URL: <https://www.marketingcharts.com/industries/business-to-business-231738> (date of application: 13.04.2024).
4. 10 Event Industry Trends You Must Know in 2024. Event Platform for In-person, Virtual, and Hybrid Events & Webinars. URL: <https://www.cvent.com/uk/blog/events/event-trends> (date of application: 14.04.2024).
5. Marketers Must Embrace AI To Maximize B2B Event Success. Forrester. URL: <https://www.forrester.com/blogs/marketers-must-embrace-ai-to-maximize-b2b-event-success/> (date of application: 14.04.2024).
6. Essential Event Industry Statistics In 2024 ZipDo. URL: <https://zipdo.co/statistics/event-industry/> (date of application: 14.04.2024).

УДК 005

РОЛЬ CRM-СИСТЕМ У РОБОТІ МЕНЕДЖЕРА**Вікторія РОМАНЧИШИН**

магістрантка

Науковий керівник – **Наталія ПАВЛЕНЧИК**

д-р екон. наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

У сучасному світі, де бізнес-процеси стають дедалі складнішими, особливу увагу приділяють ефективному управлінню взаємовідносинами з клієнтами. Маркетинг використовують не лише, як сферу діяльності, що покликана досліджувати ринки й організовувати промоції товарів і послуг, але і як спосіб ведення конкурентної боротьби, підвищення конкурентоспроможності підприємства. Відтак застосування його інструментарію виходить за межі функціональної діяльності й набуває ознак пріоритетної галузі знань і вмінь підприємців [7]. Одним з основних інструментів, що допомагають менеджерам в організації їхньої роботи, є CRM-системи (Customer Relationship Management). На основі особистого досвіду використання CRM-системи *Salesforce*, ми проаналізували значення цих систем для менеджерів, їхні переваги, недоліки й питання доцільності ролі менеджера за наявності таких систем.

CRM-системи, як *Salesforce*, надають ряд важливих переваг для менеджера, що значно полегшують роботу й підвищують її ефективність:

1. Централізоване зберігання даних.

Однією з найбільших переваг CRM є можливість централізованого зберігання всієї інформації про клієнтів, угоди, контакти та комунікації в одному місці. Це дозволяє не тільки спростити доступ до даних, але й зменшити ризик втрати важливої інформації. Наприклад, завдяки впровадженню *Salesforce* в одному з проєктів, де ми працювали, було скорочено час на пошук інформації про клієнта на 30 %, що значно оптимізувало наші робочі процеси.

2. Автоматизація процесів.

Завдяки можливостям автоматизації *CRM* дають змогу менеджерам фокусуватися на стратегічних завданнях, делегуючи рутинні операції системі. Наприклад, автоматичні нагадування про наступні кроки в переговорах із клієнтами або автоматичні звіти про досягнуті результати значно підвищують продуктивність. В одному з наших проєктів це знизило кількість людських помилок і пропущених дедлайнів на 20 %.

3. Аналіз даних і прогнозування.

CRM-системи пропонують потужні аналітичні інструменти, які допомагають менеджерам робити прогнози на основі відомих даних. Це дає змогу ліпше планувати й ухвалювати обґрунтовані рішення. *Salesforce*, наприклад, має можливість будувати прогнози продажів на основі даних, що допомогло нашій команді визначати слабкі місця та вдосконалювати наші стратегії.

Попри численні переваги *CRM*-системи мають і свої недоліки:

1. Вартість упровадження й обслуговування.

Упровадження *CRM*, особливо таких потужних систем, як *Salesforce*, може бути досить витратним процесом. Окрім початкових витрат, є також витрати на навчання працівників і підтримання системи. Нашій компанії, наприклад, було потрібно кілька місяців для повного переходу на *Salesforce*. Додаткових витрат потребували підтримання й адаптація системи до наших вимог.

2. Технічні складнощі.

Не всі працівники можуть швидко адаптуватися до нових технологій, що може стати бар'єром для повноцінного використання системи. У практиці були випадки, коли деякі працівники просто не могли належним чином використовувати весь функціонал *Salesforce*, що призводило до затримок у роботі. Це питання вирішувались за допомогою додаткових навчальних сесій і підтримки від технічної команди.

3. Залежність від технологій.

З CRM-системами виникає питання технічної залежності. У разі технічних збоїв або проблем із сервером робота компанії може бути частково або повністю зупинена. На одному з проєктів, де ми працювали, виникали проблеми з доступом до *Salesforce* через непередбачувані оновлення сервісу, що затримало виконання важливих завдань на кілька днів.

Часто постає питання: якщо CRM-системи настільки функціональні й автоматизовані, чи потрібні взагалі менеджери? На нашу думку, відповідь однозначно позитивна. CRM-системи є потужними інструментами, але вони не можуть повністю замінити людський фактор. Система допомагає організувати дані й процеси, але ухвалення стратегічних рішень, робота з людьми та вирішення конфліктних ситуацій – це ті аспекти, де людський інтелект і емоційний інтелект залишаються незамінними.

Практичний досвід використання *Salesforce* підтверджує, що ця система може зняти навантаження з менеджера, але не повністю замінити його [3]. Справжня цінність CRM полягає в тому, що вона дає змогу менеджеру зосередитися на більш важливих завданнях, таких як побудова довготривалих відносин із клієнтами, які жодна система не може забезпечити автоматично.

Список використаних джерел:

1. Гуменюк О. В. Інтеграція CRM-систем в управлінні взаємовідносинами з клієнтами: виклики та перспективи. *Вісник економіки та управління*. 2019. № 27(2). С. 34–41.
2. Ковальчук М. І. Впровадження CRM-систем в управління українськими компаніями: переваги та ризики. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 4(12). С. 12–18.
3. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 346-348.

4. Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation / Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. MIT Sloan Management Review. 2018.
5. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Routledge, 2019.
6. Gummesson E. Total Relationship Marketing. Butterworth-Heinemann, 2017.
7. Increasing the competitiveness of enterprises based on the use of marketing management tools / Pavlenchyk N., Horbonos F., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Pawlowski G. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7(3). P. 77–89. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.05>
8. Woodcock N., Green A., Starkey M. Social CRM as a Business Strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. 2020. Vol. 18(1). P. 50–64.

УДК 17.022.1:005.936.3

СУТНІСТЬ І ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

Тетяна КОСТЬ

студентка

Науковий керівник – **Лілія ІВАНОВА**

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Актуальність дослідження зумовлена тим, що успішна діяльність сучасних підприємств значною мірою залежить від сформованого іміджу. Позитивний імідж є запорукою конкурентоспроможності підприємства, яке функціонує на засадах маркетингової концепції. Підтримання позитивного іміджу є складним і багатогранним процесом, що враховує зміни запитів і потреб споживачів, вплив глобалізації, диджиталізацію процесів тощо.

Метою нашої роботи було проаналізувати сутність і чинники формування позитивного іміджу підприємства.

Для досягнення мети в роботі використовувався метод аналізу та узагальнення даних науково-методичної літератури.

Позитивний імідж підприємства є одним з основних інструментів покращення становища підприємства на ринку, який виокремлює його від інших підприємств в однаковій сфері, підсилює його ринкові позиції, збільшує ринкову вартість, підвищує кількість постійних споживачів і рівень лояльності до компанії. Належно сформований імідж забезпечує стійку позицію підприємства на ринку та його конкурентні переваги [3]. Імідж – це відповідним чином сформований, аудіовізуально підкріплений, сприйнятий та усвідомлений суспільством на асоціативному рівні образ організації (особи, товару, послуги тощо), що впливає на її успіх і на конкурентоспроможність [6]. Більшість учених виділяють внутрішній і зовнішній імідж підприємства. Зовнішній імідж є дзеркальним відображенням думки партнерів про підприємство, найважливішими складовими частинами якого є прозорість підприємницької діяльності,

лояльність до клієнтів, надійність, відкритість інформації про обсяг продажів, асортимент товарів, цінову гнучкість. Соціальний образ формується шляхом інформування спільноти про соціальні аспекти діяльності підприємства, такі як спонсорство, благодійність, підтримання соціальних рухів, участь у вирішенні екологічних проблем, зайнятість, охорона здоров'я, волонтерство тощо [4]. На зовнішній імідж впливають такі чинники, як якість продукції підприємства; оптимальне співвідношення ціна/якість; лояльність підприємства до бізнес-партнерів, рівень надійності; соціальна, фінансова та комунікаційна політика компанії тощо. Внутрішній імідж прийнято розглядати як ставлення персоналу до підприємства. Працівники є не лише чинником конкурентоспроможності, але й основним носієм інформації про підприємство і його товари. Серед чинників, що формують внутрішній імідж, варто відзначити соціально-психологічний клімат у колективі; системи стимулів і мотивацій щодо покращення виконання службових обов'язків; політику підприємства щодо підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання працівників [1].

Таким чином, висновуємо, що процес формування іміджу підприємства є ретельно виваженим напрямом маркетингової діяльності, забезпечений грамотним та ефективним використанням маркетингових інструментів, таких як паблік рилейшнз. Позитивний імідж активно впливає на суспільство, споживачів, партнерів і сприяє підприємству в досягненні поставлених бізнес-цілей.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С. М. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. *Прометей*. 2012. № 2(38). С. 164–170.
2. Колодка А. В. Оцінка іміджу промислового підприємства на прикладі ТОВ «Сумський машинобудівний завод». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 10, ч. 3. С. 45–48.

3. Марченко О. І. Імідж як основа успішного функціонування підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 444–448.

4. Павленчик Н., Ціздин В. Бренд-менеджмент як інноваційний засіб формування конкурентоспроможності підприємства. Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування: тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (9–10 травня 2024 року, м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик. – Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. с. 109-111.

5. Сагайдак М. П. Методичне забезпечення оцінки іміджу як складової внутрішнього маркетингу підприємства. *Вісник Криворізького економічного інституту КНУ*. 2013. № 2. С. 17–23.

6. Семенчук Т. Б. Формування іміджу підприємства. *Вісник Мукачівського державного університету «Економіка і суспільство»*. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 7. С. 473–477.

УДК 658.3

ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ

Анастасія СІДЕЛЬНИК

студентка

Науковий керівник – **Христина БАРАНІВСЬКА**

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Залученість співробітників – це сила психічного й емоційного зв'язку, який відчують співробітники стосовно компанії. Залученість співробітників – це не те саме, що щастя, задоволення чи добробут.

Залученість співробітників не є задоволенням. Задоволення співробітників вимірює мінімальний рівень, тим часом як залученість намагається змусити всіх досягати більшого. Хоча задоволення, як правило, достатньо, щоб зберегти співробітників, часто цього недостатньо для забезпечення продуктивності.

Залученість співробітників не є добробутом. Добробут розглядає кожен сферу життя співробітника (як усередині, так і за межами офісу), щоб визначити, наскільки добре людина справляється зі стресом, продуктивно працює, робить внесок у спільноту та реалізує свій потенціал.

Залучений співробітник працює набагато ефективніше, ніж пасивний (табл.1). Просунуті ІТ-компанії говорять про те, що залучені співробітники:

- працюють набагато ефективніше;
- збільшують прибуток компанії;
- зменшують плинність кадрів;
- виконують поставлені завдання якісно, іноді раніше від зазначеного терміну;
- краще взаємодіють із клієнтами;
- прагнуть підвищення;
- беруть менше лікарняних.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика залученого і незалученого працівника

<i>Ознаки залученого співробітника</i>	<i>Ознаки незалученого співробітника</i>
рекомендує компанію як роботодавця	імітує трудову діяльність, під час роботи займається сторонніми справами, працює від дзвінка до дзвінка
докладає додаткових зусиль для досягнення результату	якщо виникають труднощі або нестандартні ситуації, він не бере на себе відповідальність та чекає вказівок керівника
виконує дії, що виходять за рамки свого функціоналу (проявляють ініціативу, висувають пропозиції, працюють у нових проєктах)	часто зриває терміни робіт
	протидіє нововведенням
	керівник не може змотивувати такого співробітника
	не спілкується з іншими співробітниками

Немає жодних даних чи статистики про те, що якщо співробітник – професіонал своєї справи, то він завжди буде залученим. Абсолютно рядовий співробітник може бути більш залученим до роботи, ніж професіонал із великим досвідом.

Якщо результати опитування залученості низькі або потрібно підвищити її ще більше, потрібно дотримуватися наступного алгоритму:

1. Переконатися, що керівники й топменеджмент зацікавлені в підвищенні залученості керівників. Важливо, щоб вони були готові працювати, розуміли, навіщо все це потрібно, хотіли допомогти своїм підлеглим.

2. Зустрічі 1:1. Багато керівників помилково вважають, що вони й так усе знають про співробітника та не вважають за потрібне проводити 1:1. Нерегулярний зворотний зв'язок або повна його відсутність демотивує співробітників і вони втрачають залученість.

3. Більше питати, радитися з колегами та підлеглими. Сучасному поколінню важливо бути залученими до всіх робочих процесів. Таким чином, вони сильніше відчують значущість і розуміють свою роль у компанії.

4. Правильна комунікація, постановка завдань і цілей. Важливо оцінити, наскільки добре у вас налаштована комунікація в компанії, чи правильно у вас структуровано стратегічні завдання на всіх співробітників, чи розуміють вони, куди ви рухаєтеся.

5. Упевненість у тому, що у «правильні» люди у «правильних» ролях. Наприклад, можна провести тестування і подивитися, чи дійсно співробітники перебувають на своїх місцях. Проаналізувати з керівниками, чи сходиться поведінкова типологія співробітника з його функціональними обов'язками.

6. Потрібно регулярно проводити опитування й оцінювання настрою співробітників.

7. Встановлення довірливих відносин із підлеглими. Дуже важливо, щоб співробітники вам довіряли й знали, що за чесну, і навіть неприємну відповідь їм нічого не буде. Інакше наступного разу вони не скажуть вам правду.

Залученість безпосередньо залежить від того, чи вміють керівники правильно взаємодіяти й комунікувати зі своїми співробітниками. Мабуть, найважливішими навичками управлінця можна назвати компетентність у людях, а також уміння доносити свої думки та в разі потреби змінювати думку співрозмовників.

Без цих умінь керівникові буде дуже важко підтримувати в компанії високий рівень залученості.

Список використаних джерел:

1. Дослідження залученості персоналу або як «увімкнути» своїх співробітників по максимуму. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501409-doslidzhennya-zaluchenosti-personalu-abo-yak-uvimknuti-svoikh-spivrobitnikiv-po>

2. Залученість персоналу. URL: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/>

3. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 346-348.

4. 10 способів підвищити залученість працівників. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/10-sposobiv-pidvishchiti-zaluchenist-pracivnikiv>

УДК 658.8

ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Юліана ДЕЙНЕКА

студентка

Науковий керівник – **Лілія ІВАНОВА**

канд.екон.наук., доцент,

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Актуальність теми зумовлена потребою ефективного управління бізнесом в умовах динамічного ринкового середовища, постійної конкуренції та змін у поведінці споживачів. Гнучкість, різноманітність організаційних форм і методів також вимагають планування маркетингової діяльності підприємства. Сьогодні компанії практично всіх сфер діяльності стикаються з викликами глобалізації, цифрової трансформації та зростанням вимог до якості продуктів і послуг. Зупинимось на процесах маркетингового планування, які дають змогу підприємствам не лише краще зрозуміти потреби ринку, але й розробити стратегії, які сприяють досягненню цілей.

Здійснивши аналіз низки літературних джерел із маркетингу, зазначимо, що планування маркетингу – це логічна послідовність окремих видів діяльності із процедур з формування цілей маркетингу, вибору стратегій маркетингу і розроблення заходів для їх досягнення за певний період.

Планування маркетингової діяльності підприємства має надати конкретні відповіді на такий комплекс запитань:

1. Який товар виводять на ринок, у якому асортименті та за якими цінами?
2. На який сегмент ринку від розрахований?
3. Які умови треба створити для продажу товару на запланованому рівні?
4. Як буде організовано постачання товару продаж?
5. Яких економічних результатів очікує підприємство?

Незалежно від виду маркетингового плану процес маркетингової діяльності має відповідний алгоритм:

1. Аналіз проблеми, пов'язаної з досягненням поставленої мети, який передбачає дослідження фактичної і бажаної кінцевої ситуації.
2. Визначення мети маркетингової діяльності на плановий період.
3. Пошук можливих варіантів вирішення наявних проблем.
4. Імовірна оцінка майбутнього рівня основних показників діяльності, можливої поведінки споживачів, конкурентів.
5. Вибір найоптимальнішого варіанту вирішення наявної проблеми.
6. Прийняття рішень і формування планового завдання.
7. Супроводження й контроль плану, його корегування під час виконання.

На етапі планування маркетингової діяльності розробляють критерії, за якими надалі, за наслідками закінчення певного періоду, передбачають оцінювати ефективність використання обраних стратегій загалом і маркетингових інструментів зокрема. Вибір критеріїв оцінювання ефективності залежатиме від сфери діяльності підприємства, від специфіки пропонованих товарів і послуг, а також від конкретних інструментів маркетингових комунікацій, вибраних у межах розробленої стратегії. У числі можливих критеріїв можуть бути такі: зміна частки ринку у відсотках; кількість укладених договорів з клієнтами; прибуток; обсяг продажів; кількість клієнтів, що повторно звертаються; кількість звернень за консультаціями.

Планування маркетингової діяльності є головним інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Важливими етапами маркетингового планування є аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, формулювання маркетингових цілей, розроблення стратегій і контроль результатів. Ефективна реалізація цього процесу сприяє збільшенню частки ринку, підвищенню задоволеності клієнтів і довгостроковому успіху підприємства на ринку.

Список використаних джерел:

1. Духніч С. С. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. *Інтернаука*. 2017. № 5(27).
2. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1(26). С.84–92.
3. Соломянюк Н. М. Теоретичні основи процесу маркетингового планування. *Ефективна економіка*. 2013. № 8.
4. Сударкіна С. П., Маслій О. О. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПИ». Економічні науки*. 2016. № 28(1200). С. 95–99.
5. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovsky R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.

УДК 005.9:004.032.26

**МЕТОД ВИКОРИСТАННЯ
ГЕЙМІФІКАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ**

Христина ФІЯЛКОВИЧ

студентка

Науковий керівник – **Вікторія ГУЦУЛЯК**

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

У сучасних умовах швидкого розвитку технологій та змін у бізнес-середовищі ефективність управління персоналом стає ключовим чинником успішності організацій. Традиційні методи розвитку працівників втрачають свою актуальність, нове покоління співробітників потребує більших інноваційних підходів до навчання та мотивації. У цьому контексті на перший план виходять інноваційні підходи, такі як гейміфікація та штучний інтелект (ШІ), що сприяють підвищенню продуктивності та мотивації персоналу.

Гейміфікація, за визначенням Морозова Д. М. та Юдіна О. Г., виникає у використанні ігрових елементів у неігрових процесах, таких як навчання та професійний розвиток персоналу. Вони стверджують, що впровадження гейміфікаційних елементів сприяє значному засвоєнню нових знань і навичок співробітників, подальший навчальний процес стає більш цікавим і мотивуючим [1]. Це досягається через використання таких елементів, як системи балів, рівнів, досягнення, змагання між колегами та нагороди для виконання завдань. Прикладом, в компанія Microsoft в якій було розроблено внутрішні програми гейміфікації, яка дозволяла працівникам заробляти бали для вирішення певних проблем і виконання завдань, що сприяло покращенню навичок технічного обслуговування клієнтів та підвищенню якості роботи.

Варис І. О., Кравчук О. І. та Зайцева П. О. підкреслюють, що гейміфікація є не лише інноваційним методом для навчання, але й впливає на загальну систему управління персоналом. Вони відзначають, що інтеграція

ігрових елементів у процесі HR, такі як підбір персоналу, навчання та оцінювання, сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників [2]. Це дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін на ринку праці та задовольняти потреби сучасних працівників.

Штучний інтелект є іншим інструментом для підвищення ефективності роботи персоналу та HR-відділів. За словами Юрія Семененка, впровадження ШІ в систему управління персоналом дозволяє автоматизувати рутинні процеси, такі як підбір, навчання та адаптація працівників [3]. Використання ШІ дозволяє аналізувати великий обсяг даних, забезпечуючи об'єктивність управлінських рішень та уніфікацію суб'єктивного підходу до роботи з персоналом. Крім того, ШІ дозволяє створювати персоналізовані рішення для кожного працівника, враховуючи його індивідуальні потреби та характеристики, що підвищує продуктивність.

Інтеграція гейміфікації та ШІ в процесі управління персоналом створює синергетичний ефект, який дозволяє досягти значних результатів у розвитку та мотивації працівників. Гейміфікація може бути підсилена можливостями штучного інтелекту, який аналізує дії співробітників у реальному часі, пропонує персоналізовані ігрові завдання та досліджує прогрес у розвитку навичок. Наприклад, ШІ може використовуватися для створення адаптивних навчальних програм із застосуванням ігрових елементів, що дозволяє працівникам краще засвоювати інформацію та розвивати навички.

Горпинич О. В. та Архипова А. О. підкреслюють, що ігрові соціальні технології, зокрема імітаційні та репрезентаційні ігри, є ефективними інструментами для навчання співробітників в умовах невизначеності [4]. Використання ШІ в цих технологіях сприяє розвитку навичок прийняття управлінських рішень, покращує командну взаємодію та полегшує адаптацію працівників до швидких змін на ринку.

У результатах можна зробити висновок, що використання гейміфікації та штучного інтелекту є ефективними інструментами для підвищення мотивації, продуктивності та кваліфікації працівників. Гейміфікація робить

процес навчання цікавішим, сприяючи кращому засвоєнню нових знань і навичок, тоді як ШІ автоматизує рутинні процеси та персоналізує підхід до розвитку працівників. Інтеграція цих двох методів у HR-процеси створює синергетичний ефект, що дозволяє організації ефективніше реагувати на виклики сучасного ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Морозов Д. М., Юдін О. Г. Гейміфікація як засіб вдосконалення процесу навчання персоналу. *Сучасні тенденції соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф.* (10 листопада 2022 р., м. Запоріжжя). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 246–249.

2. Варис І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ.* 2023. № 4. С. 189–196. doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-189-196

3. Семененко Ю. Роль інформаційних технологій та інструментів штучного інтелекту в підвищенні ефективності підбору, навчання та адаптації працівників. *Галицький економічний вісник.* 2024. № 2(87). С. 20–29. DOI: https://doi.org/10/galicianvisnyk_tntu2024.02

4. Горпинич О. В., Архипова А. О. Гра як соціальна технологія управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. № 1(23). С. 66–72.

УДК 658.8

МАРКЕТИНГ ІДЕЙ: СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ТА ПРИНЦИПИ**Ольга БУЦЬ**

студентка

Науковий керівник – **Лілія ІВАНОВА**

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Маркетинг ідей стає дедалі актуальнішим у сучасному світі, де інформація поширюється швидко й глобально, а конкуренція не обмежується лише товарами та послугами. В умовах цифровізації і соціальних мереж ідеї мають величезний потенціал впливу на суспільні зміни, формуючи нові цінності та поведінкові моделі. Розуміння сутності та принципів маркетингу ідей дає змогу створювати ефективні стратегії для просування інновацій у різних сферах – від політики й бізнесу до науки та культури, що робить дослідження цієї теми надзвичайно важливим.

У науковій роботі О. Гончаренко та В. Сидоренко (2020) маркетинг ідей розглядаєть як один із різновидів соціального маркетингу, що спрямований на поширення соціально значущих концепцій і стимулювання позитивних змін у суспільстві. Автори підкреслюють, що основною метою маркетингу ідей є некомерційне просування інновацій, ідей або ідеологій, які покликані вирішувати соціальні проблеми, впливати на свідомість громадян і формувати суспільні цінності [1].

Сутність маркетингу ідей полягає в тому, що він орієнтований на зміну поведінки й світогляду людей через комунікаційні кампанії та інші маркетингові інструменти. Автори підкреслюють важливість взаємодії з цільовою аудиторією, підбору правильних каналів комунікації та використання емоційного впливу для успішного поширення ідей. Маркетинг ідей спрямований на створення довготривалих позитивних змін через ефективне донесення цінностей і мотивування аудиторії до дій, бажаних для організації чи підприємства.

Концепція маркетингу ідей тісно пов'язана із соціальною відповідальністю й етикою, позаяк її кінцева мета — не просто вплив на поведінку, а внесок у покращення життя суспільства.

Важливими принципами маркетингу ідей є: *розуміння цільової аудиторії* (урахування її потреб, цінностей та мотивацій), *активне залучення* через різні канали комунікації (зокрема соціальні мережі та цифрові платформи), *соціальна відповідальність* (орієнтація на суспільно корисні зміни), а також *інноваційність* і *креативність* підходів до представлення ідеї. Однією з ключових характеристик успішного маркетингу ідей є здатність створити емоційний зв'язок з аудиторією, що підвищує ймовірність прийняття та подальшого розповсюдження ідеї.

Наведемо окремі приклади маркетингу ідей, які демонструють його вплив на розвиток українських підприємств у різних секторах економіки.

1. Концепція соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Ідея соціальної відповідальності бізнесу активно поширюється в Україні, де підприємства все частіше інтегрують принципи корпоративної соціальної відповідальності у свою діяльність. Це передбачає відповідальне ставлення до працівників, охорони навколишнього середовища, підтримання місцевих громад тощо. Українські підприємства, як-от «Миронівський хлібопродукт» і «Нова Пошта», упроваджують корпоративну соціальну відповідальність, і це допомагає їм покращити власний імідж, посилити довіру суспільства, підвищити конкурентоспроможність на ринку [2].

2. Концепція інноваційного менеджменту на українських підприємствах. Ідею інноваційного менеджменту активно впроваджують українськими підприємствами, особливо в IT-секторі та аграрному бізнесі. Ця концепція передбачає системне впровадження нових технологій, управлінських процесів і підходів для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Українські компанії, такі як «SoftServe» та «Астарта», активно застосовують інноваційні рішення в управлінні, що допомагає їм виходити на міжнародні ринки [3].

Маркетинг ідей є важливим інструментом спрямованим на поширення інноваційних концепцій, соціальних цінностей і новаторських підходів у бізнесі і суспільстві. Завдяки ефективним комунікаційним стратегіям та розумінню потреб аудиторії передові маркетингові ідеї набувають широкого розповсюдження, стаючи важливим елементом стратегії розвитку. Публікації українських науковців і приклади провідних українських підприємств підтверджують, що така ідея, зокрема, як соціальна відповідальність бізнесу, не тільки впливає на конкурентоспроможність підприємств, але й сприяє позитивним змінам у суспільстві. Таким чином, маркетинг ідей є потужним засобом трансформації бізнесу, який допомагає адаптуватися до викликів сучасного світу та сприяє сталому розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Гончаренко О., Сидоренко В. Маркетинг ідей: теорія та практика. Київ : Наука, 2020.
2. Іваненко С. Соціальна відповідальність підприємств в Україні. *Економічний вісник*. 2020. № 12(3). С. 45–58.
3. Руденко О. Інноваційний менеджмент: теорія та практика. Київ : Академія, 2019.
4. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovsky R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.

УДК 331.452

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНИ ПРАЦІ НА
ПІДПРИЄМСТВІ – ГОЛОВНА ВИМОГА ЧАСУ**

Марія ДИГДАЛОВИЧ

студентка

Науковий керівник – Христина БАРАНІВСЬКА

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Одне з найважливіших завдань держави - охорона життя та здоров'я громадян у процесі їхньої трудової діяльності, створення безпечних і нешкідливих умов праці. На сучасному етапі розвитку суспільства охорона праці та відповідальність за її порушення відіграють важливу роль як суспільний чинник, оскільки, якими б вагомими не були трудові здобутки, вони не можуть компенсувати людині втраченого здоров'я, а тим більше життя - те і те дається лише один раз. Через нещасні випадки й аварії на виробництві гинуть не просто робітники та службовці, на підготовку яких держава витратила значні кошти, а перш за все люди.

Окрім соціального, охорона праці має важливе економічне значення - це висока продуктивність праці, зниження витрат на оплату лікарняних, компенсацій за важкі та шкідливі умови праці тощо. Загальновідомо, що економічне зростання автоматично ще не веде до збалансованого економічного й соціального розвитку. Зміни, що відбуваються у структурі зайнятості й попиту на робочу силу, ставлять підвищені вимоги до становищ працівника на робочому місці, умов його праці та безпеки праці. Особливо потерпають від цього ті групи працівників, що вже перебувають у невідгідному становищі: жінки, працівники похилого віку і некваліфіковані працівники. Ні система освіти і підготовки, ні механізм регулювання ринку праці, ні навіть соціальні кошти не можуть ефективно допомогти у разі зіткнення із цими проблемами. Тому фахівці зазначають, що поряд із намаганням одержувати хоча б невелику, але пристойну заробітну плату, працівники надають важливого значення такому чинникові, як охорона праці,

можливості самовдосконалення, просування по службі. Виробниче становище впливає не тільки на здоров'я працівників, а й на їхній фізичний, соціальний і психологічний стан [1].

Варто зазначити, що більшість фахівців сьогодні вважає, що охорону праці в чинному законодавстві вживати не в широкому, тобто буквальному, значенні цих слів, а у вузькому. У вузькому значенні під охороною праці розуміють сукупність заходів щодо створення безпосередньо в процесі роботи нормальних і безпечних технічних і санітарно-гігієнічних умов для всіх працівників.

Метою нашого дослідження є аналіз і визначення підходів до управління охорони праці на сучасному підприємстві. Легальне визначення поняття охорони праці подано в ст.1 Закону України «Про охорону праці», згідно з яким охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності [2]. Крім Закону України «Про охорону праці» правове регулювання охорони праці відображено в нормах глави XI «Охорона праці», (ст. ст. 153-173), глави XII «Праця жінок» (ст.ст.174-186), глави XIII «Праця молоді» (ст. ст. 187-200) Кодексу законів про працю України. Відповідно до ст.27 Закону України «Про охорону праці» нормативно-правові акти з охорони праці - це правила, норми, регламенти, положення, стандарти, інструкції та інші документи, обов'язкові для виконання. Система управління охороною праці – частина загальної системи управління організацією, яка сприяє запобіганню нещасним випадкам і професійним захворюванням на виробництві, а також небезпеці для третіх осіб, що виникають у процесі господарювання, і містить комплекс взаємопов'язаних заходів на виконання вимог законодавчих і нормативно-правових актів з охорони праці [3].

Система управління охороною праці - це регламентована нормативними й організаційно-методичними документами діяльність підприємств

(організацій, установ) щодо здійснення організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних, лікувально-профілактичних та санітарно-побутових заходів, спрямованих на гарантування безпеки, збереження здоров'я та високої працездатності людини у процесі праці [4. 5]. Відповідно до ст. 13 Закону України «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

Сучасні підходи до управління охороною праці виділяє Г.Г.Гогіташвілі:

- 1) економічний підхід;
- 2) управління на підставі оцінки ризику;
- 3) цілеспрямоване планування;
- 4) корегувальні й запобіжні дії;
- 5) конкретне запобігання;
- 6) заохочення і співпраця усіх працівників;
- 7) подальше вдосконалення системи [6].

У західних країнах застосовують такі підходи до управління охороною праці:

- 1) підхід *ISRS (International Safety Rating System)*, який базується на концепції *Loss Control Management*, тобто оцінюванні безпеки на підприємстві управління втратами; призначений для оцінюванні ефективності управління охороною праці та її сертифікації;

- 2) підхід *OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment System)* — система управління безпекою і гігієною праці, котра діє з 1999 р. й застосовується для аудиту та видачі сертифікатів на системи управління охороною праці;

- 3) управління ризиком на підприємстві;

- 4) інтеграція системи управління охороною праці з управлінням якістю (ISO 9001:2000), охороною навколишнього середовища (ISO 14001:1996) і безпекою (OHSAS 18001:1999).

Сутність системи управління охороною праці полягає в тому, щоб профілактику травматизму та професійних захворювань перевести на якісно новий, значно вищий – (дотравматичний) рівень – профілактику небезпечних

ситуацій. Маємо визнати, що сучасний український роботодавець не розглядає питання охорони праці як пріоритетне для досягнення мети і отримання прибутку. Однак міжнародний досвід свідчить про те, що організація праці, за якої ігнорують вимоги гігієни й безпекою праці, не може бути основою економічно ефективних підприємств. Отже, різночитання та потреба адаптації нормативно-правових актів з охорони праці до міжнародних норм і стандартів вимагає не тільки розробки положення щодо побудови системи управління охороною праці на підприємстві, але й заміни підходів до формування нормативно-правової бази з цих питань. Сучасний стан охорони праці потребує вжиття заходів загальнодержавного рівня, оскільки стосується практично всіх видів економічної діяльності та охоплює весь виробничий потенціал країни. Перші кроки в цьому напрямку вже зроблено. На заміну ДСТУ-П OHSAS 18001:2006 було введено Національний стандарт ДСТУ OHSAS 18001:2010 [8] (чинний від 01 січня 2011 року), що відповідає OHSAS 18001:2007 *Occupational health and safety management systems – Requirements*.

Така система дає змогу організації формулювати політику у сфері гігієни та безпеки праці, встановлювати цілі та створювати процеси для досягнення задекларованих у політиці зобов'язань, виконувати належні дії для поліпшення її діяльності та демонструвати відповідність системи вимогам цього стандарту. Однак вищезазначених кроків замало. Вивчення міжнародного досвіду й упровадження національних стандартів щодо систем управління гігієною і безпекою праці дасть змогу суттєво підвищити економічну ефективність підприємств України за умови підтримання (стимулювання) держави та усвідомлення з боку керівників бізнесових структур потреби запровадження зазначених систем.

Список використаних джерел:

1. Людина і праця: довідник з правових питань / за ред. В.С.Ковальського. Київ : Юринком Інтер, 1997. 85 с.
2. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-ХІІ.

3. Основні підходи до розробки системи управління на підприємствах АПК / Рокач Ю. П., Луценков В. Л., Головін С. В. та ін. *Праці Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2016. Вип. 13, т. 6. С.137.

4. Рекомендації щодо побудови системи управління охороною праці на виробництві : наказ МНС України №398 від 27.06.2006 р.

5. Гадзюк М. П., Желібо Є. П., Халімовський М. О. Основи охорони праці : підручник. 2-ге вид. Київ : Каравела, 2004. 408 с.

6. Гогіташвілі Г. Г., Карчевські Є.Т., Лапін В. М Управління охороною праці та ризиком за міжнародними стандартами : навч. посіб. Київ, 2007. 367 с.

7. Концепція Загальнодержавної цільової програми поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища на 2012–2016 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 серпня 2011 року № 889-р.

8. Системи управління гігієною та безпекою праці. Вимоги (OHSAS 18001:2007, IDT) ДСТУ OHSAS 18001:2010. Київ : Держспоживстандарт України. Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ»), 2011. 20 с.

УДК 005.35:338.24.01

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ РОБОТОДАВЦЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Вікторія КРИВОВ'ЯЗА

студентка

Науковий керівник – Світлана ЯЦІВ

канд. екон. наук, доцент

Львівський національний університет природокористування (Україна)

Трансформація економічних систем унаслідок упровадження технологічних інновацій, поглиблення процесів глобалізації змушує суб'єктів підприємницької діяльності активізувати пошук дієвих інструментів забезпечення власної конкурентоспроможності. Одним із перспективних напрямів у здійсненні цього пошуку є імплементація підприємницькими структурами засад корпоративної соціальної відповідальності. Остання відображає систему економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які реалізуються на постійній основі і спрямовані на довгострокове поліпшення іміджу й ділової репутації бізнес-структури, набуття нею конкурентних переваг та стратегічної стійкості [1, с. 55]. У межах відносин соціальної відповідальності виокремлюють відносини, які формує суб'єкт господарювання як роботодавець із зайнятим на підприємстві персоналом.

Завдання дослідження – розглянути роль соціальної відповідальності роботодавця як чинника розвитку його бізнесу.

Концептуальною ознакою соціальної відповідальності є добровільність зобов'язань, які беруть на себе підприємці у відносинах із стейкхолдерами [1]. Принцип добровільності передбачає здійснення певних заходів та виділення на це коштів із власної ініціативи підприємця, без зовнішнього примусу. Тобто вчасно виплачувати своїм працівникам заробітну плату за прийнятими у відповідній галузі тарифними ставками, гарантувати їм безпечні умови праці, дотримуватися законодавчих вимог щодо тривалості робочого дня чи зміни – це обов'язок кожного роботодавця, який не слід розглядати як прояв ним соціальної відповідальності. Здійснення ж

додаткових витрат на оплату праці для забезпечення достойного рівня соціального захисту працівників і членів їхніх родин, підвищення комфортності перебування на робочому місці можна розглядати як застосування інструментів соціальної відповідальності роботодавця.

Підприємець бере відповідні зобов'язання не лише як виходячи з етичних міркувань, моральних переконань підприємця, а й з огляду на певні економічні ефекти, які він може отримати в перспективі, розвиваючи соціально відповідальні трудові відносини. Зокрема, у Міжнародному стандарті ISO 2600:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» наведено такі переваги, які може отримати організація в результаті відповідної діяльності:

- позитивний вплив на можливості щодо найму на роботу;
- покращення мотивації та збереження кадрів;
- підвищення продуктивності праці, скорочення витрат;
- позитивний вплив на репутацію організації, зокрема серед інвесторів;
- підтримання морального стану персоналу;
- позитивний вплив на взаємини з органами державної влади, засобами масової інформації, постачальниками, споживачами, іншими суб'єктами середовища, в якому функціонує організація [3].

Серед конкретних інструментів, які рекомендовано застосовувати підприємцям у межах розвитку відносин соціальної відповідальності як роботодавця, чільне місце займає формування ефективної системи оплати праці, пропонування працівникам соціального пакету, який передбачає харчування на виробництві, соціальне та медичне страхування тощо. Соціально відповідальний роботодавець систематично працює над усуненням причин психологічних стресів у колективі. Він надає за потреби своїм працівникам можливість працювати за гнучким графіком, створює умови для їх кар'єрного зростання. Такий роботодавець надає повну й достовірну інформацію про ризики, пов'язані з безпекою на робочих місцях, розробляє і реалізовує заходи з їх нейтралізації, спрямовані на підвищення

комфортності праці. Відносини соціальної відповідальності роботодавця поширюються не тільки на штатних працівників підприємства. Вони стосуються й співпраці з освітніми закладами, виділення стипендій і грантів для здобувачів освіти.

В умовах воєнного стану набула поширення практика з боку підприємств екіпірування своїх працівників, що вступили до формувань ЗСУ, надання допомоги працівникам і членам їхніх сімей, які зазнали матеріальних втрат від воєнних дій.

Турбота про соціальний захист працівників та їхніх сімей, створення комфортних умов праці є інструментами соціальної відповідальності роботодавця, які спроможні забезпечити йому відчутні конкурентні переваги на ринку праці через віддачу від персоналу підприємства. Та відповідні відносини набудуть системного конструктивного характеру, якщо будуватимуться не тільки виходячи з очікуваного економічного ефекту, а й впливатимуть із моральних цінностей та етичних переконань власника бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р.
2. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.
3. Yatsiv I., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Krupa V., Yatsiv S. Basic principles of corporate social responsibility management under martial law. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series Economics*. 2024. Vol. 11(1). P. 103–113. doi: 10.52566/msu-econ1.2024.103.

УДК 658.01

БАЛАНС МІЖ РОБОТОЮ ТА ОСОБИСТИМ ЖИТТЯМ ЧЕРЕЗ ЕФЕКТИВНИЙ САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Юлія ІВАНЮРА

магістрантка

Науковий керівник – **Наталія ПАВЛЕНЧИК**

д-р екон. наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Основним компонентом будь-якої суспільної системи, колективу чи команди є людина – особистість у сукупності з відносинами, які виникають у процесі її життєдіяльності. Людина функціонує в різних сферах суспільного життя – економічній, соціальній, політичній, духовній, сімейно-побутовій. І кожна з них вимагає від особистості виконання певних функцій та обов'язків. Намагання людини все встигнути, все зробити в кінцевому результаті призводить до емоційного вигорання особистості, а відтак неефективного використання робочого часу [4].

У сучасному світі працівники постійно стикаються з високими вимогами на роботі, що часто заважає підтримувати здоровий баланс між професійною діяльністю та особистим життям. Зростання конкуренції, інтенсивність роботи й постійна доступність через цифрові технології призводять до вигорання та зниження продуктивності. Наприклад, згідно з опитуванням компанії *Deloitte*, понад 77 % працівників із різних галузей відзначають, що надмірна робота негативно впливає на їхні особисті стосунки та здоров'я.

Самоменеджмент – це здатність особисто планувати й контролювати власний час і ресурси для досягнення професійних та особистих цілей. Наприклад, методика «Принцип Парето» (80/20) дає змогу зосередитися на найважливіших 20 % завдань, які дають 80 % результату. Упровадження самоменеджменту допомагає організувати день так, щоб залишався час для відпочинку, сім'ї та саморозвитку.

Баланс між роботою та особистим життям не тільки сприяє підвищенню якості життя, але й робить працівників більш продуктивними. Дослідження

показують, що компанії, які підтримують культуру балансу, мають нижчий рівень стресу серед працівників і вищий рівень утримання співробітників. Наприклад, компанія *Google* активно заохочує працівників до підтримання *work-life balance* через гнучкий робочий графік і програми психологічної підтримки, що покращує їхню продуктивність.

Таймменеджмент є невід'ємною частиною самоменеджменту й дає змогу ефективно розподіляти час між роботою і відпочинком. Наприклад, техніка «*Pomodoro*» (робота 25 хвилин із короткими перервами) допомагає зберігати високу продуктивність без перевтоми. Блокове планування, за якого завдання групують за часом виконання, дає змогу уникати частих перемикачів і підвищує ефективність.

Одним з основних аспектів самоменеджменту є правильне визначення пріоритетів. Це допомагає уникнути виконання другорядних завдань, що забирають час і не дають значного результату. Для керівників важливо також використовувати делегування, передаючи частину завдань іншим співробітникам. Наприклад, генеральний директор компанії *Virgin Group* Річард Бренсон завжди наголошує на важливості делегування як головному фактору досягнення успіху й збереження балансу між роботою і життям.

Ефективний самоменеджмент передбачає не тільки управління робочим часом, але й планування часу для відпочинку та відновлення. Наприклад, великі корпорації, такі як *Microsoft*, надають своїм співробітникам гнучкий графік або оплачувані відпустки для збереження балансу між роботою і особистим життям. Регулярний відпочинок та увага до фізичного і психічного здоров'я допомагають уникати вигорання та знижують рівень стресу.

Отже, ефективний самоменеджмент є важливим для досягнення гармонії між роботою та особистим життям. Це дає змогу не лише збільшити продуктивність, але й забезпечити емоційну стабільність і задоволення від життя. Керівникам варто впроваджувати практики, які підтримують розвиток самоменеджменту серед працівників, зокрема таймменеджмент, делегування

та інструменти для планування відпочинку. Рекомендації містять гнучкий робочий графік, програми підтримки ментального здоров'я та створення середовища, де цінують баланс між роботою і життям.

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б. М., Глущенко В. М. Тайм-менеджмент: ефективні методи управління часом. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 245 с.
2. Герасимчук В. Г. Основи управління персоналом. Київ : Кондор, 2017. 296 с.
3. Кузьмін О. Є., Гречан А. П. Самоменеджмент: теоретичні та практичні аспекти. Київ : КНЕУ, 2015. 320 с.
4. Павленчик Н.Ф., Павленчик А.О. Мотиваційні чинники розвитку самоменеджменту лідера. *Цифрова трансформація фінансової системи України та країн V-4 в умовах євроінтеграції* : зб. тез IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Дубляни, 16 травня 2024 р.). Дубляни: ЛНУП, 2024. Ч. 1. С. 108–113.
5. Статистика щодо вигорання та проблем з балансом між роботою та життям. URL: <https://www2.deloitte.com>
6. Як великі корпорації підтримують баланс між роботою та життям. URL: <https://www.microsoft.com>
7. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org>
8. Forbes: Рекомендації щодо підтримки work-life balance для бізнесу. URL: <https://www.forbes.com>
9. Gallup: Опитування про вигорання на роботі та його вплив на продуктивність. URL: <https://www.gallup.com>

УДК 17:304:659.4

ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ Й ПРОБЛЕМИ КОНФІДЕНЦІЙНОСТІ В НЕЙРОМАРКЕТИНГУ

Христина ФІЯЛКОВИЧ

студентка

Науковий керівник – Лілія Іванова

канд. екон. наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського, (Україна)

Нейромаркетинг як інноваційна дисципліна використовує досягнення нейронауки для вивчення поведінки споживачів і створення ефективних маркетингових стратегій. Водночас розвиток цієї галузі супроводжують етичні виклики, зокрема щодо конфіденційності даних споживачів та їхньої свободи вибору. Розглянемо дві популярні методики, які використовуються у нейромаркетингу: функціональну магнітно-резонансну томографію (фМРТ) та електроенцефалографію (ЕЕГ), а також етичні питання, пов'язані з їх застосуванням.

Функціональна магнітно-резонансна томографія (фМРТ)

Один із ключових інструментів нейромаркетингу — це функціональна магнітно-резонансна томографія (фМРТ), яка має змогу вивчати активність мозку споживачів під час перегляду реклами або взаємодії з брендом. Метод фМРТ допомагає визначити, які зони мозку активуються у відповідь на конкретні стимули, що надає маркетологам інформацію про емоційні реакції та бажання споживачів [1].

Однак застосування цього методу викликає етичні питання щодо конфіденційності. По-перше, дослідники отримують доступ до глибоких особистих даних, пов'язаних з емоціями та підсвідомими рішеннями споживачів, що може призвести до маніпуляцій і впливу на свободу вибору [2]. По-друге, використання такої технології може порушувати право на приватність, оскільки споживачі можуть не усвідомлювати, що їхні емоції використовуються для створення цільової реклами [3].

Електроенцефалографія (ЕЕГ)

Інший популярний метод, який використовують у нейромаркетингу, — це електроенцефалографія (ЕЕГ), яка реєструє електричну активність мозку. Цей метод менш інвазивний і значно дешевший порівняно з фМРТ, тому його частіше використовують для дослідження емоційних реакцій споживачів на маркетингові стимули, такі як реклама або упаковка продукту [4].

Проте і цей метод пов'язаний з етичними викликами. Наприклад, оскільки ЕЕГ фіксує реакції мозку в режимі реального часу, це дає нагоду компаніям впливати на споживачів, використовуючи інформацію про їхні несвідомі реакції. Це ставить під питання свободу вибору, оскільки маркетингові стратегії можуть бути розроблені таким чином, щоб маніпулювати емоціями споживачів, не даючи їм можливості свідомо оцінити свої рішення [5]. Також виникає питання інформованої згоди: споживачі часто не розуміють, до яких даних про них отримують доступ маркетологи і як ці дані використовуватимуться [6].

Нейромаркетинг відкриває нові можливості для маркетологів, перед якими, однак, постають значні етичні виклики, особливо стосовно конфіденційності та свободи вибору споживачів. Такі Методи, як фМРТ та ЕЕГ, дають змогу глибше розуміти поведінку людей, але водночас загрожують праву споживачів на приватність та свободу самостійного вибору. Таким чином, розвиток нейромаркетингу має супроводжуватися належним етичним регулюванням і прозорістю у використанні особистих даних споживачів.

Список використаних джерел:

1. Шевченко Н. Нейромаркетинг: нові горизонти та виклики конфіденційності. *Науковий маркетинг*. 2022. № 29(3). С. 56–63.
2. Коваль І. Використання fMRI у маркетингу: етичні аспекти та правові проблеми. *Етика і бізнес*. 2023. № 21(4). С. 12–19.
3. Петрова О. Етичні питання конфіденційності в нейромаркетингу. *Журнал маркетингових досліджень*. 2022. № 11(2). С. 34–41.

4. Іванова М. EEG у нейромаркетингу: можливості та ризики для свободи вибору. *Нейронаука і бізнес*. 2023. № 8(1). С. 22–29.
5. Гончарук В. Свобода вибору у добу нейромаркетингу: етичні виклики та перспективи. *Маркетингові стратегії XXI століття*. 2024. № 10(1). С. 45–53.
6. Романенко Д. Інформована згода та проблеми конфіденційності в нейромаркетингових дослідженнях. *Етика в бізнесі та комунікаціях*. 2023. № 16(3). С. 67–75.
7. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovsky R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.

УДК 331.101.3

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ: ДОСВІД СВІТОВИХ КОМПАНІЙ

Наталія АНДРЕЙЧУК

студентка

Науковий керівник – Христина БАРАНІВСЬКА

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Криза – це випробування для будь-якого бізнесу, але саме в такі моменти справді проявляється сила й згуртованість команди. Одним із найважливіших інструментів подолання кризових ситуацій є ефективна мотивація персоналу.

В умовах нестабільності на ринку праці компанії стикаються з ризиком втрати найкращих співробітників. Ефективна мотивація допомагає утримати їх у компанії. Мотивовані співробітники працюють більш ефективно, навіть у складних умовах. Позитивна атмосфера в команді сприяє об'єднанню зусиль для досягнення спільних цілей. Задоволені співробітники надають якісніші послуги, що позитивно впливає на лояльність клієнтів [1]. Головні чинники успішної мотивації в кризові часи: відкрита й чесна комунікація, гнучкий підхід, нефінансові стимули, забезпечення фінансової стабільності [2].

Стратегії мотивації в умовах кризи бувають різні, розглянемо їх на прикладі деяких відомих компаній. Наприклад, *Microsoft* і *Google* активно комунікували зі своїми співробітниками про фінансовий стан компанії та плани на майбутнє. Це дало змогу співробітникам відчувати себе частиною команди і сприяло їхній лояльності. Компанія *Netflix* організовувала регулярні онлайн-зустрічі з топменеджментом, де співробітники могли задати будь-які питання. Це допомогло знизити рівень тривожності й підвищити залученість [3].

Багато компаній, наприклад *Atlassian* і *Twitter*, перевели своїх співробітників на віддалений режим роботи, що дало змогу співробітникам краще балансувати між роботою та особистим життям. Компанія *Spotify*

запропонувала своїм співробітникам індивідуальні плани роботи, що враховували їхні особисті обставини. Компанія *Amazon* надала своїм співробітникам додаткові можливості для навчання та розвитку, що дало нагоду їм підвищити свою кваліфікацію. Компанія *Zappos* активно використовувала систему публічного визнання досягнень співробітників, що сприяло підвищенню їхньої мотивації [4].

Деякі компанії, такі як *Siemens*, запропонували своїм співробітникам гарантії зайнятості на певний період, що допомогло знизити рівень тривожності. Компанії *IBM* та *HP* розробили спеціальні програми допомоги співробітникам, які зіткнулися з фінансовими труднощами. Візьмемо для порівняння дві компанії – *SAS Institute* (ІТ-сфера) та *LPP* (виробництво). У табл. 1 наведено заходи цих компаній під час пандемії COVID-19 [5, 6].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика заходів компаній під час кризи

Аспект	<i>SAS Institute</i>	<i>LPP</i>
Матеріальна мотивація	Збереження заробітних плат, додаткові виплати на медичні потреби працівникам, гнучка система оплати праці для фрилансерів	Індексація заробітних плат відповідно до інфляції, премії за виконання планів у складних умовах
Нематеріальна мотивація	Розширення можливостей для дистанційної роботи, оплата інтернету та обладнання, організація онлайн-заходів для згуртування команди	Психологічна підтримка співробітників, організація дозвілля для дітей співробітників, гнучкий графік відпусток

Аспект	<i>SAS Institute</i>	<i>LPP</i>
Результати	Збереження ключових співробітників, підвищення продуктивності, позитивні відгуки співробітників	Зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності співробітників, позитивна динаміка виробництва

Отже, мотивація персоналу в умовах кризи – це складне завдання, яке вимагає індивідуального підходу до кожної компанії та кожного співробітника. Однак досвід світових компаній показує, що ефективна мотивація може допомогти не тільки зберегти команду, але й зміцнити її та вивести бізнес на новий рівень розвитку.

Список використаних джерел:

1. Невмержицька С., Козир Т. Мотивація персоналу у сучасній компанії. *Problemas y perspectivas de la aplicacion de la investigacion cientifica innovadora*. 2021. <https://doi.org/10.36074/logos-11.06.2021.v1.11>
2. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств у сучасних умовах викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
3. DSpace Repository: Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5fcf6651-6b7d-43c5-bac6-89ce097318e4/content> (дата звернення: 28.08.2024).
4. Work-Life Balance: кейси зарубіжних компаній + чек-лист по балансуванню. URL: <https://hurma.work/blog/work-life-balance-kejsi-zarubizhnih-kompanij-chek-list-po-balansuvannuu/> (дата звернення: 28.08.2024).
5. SAS: Data and AI Solutions. URL: https://www.sas.com/ru_ua/home.html (date of access: 28.08.2024).
6. The official website of LPP SA – Polish clothing company. URL: <https://www.lpp.com/en/> (date of access: 28.08.2024).

УДК 658.8

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Назар ЦІЗДИН

аспірант

Науковий керівник – **Наталія ПАВЛЕНЧИК**

д-р екон. наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

У сучасних умовах господарювання, які базуються на інноваційних засадах, бути лідером – це значно більше, ніж просто приймати рішення й делегувати завдання [4]. Найперше, це здатність надихати, мотивувати та направляти окремих членів команди до досягнення спільної мети. Базисом, який формує та впливає на становлення навичок лідера у процесі прийняття рішень, планування, комунікування й делегування, є самоменеджмент. Самоменеджмент - це навичка, яку можна розвивати й удосконалювати протягом усього життя, вона вимагає постійної саморефлексії, навчання та практики.

Досліджуючи роль самоменеджменту в розвитку лідерства, доцільно виділити кілька важливих аспектів цієї взаємодії [1]:

1. Самоконтроль і самодисципліна. Лідери мають бути здатними контролювати свої емоції, приймати обдумані рішення та дотримуватися своїх обіцянок. Уміння керувати собою - це головна особливість лідерства, і самоменеджмент надає засоби для розвитку цих навичок.

2. Конфліктність і вирішення проблем. Лідери часто стикаються з конфліктами та складними ситуаціями. Самоменеджмент охоплює навички роботи зі стресом, вирішення конфліктів і прийняття рішень, що є важливими аспектами керівництва.

3. Розвиток міжособистісних відносин. Лідери мають уміти ефективно спілкуватися з іншими й будувати стосунки, які сприяють спільній роботі та досягненню спільних цілей. Самоменеджмент допомагає розвивати комунікаційні навички й властивості, такі як емпатія та слухання.

4. Самовдосконалення. Лідерство – це процес навчання й зростання. Самоменеджмент сприяє особистому розвитку та постійному покращенню, що є важливими чинниками успішного лідерства.

5. Мотивація. Лідери мають бути здатними мотивувати інших до досягнення спільних цілей. Знання себе та вміння працювати зі своїми власними мотивами, а також розуміння, які мотиваційні фактори важливі для інших, допомагають лідерам бути більш успішними в цьому аспекті.

Лідери, які вдосконалюють свій самоменеджмент, стають більш успішними в досягненні своїх цілей і більш впливовими у веденні інших до спільних успіхів [3]. Лідерство – це процес впливу на інших, спрямований на досягнення спільних цілей та стимулювання ефективності команди чи організації. Зв'язок між лідерством і самоменеджментом полягає в тому, що самоменеджмент передбачає внутрішнє керівництво собою. Це означає, що, незалежно від типу лідерства, особа має бути здатною керувати своєю власною діяльністю, встановлювати цілі, планувати, оцінювати свої досягнення й адаптувати свої дії для досягнення успіху.

Самоменеджмент може бути особливо важливим у контексті горизонтального лідерства, коли всі члени команди мають однаковий статус і відповідальність за результат [2]. У таких умовах самоменеджмент стає основним фактором, який допомагає кожному членові команди досягати спільних цілей. Основні аспекти самоменеджменту полягають у плануванні часу, організації завдань і пріоритетів, розвитку навичок прийняття рішень, а також самоконтроль й розвитку особистості.

1. Планування часу. Ефективне планування часу - це один з найважливіших аспектів самоменеджменту. Воно допомагає раціонально розподілити час між різними завданнями та діяльностями. Людина, яка добре планує свій час, здатна керувати своїми обов'язками, запобігати стресам і зберігати баланс між особистим та професійним життям.

2. Організація завдань і пріоритетів. Ефективний самоменеджмент передбачає здатність визначити, які завдання є найважливішими й найбільш

терміновими, і спрямовувати на них першочергову увагу. Важливо також уміти розподіляти завдання на менш важливі і низькопріоритетні, щоб уникнути перевантаження і зосередитися на справах, які дійсно мають значення.

3. Розвиток навичок прийняття рішень. Процес прийняття рішень є неодмінною частиною самоменеджменту. Він передбачає аналіз альтернатив, оцінювання ризиків і вибір найкращого варіанту. Ефективні лідери мають бути здатні приймати обґрунтовані рішення, які відповідають їхнім цілям і завданням.

4. Самоконтроль і самодисципліна. Інший вагомий аспект самоменеджменту – це здатність контролювати власні дії, емоції та звички. Самоконтроль допомагає уникати відволікань, зберігати фокус на завданнях і досягати поставлених цілей. Самодисципліна вимагає від людини волі й відповідальності перед собою.

5. Особистісний розвиток. Самоменеджмент також передбачає постійний особистісний розвиток. Це означає формування нових навичок, поліпшення вже наявних і розширення знань. Лідери мають бути готові до навчання й постійного зростання, щоб упевнено керувати собою та іншими.

6. Спілкування та взаємодія. Самоменеджмент також містить навички спілкування, співпраці та взаємодії з іншими. Лідерам треба вміти слухати й розуміти інших, будувати позитивні стосунки та вести команду до досягнення спільних цілей.

7. Стресостійкість. У лідерів часто виникають ситуації, що вимагають стресостійкості, тобто вміння ефективно долати стрес. Самоменеджмент може допомогти розвивати ці навички і навчити керувати стресом у продуктивний спосіб.

Усі ці аспекти самоменеджменту спільно допомагають створити основу для ефективного лідерства. Лідер, який володіє цими навичками, здатен ефективно керувати як власним життям, так і колективом, має змогу приймати обґрунтовані рішення, вести команду до успіху та досягати

поставлених цілей. Самоменеджмент є невід'ємною частиною лідерського розвитку й допомагає підвищити результативність і вплив у сучасному світі.

Отже, самоменеджмент – це постійний процес набуття й систематичного вдосконалення навичок особистісної та професійної організації для раціонального й збалансованого використання власних ресурсів в умовах обмеженості часу.

Список використаних джерел:

1. Дороніна М. С. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку. *Економіка і управління*. 2016. № 4. С. 7–12.

2. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

3. Павленчик Н. Ф., Павленчик А. О. Мотиваційні чинники розвитку самоменеджменту лідера. *Цифрова трансформація фінансової системи України та країн v-4 в умовах євроінтеграції* : зб. тез IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Дубляни, 16 травня 2024 р.). Дубляни : ЛНУП, 2024. Ч. 1. С. 108–114.

4. Юрик Н. Є. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.

УДК 005

**ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДИК УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМ У ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТІ****Віктор Павленчик**

магістрант

Науковий керівник – **Володимир Холявка**

канд. екон. наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Проджект-менеджмент можна розглядати як процес управління проектами, що включає в себе їх планування, організацію і реалізацію для досягнення поставлених цілей з умовою дотримання встановлених часу та бюджету [1]. Його функціональність передбачає використання сукупності методів, що застосовують на різних стадіях життєвого циклу розробки, мають спільний філософський підхід і, відповідно до цього підходу, допомагають забезпечити найвищу ефективність процесів розробки.

Однією з ефективних методик управління проектами справедливо вважають *Kanban*. Це популярна гнучка методологія, яку розробили на основі методів економічного виробництва в 1940-х роках інженери компанії Toyota. З тих пір він був адаптований для розроблені програмного забезпечення, управління проектами та різних інших сфер роботи зі знаннями. *Kanban* дотримується набору принципів і практик для управління та поліпшення процесу роботи [3; 4]. Це еволюційний метод, який сприяє поступовому вдосконаленню процесів організації. Якщо ви дотримуєтеся цих принципів і практик, ви успішно зможете використовувати *Kanban* для отримання максимальної вигоди для вашого бізнес-процесу – покращення загального процесу роботи, скорочення часу на одну ітерацію розробки, підвищення цінності для клієнта з більшою передбачуваністю – усе це має вирішальне значення для будь-якого бізнесу сьогодні.

Для ефективнішого використання *Kanban* методу доцільно використовувати його чотири засадничі принципи:

1. Почніть з того, що ви робите зараз. *Kanban* наполегливо наголошує на тому, що не варто негайно вносити будь-які зміни в роботі налаштування чи процес. *Kanban* потрібно застосовувати безпосередньо до поточного робочого процесу. Будь-які потрібні зміни можуть відбуватися поступово впродовж певного періоду часу в темпі, який буде зручний команді.

2. Погодьтеся на поступові еволюційні зміни. *Kanban* заохочує робити невеликі поступові, а не радикальні зміни, що можуть спричинити опір у команді та організації.

3. Поважайте поточні ролі, обов'язки й посади [5]. На відміну від інших методів, *Kanban* сам по собі не вимагає жодних організаційних змін. Отже, немає потреби вносити зміни у ваші теперішні ролі та функції, які можуть добре працювати. Команда спільно визначатиме й упроваджуватиме будь-які необхідні зміни.

4. Заохочуйте прояви лідерських здібностей на всіх рівнях. *Kanban* заохочує до безперервного вдосконалення на всіх рівнях організації та говорить про те, що керівництво необов'язково походить лише від керівників найвищої ланки. Люди на всіх рівнях можуть надавати ідеї та демонструвати лідерство для впровадження змін, щоб постійно поліпшувати спосіб надання своїх продуктів і послуг.

Аналізуючи практичні приклади використання *Kanban* методології, доцільно виокремити такі його переваги [2]:

1. Забезпечує кращу наглядність і розуміння всього процесу розробки, а також ефективний контроль робочих процесів і обмежень WIP.

2. Може поліпшити комунікацію та прозорість роботи, задоволеність клієнтів і координацію команд між різними зацікавленими сторонами.

3. Допомогає мотивувати членів команди та підтримує керівників проєктів у моніторингу всіх проєктних дій під час процесу розробки проєктів.

4. Дое змогу безперервно коригувати процеси розробки, тоді як *Scrum* та інші *Agile*-методології допомагає упроваджувати зміни виключно між спринтами.

5. Замість використання ітерацій, як у *Scrum*, метод *Kanban* максимізує робочий процес, мінімізує час виконання та забезпечує безперервно доставку змін кінцевому користувачаві.

Отже, методуку *Kanban* найефективніше застосовувати під час виконання проєктів, які вимагають «технічної» їх деталізації, але відносно простіші за структурою.

Список використаних джерел:

1. Шевченко Т. Project Manager: хто такий РМ, чим він займається, де навчатись професії та як знайти роботу. URL: <https://wizeclub.education/blog/project-manager-hto-takij-pm-chim-vin-zajmayetsya-de-navchatis-profesiyi-ta-yak-znajti-robotu/>
2. Ahmad Muhammad Ovais, Markkula Jouni, Oivo, Markku. Insights into the Perceived Benefits of Kanban in Software Companies: Practitioners' Views. 2016. https://doi.org/10.1007/978-3-319-33515-5_13
3. Al-Baik O., Miller J. The Kanban approach, between agility and leanness: A systematic review. *Empirical Software Engineering*. 2015. Vol. 20(6). P. 1861–1897
4. Mahnič V. Kanban in software engineering education: an outline of the literature. *World Transactions on Engineering and Technology Education*. 2019. Vol. 17(1). P. 23–28.
5. Shafiq S., Inayat I., Abbas M. Communication Patterns of Kanban Teams and Their Impact on Iteration Performance and Quality. *45th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA)*. Kallithea-Chalkidiki, 2019.

УДК 174:005

**АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ОРГАНІЗАЦІЇ****Максим КОСІНОВ**

магістрант

Науковий керівник – Іван ГУЛЬ

канд. екон. наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Корпоративна культура є одним із складних матеріально-духовних явищ, системних за своєю сутністю. Широке значення цієї категорії передбачає системне сприйняття культури в єдності матеріального і духовного, складній взаємодії та взаємовпливах усіх свідомих і підсвідомих елементів. Аналізуючи різні висловлювання стосовно суті культури організацій, соціологи сходяться на тому, що: кожна організація має культуру, без якої вона існувати не може; у кожній організації культура має свій унікальний характер; культура є стимулом поведінки в організації, виразом її тотожності з навколишнім соціальним середовищем, із суспільством загалом.

Концептуальна модель корпоративної культури (рис. 1) характеризує основи цього багатогранного явища і загальний підхід до бачення сутності корпоративної культури.

Згідно з концептуальною моделлю корпоративної культури, вирізняють основні концепції, що асоціюються з культурою в організації [3]: широко заявлені цінності; поведінкові стереотипи під час взаємодії людей; вироблені групові норми роботи; найбільш загальні політичні та ідеологічні принципи, якими визначаються дії працівників щодо акціонерів, клієнтів, посередників, зовнішнього середовища; вироблені певні правила гри; психологічний клімат; здатність підтримувати певні дії; підтримання певного складу мислення членів організації щодо її іміджу; символи, ідеї, образи тощо.

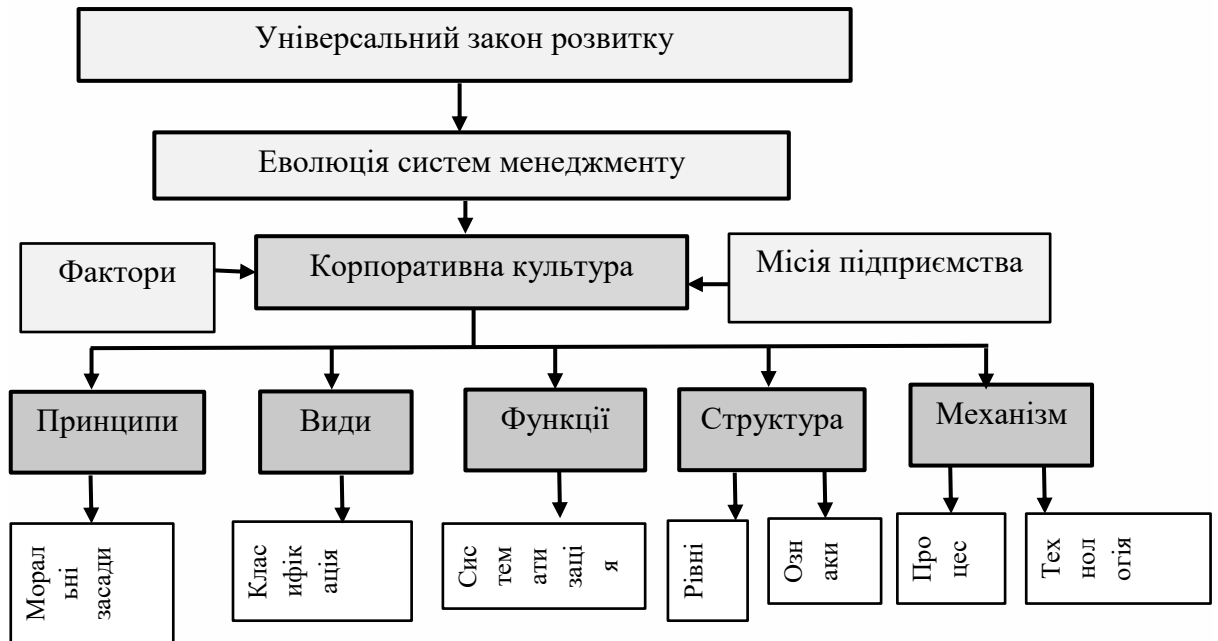


Рис. 1. Концептуальна модель корпоративної культури [1]

Зазвичай вирізняють три рівні корпоративної культури [4]:

1. Видимі об'єкти: артефакти культури: манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів.

2. Загальні цінності: слова і справи працівників підприємства (наприклад самовизначення, участь, колективізм, розкриття особистості, творчість, здатність іти на компроміси, децентралізація – це ті цінності, які орієнтуються на якість людських ресурсів).

3. Базові цінності – основоположні переконання, які є сутністю корпоративної культури, що керують поведінкою та рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Слід зазначити, що формування корпоративної культури відбувається поступово, вона вбирає досвід працівників, їхню культуру виховання, враховує цілі та установки підприємства. Загальна мета корпоративної культури – створення на підприємствах здорового психологічного клімату для об'єднання працівників у єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні принципи [2].

Щодо поданих видів чинників не можна однозначно сказати, що одні з них є позитивними, а інші – негативними. Адже всі вони відповідають різним традиціям і різним національним характерам.

Список використаних джерел[^]

1. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н. В. Корпоративна культура : навч. посіб. / за заг. ред. Г. М. Захарчин. Львів : НУ «ЛП», 2011. 317 с.
2. Менеджмент : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич та ін. ; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.
3. Мул Н. А., Ведерніков М. Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 68–71.
4. Оліховська М., Лелик Л., Оліховський В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с.

UDC 339.1

**CUSTOMER EXPERIENCE AS A KEY APPROACH TO CUSTOMER
RETENTION MANAGEMENT FOR UKRAINIAN TECHNOLOGY
COMPANIES IN WESTERN MARKETS**

Ivan OMELCHENKO

PhD student

Hanna KOPTIEVA

Doctor of Economics, Professor

Management Department

National Technical University

"Kharkiv Polytechnic Institute" (Ukraine)

Customer experience (CX) has emerged as a critical component for customer retention management, particularly for Ukrainian technology companies seeking to expand their presence and become significant players in Western markets. Delivering exceptional customer experiences can differentiate these companies in a competitive landscape, fostering loyalty and long-term client relationships.

One of the primary drivers of customer retention is the effective management of customer touchpoints throughout the customer journey. Touchpoint management involves understanding and optimizing every customer interaction with a company, from initial contact to post-purchase support. Highlight that mapping customer touchpoints provides valuable insights into customer experiences, enabling companies to identify areas for improvement and enhance overall satisfaction in customer interaction. This approach is supported by those who argue that analyzing customer journeys can improve service quality and customer satisfaction, ultimately translating into a competitive advantage [1]. By focusing on these interactions, Ukrainian IT companies can create a seamless experience that encourages repeat business and fosters loyalty.

The adoption of digital transformation strategies has a significant impact on the quality of customer experience. Companies across various sectors, including the technology industry, utilize digital tools to innovate their business models and enhance service delivery [2]. This transformation is particularly relevant for Ukrainian companies as they adapt to the expectations of Western clients, who

increasingly demand personalized and efficient services. Artificial intelligence and data analytics can further enhance customer relationship management by enabling companies to tailor their offerings based on customer preferences and behaviors [3]. This personalized approach not only improves customer satisfaction but also strengthens retention efforts.

In addition to technological advancements, the emotional connection between the brand and its customers plays a significant role in retention. Emphasizes that exceeding customer expectations through superior service quality can significantly enhance customer loyalty [4].

Scholars further corroborate this notion and emphasize the significance of cultivating interpersonal relationships with customers and implementing measures that discourage them from switching to competitors, thereby promoting customer loyalty to the brand [5]. For domestic technology companies, fostering such emotional connections can be a crucial differentiator in the competitive Western market.

Accounting for the cultural idiosyncrasies of Western societies and individual countries is critical when devising a customer retention management strategy. Aligning branding and communication with the preferences of international audiences can considerably influence customer perception and cultivate customer loyalty [6]. This cultural sensitivity allows companies to tailor their marketing strategies, ensuring they resonate with diverse customer bases and enhance the overall customer experience.

In our opinion, customer experience is vital for customer retention management for Ukrainian technology companies in Western markets. By focusing on touchpoint management, leveraging digital transformation, fostering emotional connections, and understanding cultural nuances, these companies can create compelling customer experiences that drive loyalty and sustain competitive advantages.

References:

1. Halvorsrud R., Kvale K., Følstad A. Improving Service Quality Through Customer Journey Analysis. *Journal of Service Theory and Practice*. 2016. Vol. 26, № 6. P. 840–867.
2. Vaska S., Massaro M., Bagarotto E. M. et al. The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 11.
3. Digdowiseiso K. The Dynamics of Research in Customer Retention: A Bibliometric Analysis. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7.
4. Lovemore C. Promoting Perceived Service Quality and Organisational Performance Through Customer Retention Strategies: The Moderating Role of ICT. *European Journal of Management Studies*. 2023. Vol. 28, No 3. P. 193–211.
5. Okyere I. O., Atanga R. A., Okine B. A. Customer Retention Management Strategies in Freight Transport Service Industry in Ghana. *Archives of Business Research*. 2016. Vol. 4, No 6.
6. Kvasova L. Features of Image Formation of Ukrainian Companies on International Markets. *Green Blue and Digital Economy Journal*. 2023. Vol. 4, No 3. P. 39–44.

UDC 65.012.32

**ANALYSIS OF EFFECTIVE LEADERSHIP STYLES AND THEIR
IMPACT ON MAINTAINING A STABLE CORPORATE CULTURE**

Maxim SENYK

post-graduate student

Scientific supervisors: **Victoriia HUTSULIAK**

PhD (Economics), associate professor,

Volodymyr KHOLIIVKA

PhD (Economics), associate professor,

Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture (Ukraine)

Leadership is a crucial factor in maintaining and enhancing the stability of a corporate culture. Effective leadership styles influence significantly employee behavior, organizational commitment, and overall corporate performance. This essay presents a literary analysis of various leadership styles and their impact on maintaining a stable corporate culture. Additionally, it outlines a scientific study designed to investigate empirically these relationships.

Transformational leadership is distinguished by the leader's ability to inspire and motivate employees to exceed their expectations, fostering an environment of innovation and change. This leadership style is linked with positive outcomes in corporate culture due to its emphasis on vision, inspiration, and personal development. Recent studies have highlighted that transformational leadership contributes significantly to an organization's adaptive culture and resilience, particularly in dynamic and challenging environments [1].

Transactional leadership is characterized by clear structures, rewards, and penalties to manage employee performance. This style ensures stability within an organization by making sure employees understand their roles and expectations. However, while it can create a stable corporate culture by promoting consistency and predictability, it may lack the ability to inspire innovation and long-term commitment [2].

Transactional leadership is characterized by clear structures, rewards, and penalties to manage employee performance. This style ensures stability and order within an organization by making sure employees understand their roles and expectations. However, while it can create a stable corporate culture by promoting

consistency and predictability, it may lack the ability to inspire innovation and long-term commitment [2].

Authoritative or autocratic leadership involves centralized decision-making and a clear hierarchy. Leaders using this style make decisions unilaterally and expect strict compliance from subordinates. While this approach can ensure quick decision-making and clear directives, it may stifle creativity and employee engagement. The stability achieved through authoritative leadership is often fragile, as it relies heavily on the leader's presence and control, potentially leading to a rigid corporate culture that struggles to adapt to change [3].

Effective leadership is crucial in shaping and maintaining a stable corporate culture. Through a literary analysis, it is evident that transformational and servant leadership styles have a more profound and lasting impact on corporate culture stability compared to transactional and authoritative leadership. The proposed scientific study aims to empirically validate these findings and provide deeper insights into the mechanisms through which different leadership styles influence corporate culture. Understanding these characteristics can help organizations to cultivate leadership practices that foster a stable, engaged, and resilient corporate culture.

References:

1. The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: The case of Dubai service sector / Madi Odeh R. B. S., Obeidat B. Y., Jaradat M. O., Masa'deh R., & Alshurideh M. T. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2023. Vol. 72(2). P. 440–468.
2. Alonso-Almeida M. M., Fernández de Navarrete F. C., Rodríguez-Pomeda J. Corporate social responsibility perception in business students as future managers: A multifactorial analysis. *Business Ethics: A European Review*. 2017. Vol. 26(2). P. 169–183.
3. Syakur A., Susilo H., Hariyati K. The role of transformational leadership in achieving organizational resilience through adaptive cultures. *Emerald Insight*. 2020.

СЕКЦІЯ 2

**Організаційно-управлінська
діяльність
у галузі спорту**

УДК 331.101.6:796.012.3

РУХОВА АКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Анастасія КАЛЕНСЬКА

студентка

Науковий керівник – **Христина БАРАНІВСЬКА**

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

У світі активно просувається думка про те, що рухова активність є невід'ємною та обов'язковою частиною людського життя. Значення рухової активності є надзвичайно великим, адже під час руху активізуються всі системи організму людини, які працюючи, підтримують оптимальний стан здоров'я. Та сучасний спосіб життя і великий обсяг робіт розумового характеру створюють інші умови. Звичайно, сучасні технології значно полегшили людське життя, але так само зменшили рухову активність людей фактично до мінімуму.

За даними опитування дорослого населення (1874 роки) в Україні у 2018 році щодо рівня його рухової активності з'ясовано, що лише 33% населення регулярно займаються руховою активністю. Звичайно, у 2024 році цей показник є набагато меншим, зважаючи на такі чинники, як збільшення автоматизації праці, повномасштабне вторгнення, несвідомість суспільства та інші.

Якщо говорити про сфери економіки та бізнесу з сферою спорту, то можна чітко визначити їхній зв'язок. Доведено, що працівники, які сидять по вісім годин за робочим столом, мають на 15% менш ефективну роботу, ніж ті, хто займається спортом до або під час робочого дня. Це пов'язано з тим, що навіть найлегша активність покращує кровообіг в організмі й насичує кров киснем, позитивно впливає на концентрацію уваги, знижує рівень стресу, поліпшує пам'ять. Так само рухова активність допомагає тримати м'язи в тонусі, що дає змогу уникнути проблем із поставою та болями в спині.

Позитивний ефект від упровадження рухової активності для працівників підприємств проявляється у багатьох аспектах (рис. 1).



Рис.1. Ефект від упровадження рухової активності серед працівників [1]

Компанії, які зацікавлені в продуктивності своїх працівників і результативності їхньої праці, мають подбати про те, щоб працівники були залучені до занять руховою активністю впродовж робочого дня. Ті компанії, які вже впровадили таку практику, мають на 15 % більшу ефективність виконання роботи та їхні працівники мають на 27 % більшу відвідуваність порівняно з конкурентами.

Для впровадження занять руховою активністю компанії потрібні:

1. Певні матеріальні ресурси, такі як приміщення, обладнання.
2. Кадрові ресурси для безпосереднього проведення занять, тобто тренери.
3. Фінансові ресурси для того, щоб це все оплатити.

Візьмемо для прикладу невелику компанію, яка має 60 працівників. Ділимо їх на три групи по 20 людей. За приміщення беремо кімнату відпочинку, в яку потрібно закупити 21 гімнастичний килимок та 21 еластину резинку. Також запрошуємо тренера з фітнесу й плануємо тренування для

кожної групи по 30 хвилин на день. Приблизний бюджет таких заходів наведено у табл.1.

Таблиця 1

Бюджет фітнес-заходів для підприємства зі штатом 60 осіб.*

Ресурс	Кількість	Сума витрат
Гімнастичний килим	21 шт	7350 грн
Еластична резинка	21 шт	3150 грн
Тренер	Пів року занять по 1,5 год, 5 днів на тиждень	60000 грн
<i>Загальна сума</i>		<i>70500</i>

*враховуючи середні ціни на обладнання, середню ціну на абонемент занять та не враховуючи витрат на комунальні послуги, адже кімната для відпочинку завжди задіяна впродовж робочого дня.

Тепер порахуємо можливий прибуток завдяки збільшенню продуктивності. Ураховуємо, що звичайний прибуток нашої компанії за пів року становив 800 тис. грн. Якщо врахувати середнє зростання ефективності роботи на 15 % і витрати на впровадження рухової активності (з умовою зміни обладнання кожні пів року), то отримуємо збільшення доходу на 6,18 %.

Отже, впровадження рухової активності у сферу економіки та бізнесу позитивно впливає на продуктивність і результативність виконуваної роботи працівників, яка в подальшому дає кращий результат для кожного підприємства, а головне – збільшує його дохід.

Список використаних джерел:

1. Study Reveals Impactful Exercise And Work Productivity Statistics for Employees. URL: <https://gitnux.org/exercise-and-work-productivity-statistics/> (дата звернення: 07.09.2024).

2. Ткачук С. Рухова активність чоловічого і жіночого населення в сучасному суспільстві. *Журнал фізичного виховання і спорту*. 2019. С. 6–8.

3. Митчик О. П. Аналіз сучасного стану фізичного виховання дорослого населення України. *Молодіжний науковий вісник. Фізичне виховання і спорт*. 2007. С. 27–30.

4. Митчик О. П. Аналіз сучасного стану фізичного виховання дорослого населення України : автореф. дис. ... канд. наук з фіз. вих. і спорту : 03.10.2007. Луцьк. 2007. 28 с.

5. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 346-348

УДК 796.078(1-4):796.075.2

**РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ
ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ
(ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ)**

Антон НІКУЛІН

аспірант

Науковий керівник – Аліна ПЕРЕДЕРІЙ

доктор наук з фізичного виховання і спорту, професорка
Львівського державного університету фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Закон України про фізичну культуру і спорт декларує, що фізична культура і спорт є пріоритетним напрямом гуманітарної політики держави; фізична культура є важливим чинником усебічного розвитку особистості і формування здорового способу життя; спорт є важливим чинником досягнення фізичної та духовної досконалості людини, формування патріотичних почуттів у громадян і позитивного міжнародного іміджу держави [1]. Сфера фізичної культури і спорту є багатокомпонентною складною системою, що має свою нормативно-правову базу, систему комунікацій, підготовки кадрів, інші ресурси, які потребують оптимізації управління для досягнення соціально-важливих цілей, на які вона зорієнтована [2]. Останні десятиліття характеризуються незворотністю процесів реформування різних сфер життя українського суспільства (реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, фінансова децентралізація), формується й реалізується нова державна регіональна політика, що не може не відбиватися на функціонуванні сфери фізичної культури і спорту. Підходи до реформування сфери фізичної культури і спорту для метою ефективного функціонування та розвитку в Україні також мають узгоджуватися й формуватися на основі світових і європейських практик [3, 5].

Реформування регіональних програм має враховувати вимоги Державного соціального стандарту у сфері фізичної культури і спорту (2013), згідно з яким «основними показниками якості послуг з фізичної культури і

спорту... є: відсоток населення, залученого до систематичних занять фізичною культурою і спортом, що проживає на відповідній території; кількість проведених фізкультурно-оздоровчих, спортивних заходів та спортивних змагань;...». Натомість, згідно з офіційною статистикою, відсоток населення, залученого до занять фізичною культурою і спортом, дуже низький – 14, 2 % [6]. У Стратегії розвитку фізичної культури й спорту на період до 2028 року зазначено, що у 2019 році кількість осіб, які були охоплені фізкультурно-оздоровчою та спортивною діяльністю, становила 14, 7% від усього населення країни [3, 6]. Водночас у Європі в середньому цей показник становить 40%. Кількісні показники стану сфери фізичної культури та спорту, які наведені в довіднику «Україна спортивна», також досить невтішні: станом на 2021 рік у 1239 дитячо-юнацьких спортивних школах (ДЮСШ) займалися 434 268 дітей [3]. Численні наукові дослідження [1, 4, 5] та інші офіційні статистичні дані вказують на наявні проблеми галузі фізичної культури і спорту, що критично загострилися в останні роки та пов'язані з пандемією та російсько-українською війною. З огляду на це є важливим детальний аналіз і поширення інноваційного позитивного досвіду реформування галузі фізичної культури і спорту.

Обмеженість наявних наукових даних щодо вдосконалення сфери фізичної культури і спорту та відсутність їхньої систематизації формує важливе науково-практичне завдання, що полягає в розробленні й обґрунтуванні інноваційних локальних програм реформування галузі фізичної культури і спорту, орієнтованих передусім на потреби територіальних громад, комплексне застосування яких дасть змогу підвищити ефективність функціонування галузі в цілому. Розробленням нових програм реформування галузі фізичної культури і спорту має ґрунтуватися на детальному аналізі наявних підходів, виявленні їхніх переваг і недоліків, перспектив та можливостей.

Список використаних джерел:

1. Базенко В. Європейський досвід управління розвитком фізичної культури і спорту на місцевому рівні. Львів, 2017. С. 156–165.
2. Грибан Г. П. Управління у сфері фізичної культури і спорту : метод. рек.. Житомир, 2022. С. 34–41.
3. Інформаційний довідник «Україна спортивна». URL: <https://mms.gov.ua/fizichna-kultura/statistichna-zvitnist/shchorichnij-informacijnij-dovidnik-ukrayina-sportivna> (дата звернення: 08.02.2024).
4. Кліменко А. В., Башавець Н. А., Тітова Г. В. Характеристика кадрового потенціалу сфери фізичної культури і спорту. Одеса, 2023. С. 83–88.
5. Кольчак В. А. Організаційно-правові засади політичних стратегій у процесі державного управління сферою фізичної культури і спорту. Одеса, 2023. С. 40–46.
6. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 р. : постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089.

УДК 796.042

ФЕДЕРАЦІЯ ЛЕГКОЇ АТЛЕТИКИ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Віктор МОНЧУК

магістрант

Науковий керівник – Іван ГУЛЬ

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Легка атлетика – один із найпопулярніших видів спорту в Україні та в усьому світі, який об'єднує різні дисципліни, такі як біг, стрибки, метання та багатоборство. Важливу роль у розвитку й популяризації цього виду спорту в нашій країні відіграє Федерація легкої атлетики України (ФЛАУ). ФЛАУ, заснована в 1991 році, є головною організацією, яка координує спортивну діяльність на національному рівні, забезпечує підготовку спортсменів до міжнародних змагань і сприяє розвитку масових видів спорту [1].

Дослідження має на меті аналіз поточного стану Федерації легкої атлетики України, визначення її ролі у розвитку легкої атлетики в країні та основних досягнень, проблем і перспектив розвитку організації. Ціль дослідження полягає в тому, щоб оцінити, наскільки ефективна ФЛАУ в різних контекстах, включаючи підготовку спортсменів високого класу, організацію змагань, розширення інфраструктури та популяризацію легкої атлетики серед різних груп населення.

У процесі дослідження використовували такі методи: аналіз та узагальнення даних наукової і методичної літератури з питань організації та управління спортивними федераціями, зокрема у сфері легкої атлетики; аналіз мережі «Інтернет», зокрема офіційного сайту ФЛАУ, соціальних мереж і спортивних порталів; синтез та узагальнення світового досвіду функціонування національних федерацій легкої атлетики, статистичний аналіз результатів виступів українських легкоатлетів на міжнародних змаганнях для оцінювання ефективності системи підготовки спортсменів.

ФЛАУ є єдиним в Україні національним керівним органом з легкої атлетики, визнаним Міжнародною асоціацією легкоатлетичних федерацій та Національним олімпійським комітетом України [2].

Статут ФЛАУ є основним документом, який регулює діяльність федерації і визначає її структуру, цілі та завдання. Згідно із статутом, основними завданнями ФЛАУ є розвиток і популяризація легкої атлетики в Україні, організація та проведення всеукраїнських змагань з легкої атлетики, підготовка найкращих спортсменів і збірних команд України до участі в міжнародних змаганнях. Захист прав і інтересів учасників є важливою частиною діяльності федерації.

Цей статут поширюється на індивідуальних, і на корпоративних членів федерації. Документ описує права та обов'язки членів федерації, а також процедури прийому й виключення членів із лав ФЛАУ. Це забезпечує прозорість системи членства.

Фінансову діяльність ФЛАУ також регулює статутом. Статут ФЛАУ чітко регламентує джерела формування коштів і майна Федерації, а також принципи використання фінансових ресурсів, що забезпечує прозорість фінансової діяльності організації [3].

Важливим напрямом діяльності ФЛАУ є міжнародна співпраця. Наказом Міністерство молоді та спорту України від 26.07.2023 р. №4435 [8], регулюється взаємодія Федерації з *World Athletics* та іншими міжнародними спортивними організаціями й установлює порядок участі українських спортсменів у міжнародних змаганнях. Це сприяє інтеграції українського легкоатлетичного руху у світову спортивну спільноту [4].

Закон України «Про антидопінгову діяльність у спорті» від 26.01.2022 р., № 2011-IX (із змінами від 13.12.2022, № 2849-IX) [9] приділяє особливу увагу антидопінговій політиці. ФЛАУ займається боротьбою з допінгом у спорті, встановлюючи механізми контролю та санкцій за порушення антидопінгових правил. «ФЛАУ проводить послідовну антидопінгову політику, впроваджуючи механізми контролю та санкцій за порушення

антидопінгових правил, що підтверджує прихильність федерації принципам чесної гри та захисту здоров'я спортсменів» [5].

Аналіз чинної законодавчої бази у сфері спорту та благодійності показує, що існує значний потенціал для розвитку ФЛАУ. Законом України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 (зі змінами від 01.01.2024) передбачено державну підтримку благодійної діяльності у сфері спорту та податкові пільги для благодійників. Це створює сприятливі умови для залучення додаткових коштів і ресурсів для розвитку легкої атлетики в Україні. Водночас Закон України від 14 вересня 2000 року «Про підтримку олімпійського та паролімпійського спорту» підкреслює важливість державної підтримки спорту вищих досягнень, що має життєво важливе значення для ФЛАУ, яка розвиває спортсменів на міжнародному рівні [6, 7].

Хоча зараз Федерація легкої атлетики України має багато проблем, вона є провідною частиною організації та розвитку легкої атлетики в країні. Незважаючи на те, що спортсмени готуються до міжнародних змагань і відбуваються національні та регіональні змагання, основними проблемами залишаються недостатнє фінансування й недосконала спортивна інфраструктура, особливо в регіонах. Однак, ФЛАУ підтримує високий рівень підготовки спортсменів і сприяє розвитку масової легкої атлетики в Україні завдяки ефективному управлінню фінансами та прозорим процедурам. Щоб забезпечити стабільне фінансування й покращити умови для розвитку спорту, важливо залучати державну підтримку та благодійні фонди.

Міжнародна співпраця ФЛАУ з *World Athletics* та іншими організаціями підвищує репутацію українських спортсменів у світі. Співпраця також дає змогу обмінюватися досвідом і впроваджувати нові тренувальні підходи. Федерація приділяє особливу увагу антидопінговій політиці, щоб гарантувати чесність змагань і захист здоров'я спортсменів. Розвиток ФЛАУ сприятиме до глибшій інтеграції в міжнародний спортивний рух, покращенню законодавчої бази підтримки спорту та більшій співпраці з

бізнесом і благодійними фондами. Усе це посилить підтримку розвитку українських легкоатлетів.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Федерації Легкої Атлетики України (ФЛАУ). URL: <https://uaf.org.ua/>
2. Федерація легкої атлетики України. Підсумки візиту президента World Athletics до України. URL: https://xsport.ua/ua/athletics_s/news
3. Статут Федерації легкої атлетики України. URL: <https://uaf.org.ua/about/statut>.
4. World Athletics – офіційний сайт Міжнародної асоціації легкоатлетичних федерацій. URL: <https://worldathletics.org/>
5. Reznik O, Muzychuk O, Andriichenko N, Yakushchenko Y, Korzh S. Fight against doping: experience of Ukraine and European states. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/items/e97e8301-ba97-4d96-8f0b-2872980c5b22>
6. Закон України "Про фізичну культуру і спорт" від 24.12.1993 (редакція від 01.01.2024 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3808-12#Text>
7. Закон України "Про підтримку олімпійського, паролімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні" від 14.09.2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1954-14#Text>
8. Наказ Міністерство молоді та спорту України "Про деякі питання участі офіційних делегацій національних збірних команд України у міжнародних змаганнях з олімпійських, неолімпійських видів спорту та видів спорту осіб з інвалідністю» від 26.07.2023 р., №4435. URL: <https://mms.gov.ua/>
9. Закон України «Про антидопінгову діяльність у спорті» від 26.01.2022 р., № 2011-IX (із змінами від 13.12.2022, № 2849-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-20#n241>

УДК 796.5

**ПРОЄКТ «РАЗОМ» ЯК СПОСІБ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ
ДО ПРОЦЕСІВ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ**

Вікторія ГАВРИЛЮХ

студентка

Наукові керівники: **Костянтин ЛАБАРТКАВА**

викладач

Валентина ЛАБАРТКАВА

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Донедавна управління проєктом вважали мистецтвом, яке вимагало природного дару, розуму, волі, життєвого досвіду та знань. Так було протягом багатьох віків. Однак розвиток цивілізації та науково-технічного прогресу потребував нової сфери діяльності, нової професії – професії проєкт-менеджера. Управлінські функції з формування й раціонального використання капіталу підприємства мусять виконувати висококваліфіковані фахівці, які мають належні знання та навички ефективного управління проєктами різних спрямувань.

Мета – проаналізувати проєкт «РАЗОМ» та його вплив на залучення молоді до процесів ухвалення рішень, підвищення рівня їхніх громадських компетентностей.

Упродовж 7-8 вересня 2024 року у с. Березина, Львівської області Стрийського району поблизу р. Дністер проводили проєкт «РАЗОМ», який було присвячено психолого-соціальній реабілітації учасників бойових дій, підвищенню особистісного розвитку, комунікативних здібностей, самовиховання, сприянню всебічному розвитку у сфері спорту, спортивного туризму, пропагуванню здорового способу життя.

Залученими до реалізації проєкту й проведення заходу були члени ЛМГО ТСК «Манівці» та студенти Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського, зокрема студенти 1 курсу спеціальності «Фізична культура і спорт (спортивний туризм)», 2 курсу спеціальностей «Готельно-ресторанна справа», «Фізична культура і спорт» та

«Середня освіта (фізична культура)». Відповідальною за реалізацію проєкту була студентка 1 курсу спеціальності «Фізична культура і спорт (спортивний туризм)» Гаврилюх Вікторія. Учасниками заходу стали 73 особи, з них 26 учасників бойових дій, 35 студентів і 13 волонтерів.

Проєкт складався з декількох етапів, а саме підготовчого, інформаційної кампанії, проведення заходу та подання звітних документів.

Підготовчий етап передбачав створення оргкомітету проєкту, безбар'єрної території та доступних умов перебування на території проведення заходу, формування команди волонтерів, а також пошук і співпрацю з потенційними партнерами. Відповідальною за цей етап була ЛМГО ТСК «Манівці».

Під час інформаційної кампанії було створено відеокліп, відбулося підтримка заходу в соцмережах і на сайті ЛМГО ТСК «Манівці», також проводили роботу зі ЗМІ, органами місцевого самоврядування. Відповідальною за цей етап була студентка ЛДУФК імені І. Боберського Гаврилюх Вікторія.

Проведення заходу передбачало організацію дводенного туристичного табору: сплав по р. Дністер, квест з елементами орієнтування та спелеології, скелелазіння й ігри, доступні для кожного. Під час проведення заходу методом жеребкування утворювали пари студент + учасник бойових дій. Впродовж двох днів такі команди були залучені до всіх запропонованих атракцій і змагальних етапів, таким чином студенти отримали навички ухвалення рішень, комунікації, командної роботи та найважливіше – досвід психологічної і фізичної підтримки учасників бойових дій. Відповідальними за цей етап були члени ЛМГО ТСК «Манівці», викладач кафедри спортивного туризму Т. О. Білошицький та студенти ЛДУФК ім. І. Боберського.

Завершення проєкту передбачає подання звітних документів, які має підготувати й подати відповідальна за реалізацію проєкту студентка ЛДУФК ім. І. Боберського Гаврилюх Вікторія.

Залучення молоді, зокрема студентської, до проведення проєкту «РАЗОМ» дало змогу студентам отримати досвід і навички підготовки, реалізації проєктів, ухваленню рішень, комунікації, командної роботи, а також підвищити кваліфікацію в питаннях психологічної підтримки, волонтерської діяльності для учасників бойових дій, що перебувають на реабілітації або ротації.

Список використаних джерел:

1. Військові ветерани взяли участь у спільній мандрівці в рамках проєкту «Разом». *Управління молоді та спорту Львівської обласної державної адміністрації*. URL: <https://sport.loda.gov.ua/new/home/військові-ветерани-взяли-участь-у-спі> (дата звернення: 12.09.2024).
2. Манівці. URL: <https://manivci.org/> (дата звернення: 12.09.2024).
3. Управління проєктами в туризмі : навч. посіб. / Г. Тарасюк та ін. Житомир : Житом. політехніка, 2020. 101 с.

УДК 793.3

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОБОТИ
ХОРЕОГРАФА З ДІТЬМИ В ШКОЛІ****Вікторія МИКОЛИШИН**

студентка

Науковий керівник – Наталія ПАВЛЕНЧИК

д-р екон. наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Мета організації хореографічного навчання в школі полягає у сприянні естетичному вихованню та фізичному розвитку дітей, наданні їм базової хореографічної підготовки, задоволенню потреби в руховій активності, розвиненні почуття ритму, танцювальної виразності, координації рухів і на цій основі - можливості виховати художній смак, уміння повноцінно сприймати мистецтво танцю. Оволодіваючи навчально-тренувальними вправами, учні на уроках вчаться створювати й відчувати образи, осмислено виконувати рухи різних видів танців, передавати їхній характер, фольклорні особливості, національний колорит.

Залежно від педагогічних завдань тренування хореографії можна класифікувати за такими видами:

1. Навчальне. Основне завдання цього виду тренування полягає в освоєнні окремих елементів і з'єднань. Водночас акцентують увагу на фізичному розвитку, вихованні музичності, виразності. Навчальний етап властивий переважно підготовчому періоду тренування. Характерними особливостями його є використання роздільного методу проведення вправ з багатократним повторенням їх і розчленовуванням з'єднань на окремі компоненти, виконання низки підготовчих вправ, що підводять до "генерального" руху. У багаторічній підготовці цей вид тренування найбільше застосовують на етапах початкової, спеціальної і поглиблено-спеціальної підготовки під час освоєння нових композицій.

2. Тренувальне. Завдання полягає у підготовці організму до майбутньої роботи, а також збереженні досягнутого рівня спортивної

майстерності. Його можна застосовувати як окремий вид тренувального заняття. В останньому випадку підбір і дозування вправ направлені на вирішення завдань спеціально-рухової підготовки, удосконалення виразності, музичності, пластики рухів. Порівняно з навчальним тренувальний є більш вузьконаправленим, коротшим за часом завдяки зменшенню кількості вправ, проведенню їх серійно-потоким методом.

3. Контрольне. Передбачає підсумовування навичок і освоєння чергового розділу хореографічної підготовки. Можливе проведення контрольного тренування у вигляді прийому нормативів, включаючи елементи хореографії.

4. Розминка. У період безпосередньої підготовки до змагань рекомендовано виконувати стабільний комплекс вправ, мета якого - розігрівання організму і зняття зайвої психологічної напруги. Використовують звичні, індивідуально підібрані вправи.

5. Показове. Основним є видовище, яке характеризується насамперед оригінальністю підібраних вправ, зміною темпу й характеру рухів, узгодженістю роботи і високою індивідуальною майстерністю вихованця.

Побудова тренування визначається чотирма умовами:

- ✓ відповідністю окремих частин тренування;
- ✓ підбором вправ і послідовністю їх виконання;
- ✓ чергуванням навантаження і відпочинку;
- ✓ складанням навчальних комбінацій на тренуванні.

Варто пам'ятати, що різні вправи залежно від їхньої координаційної складності, виразного аспекту становлять психологічну складність для тих, що займаються. Тож координаційно й виразно складні рухи, що вимагають уваги та зосередженості, треба чергувати з простішими. Рекомендують спочатку застосовувати рухи нескладні за своєю структурою, такі, що не викликають особливої напруги уваги й пам'яті, поступово підвищуючи фізичну складність виконання. Потім можна переходити до складніших рухів, які вимагають більшого ступеня уваги й витрати фізичних сил, і

нарешті застосовувати найскладніші з погляду координації вправи, але такі, що дають змогу зменшити фізичне навантаження. Важливе місце в побудові тренування посідає методика складання навчальних комбінацій (комбінованих завдань), тобто різних з'єднань із рухів класичних танців, стрибків, рівноваги, поворотів, акробатичних елементів і т. п. Тут не може бути єдиного шаблону й багато що залежить від кваліфікації хореографа. При цьому треба враховувати:

✓ вік і можливості вихованців, періодичність тренування, етап підготовки; логічний зв'язок рухів та вправ; оптимальну складність композиції; елемент новизни й різноманітності.

Отже, організація роботи хореографа з дітьми в школі як організований процес з елементами управління передбачає визначення мети, завдання, змісту, принципів, форм і методів активності. Безпосередньо тренувальний процес вимагає уваги й зосередженості на виконанні складних танцювальних елементів від хореографа та учнів.

Список використаних джерел:

1. Годовський В. М., Арабська В. І. Теорія і методика роботи з дитячим хореографічним колективом. Рівне : РДГУ, 2000.
2. Голдрич О. С. Методика роботи з хореографічним колективом. Львів : Сполом, 2006.
3. Забрєдовський С. Г. Методика роботи з хореографічним колективом : навч. посіб. Київ : НАКККіМ, 2010.
4. Калініна О. Якщо хочеш виховати успішну особистість – навчи її танцювати : практич. посіб. Харків, 2013. Ч. 1. 55 с.
5. Фриз П. Теорія і методика хореографічної роботи з дітьми : навч.-метод. посіб. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2006. 198 с.

УДК 796.01

МОТИВАЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ У ФОРМУВАННІ СПОРТСМЕНА**Данило ТАТАРІН**

магістрант

Наукові керівники: Світлана КРИШТАНОВИЧ

доктор педагогічних наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)**Dariusz Vladislav SKALSKI**

Doctor of Pedagogical Sciences,

Candidate of Sciences in Physical Culture, Professor

Academy of Physical Education and Sports. E. Sniadetski (Gdansk, Poland)

Мотивація виступає провідними чинником, який на сьогодні визначає успішність спортсмена та прогрес його спортивної майстерності. Вона слугує основою для підтримання на високому рівні ефективності тренувального процесу, допомагає спортсменові легше долати труднощі й зберігати власне ментальне і фізичне здоров'я в умовах тиску змагань. За відсутності достатнього рівня мотивації спортсмен гірше переносить поза-межові фізичні навантаження, а надмір психологічної напруги може зумовити зниження рівня працездатності й втрату інтересу до цього виду спорту. З огляду на це ефективний розвиток мотивації виступає важливим елементом у процесі психологічної підготовки й психологічного впливу з боку тренерів чи спортивних психологів, завдання яких оптимізувати тренування підопічних [1].

Окрім того, ефективна мотивація здатна не лише забезпечити регулярність та ефективну інтенсивність тренувань, але й сприяти зростанню психологічної стійкості та витривалості безпосередньо на змаганнях. Це відбувається в контексті того, що мотивування передбачає правильну розстановку цілей і пріоритетів, а також формує механізми правильної реакції на невдачі. Так, ефективна мотивація дає можливість спортсмену зберігати високий рівень зосередженості й упевненості у власних силах і виступає важливою навичкою в професійній компетенції тренерів і спортивних психологів [2].

За своєю структурою мотивація є складним явищем, яке охоплює різні види спонукань: мотиви, потреби, цілі, потяги, мотиваційні установки, ідеали і так далі. Мотивація спортсменів є складним і комплексним явищем. Розвиток мотивації є провідним у процесі формування базисної структури особистості, її характеру та емоцій. Мотивація може мати різноманітні форми та джерела. У загальнонауковій парадигмі більшість науковців виділяють п'ять основних видів мотивації (табл. 1). Кожен із цих видів мотивації формує основу для досягнення успіху спортсмена в його діяльності.

Таблиця 1

Основні види мотивації спортсменів

Завдання	Сутність завдання
Внутрішня мотивація	<i>Внутрішня мотивація</i> виникає, коли спортсмени займаються спортом заради задоволення та інтересу до самої діяльності. Вони відчують радість від процесу тренувань і змагань незалежно від нагород чи зовнішнього визнання. Цей тип мотивації часто пов'язаний із більш високою результативністю й тривалістю занять спортом, оскільки спортсменами рухають власні цілі та цінності
Зовнішня мотивація	<i>Зовнішня мотивація</i> виникає, коли спортсмени займаються спортом заради зовнішніх нагород, таких як медалі, кубки, грошові бонуси або громадське визнання. Цей тип мотивації залежить від зовнішніх стимулів і, хоча може ефективно стимулювати короткострокові досягнення, неспроможна забезпечити довгострокову відданість спорту
Афіліативна мотивація	<i>Афіліативна мотивація</i> пов'язана з потребою спортсмена встановлювати соціальні зв'язки й бути частиною команди. Спортсмени, мотивовані приналежністю до клубу, знаходять мотивацію в можливості спілкування, взаємодії та підтримки з боку товаришів по команді й тренерів. Цей тип мотивації може допомогти підтримувати високий моральний дух і поліпшити командну гру
Досягальна мотивація	<i>Мотивація досягнення</i> спонукає спортсменів ставити собі конкретні цілі й досягати їх. Це може бути прагнення поліпшити особисті рекорди, досягнення спортивних стандартів або перемога в змаганнях. Спортсмени з високою мотивацією досягнення найчастіше виявляють велику наполегливість і рішучість у досягненні своїх спортивних цілей
Мотивація страху перед невдачею	Цей вид мотивації ґрунтується на бажанні уникнути невдачі чи негативних наслідків, таких як ганьба, критика чи розчарування. Така мотивація може стати потужним стимулом для деяких спортсменів, особливо в ситуаціях високої напруги, але вона може призвести до надмірного стресу, який негативно впливає на продуктивність

Примітка. Сформував автор за даними джерел [3 – 7]

У сучасній психологічній парадигмі мотивація в спорті існує на різних рівнях, кожен із яких спрямований на різні напрямки спортивної діяльності та емоційний стан спортсмена. На одному рівні мотивація впливає на щоденні тренування, спонукаючи спортсменів дотримуватися свого режиму тренувань і постійно прагнути вдосконалювати свої навички. На другому рівні мотивація пов'язана зі змаганнями, де вона спонукає спортсменів у стресових ситуаціях досягати високих результатів і вирішувати стратегічні завдання, що вимагають особливої концентрації та психологічної стійкості. Обидва ці рівні доповнюють один одного, утворюючи комплексний підхід до розвитку спортсменів, що дає змогу їм не тільки вдосконалювати фізичні можливості, а й розвивати психічну стійкість і стратегічне мислення.

Список використаних джерел:

1. Вейнберг Р. С., Гоулд Д. Психологія спорту : навч. посіб. Київ : Олімпійська література, 2014. 336 с.
2. Грецький О.В. До питання про мотивацію вибору спортивної діяльності. *Молода спортивна наука України* : зб. наук. пр. Львів, 2003. Вип. 7, т. 3. С. 38–40.
3. Немеш О. М. Практична психологія віртуальної реальності : монографія. Київ : Слово, 2015. 320 с.
4. Нечаєва О. С. Особливості формування мотивації у навчальній діяльності молодших школярів *Психологія*: зб. наук. пр. НПУ ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2000. Вип. 3(10). С. 158–166.
5. Онищенко І. М. Психологія фізичного виховання і спорту. Київ : Вища школа, 2015. 156 с.
6. Осика К. С. Психологічні особливості мотивації досягнення у спортсменів-каратистів *Проблеми загальної та педагогічної психології*: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Київ, 2006. Т. 8. С. 192–197.
7. Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи : навч. посіб. Київ, 2018. Т. 1. 208 с.

УДК 331.101.6

ВПЛИВ СПОРТИВНОГО БРЕНДИНГУ НА РИНОК**Єлизавета ЛЕВКОВИЧ**

студентка

Науковий керівник – **Христина БАРАНІВСЬКА**

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Стежити за здоров'ям не тільки правильно, але й модно, і цей тренд охопив практично весь світ. Це, відповідно, створює додатковий попит на товари та послуги, пов'язані із заняттями спортом і активним відпочинком. Ця тенденція впливає і на торговельну нерухомість. Наприклад, британська мережа універмагів *Debenhams* і американська мережа супермаркетів *Kohl's* відкривають у своїх об'єктах фітнес-центри. Подібні кроки робляться, щоб залучити додаткову аудиторію і задовільнити збільшений попит на спортивні послуги. Деякі українські торговельні комплекси також відкривають фітнес-зали та спортивні клуби на своїх майданчиках. Хоча ефект від розміщення таких орендарів деякі експерти ставлять під сумнів. [1]

Сьогодні є багато досліджень, які демонструють значний вплив брендів на діяльність компаній у різних галузях. Як показують останні дослідження, бренди позитивно впливають на фінансову діяльність і на вартість компанії, а наявність сильного бренду знижує інвестиційні ризики. У зв'язку з цим виникає потреба створення повноцінної системи стратегічного управління брендом як ключовим активом організації. За таких умов важливого значення набуває формування стійких конкурентних переваг завдяки продуманому позиціонуванню продукції та активним способам її просування. Потреба розроблення й упровадження технології брендингу для формування лояльності споживачів продукції конкретної компанії та забезпечення капіталізації брендів як нематеріальних активів підприємства, підкреслює актуальність теми дослідження [2].

Основним і першочерговим завданням бренду є завоювання довіри споживача. Якщо є довіра до якості, відповідності ціни товару, купівельна

спроможність покупця є достатньою для покупки , все це буде підґрунтям для вибору цього товару.

Можливі шляхи реалізації послуг / товарів брендів:

– популярність бренду передбачає можливість його співпраці з певними фірмами та компаніями, що позитивно впливає на обидві сторони економічних взаємовідносин;

– проведення різноманітних змагань, спортивних днів, фестивалів, подій і т. ін., що пов'язані зі спортом, здоровим способом життя, фізичною активністю, де бренди мають можливість бути спонсорами, цим самим роблячи собі хорошу рекламу. До прикладу у Львові навесні проводили фестиваль *For Fit Day*, головним амбасадором якого був бренд *Puma*.

– залучення відомих особистостей, спортсменів, акторів, моделей збільшує ймовірність купівлі продукту цього бренду, оскільки споживачі мають упевненість, зацікавленість у відомих людях. Переможниця Ігор XXXIII Олімпіади в Парижі 2024р., Ярослава Магучіх була та є амбасадоркою бренду *Puma*.

Структура ринку товарів для спорту в Україні різноманітна й насичена. За даними компанії *CBRE Ukraine*, на ньому переважають монобрендові оператори – вони займають близько 55 % сегмента, в той час як частка мультибрендових магазинів становить близько 45 %. Так, на ринку представлені такі монобрендові мережі, як *Adidas, Nike, New Balance, Under Armour, Reebok, Puma* та інші, мультибрендові мережі *Sportmaster, Intersport, Мегаспорт, Марафон, Делта Спорт* та інші. «Сьогодні в Україні представлено більшість популярних міжнародних монобрендів, як і кілька мультибрендових магазинів, які активно розвиваються не тільки в Києві, а й в регіонах країни. При цьому зарубіжні мережі *Adidas, Nike, Puma* і *Делта Спорт* працюють на нашому ринку понад 20 років», – зазначив Радомир Цуркан, керуючий партнер *CBRE Ukraine*. [1]

На підставі досліджень можна з упевненістю сказати, що бренд має такі переваги над звичайним товаром:

- 1) дає змогу отримувати додатковий дохід;
- 2) спрощує процедуру вибору товару для споживача;
- 3) забезпечує емоційний зв'язок із покупцем;
- 4) виділяє виробника та його товари серед конкурентів;
- 5) полегшує вихід виробника на суміжні ринки;
- 6) створює передумови для успішного розвитку нових напрямків бізнесу.

У сучасних умовах глобальної економіки на світовому ринку конкурують не товари, а відомі бренди. Торгові марки зі світовим ім'ям стають важливою умовою стійкого положення фірми на світовому ринку. Глобальні, регіональні та національні бренди провідних корпорацій світу впливають на свідомість споживачів, формуючи їхні смаки й уподобання, тим самим регулюючи попит і пропозицію на ринку.

Отже бренд – це своєрідна «душа» товару, яку треба створити й закласти у свідомість покупця. Якщо це вдається, то бренд надає продукту додаткової привабливості, а інколи і набуває «самостійної» цінності.[3]

Список використаних джерел:

1. Analysis of the status and development prospects of the sports goods market in Ukraine. URL: <https://rda.ua/news/analiz-stanu-ta-perspektiv-rozvitku-rinku-sportivnih-tovariv-ukrayini-bachennya-direktora-retail-development-advisor-taisiyi-litovchenko.html> (date of application: 03.09.2024).
2. Брендинг в управлінні стратегічними змінами компанії. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44091/1/> (дата звернення: 04.09.2024).
3. Вплив бренда на формування споживчого попиту. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/88eda52b-6efe-423a-b394-b8ab568be114/content> (дата звернення: 04.09.2024).

УДК 796.354.2:372.864

ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ НАСТІЛЬНОГО ТЕНІСУ НА ФІЗИЧНИЙ РОЗВИТОК ДІТЕЙ МОЛОДШОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ

Захар ПЕРОН

магістрант

Науковий керівник – **Світлана КРИШТАНОВИЧ**

доктор педагогічних наук, професор,

професор кафедри педагогіки та психології,

Львівський державний університет фізичної культури

імені Івана Боберського (Україна)

Настільний теніс, який ще має назву пінг-понг, нині є досить популярним видом спорту. Для гри в настільний теніс використовуються спеціально обладнані столи, невеликий м'яч і ракетки. Гру започатковано у Великій Британії, де її почали активно практикувати ще в ХІХ столітті. Згодом через простоту й невеликі вимоги до устаткування, цей вид спорту став популярним по всьому світу. Головна мета гри – перекинути м'яч через сітку, яка натягнута по середині столу для гри, таким чином, щоб суперник не зміг його ефективно відбити, тим самим продовживши матч. З огляду на це гра в настільний теніс вимагає високого рівня фізичної та ментальної підготовки.

Практикують гру в настільний теніс не лише професійні спортсмени, але й аматори. Так, настільний теніс дає можливість розвинути швидкість реакції, координацію рухів і концентрацію уваги. Регулярні тренування підвищують загальний рівень витривалості організму, позитивно діють на роботу серцево-судинної системи та підвищують стан фізичної форми людини. Окрім того, для аматорів і непрофесійних гравців цей вид спорту є способом корисного проведення дозвілля, що поліпшує соціальні навички. З огляду на все вищесказане гра в настільний теніс є оптимальним варіантом як для професійного спорту, так і для аматорської гри в будь-якому віці [1-3].

Як сучасний вид спорту настільний теніс характеризують деякі специфічні особливості (рис. 1).

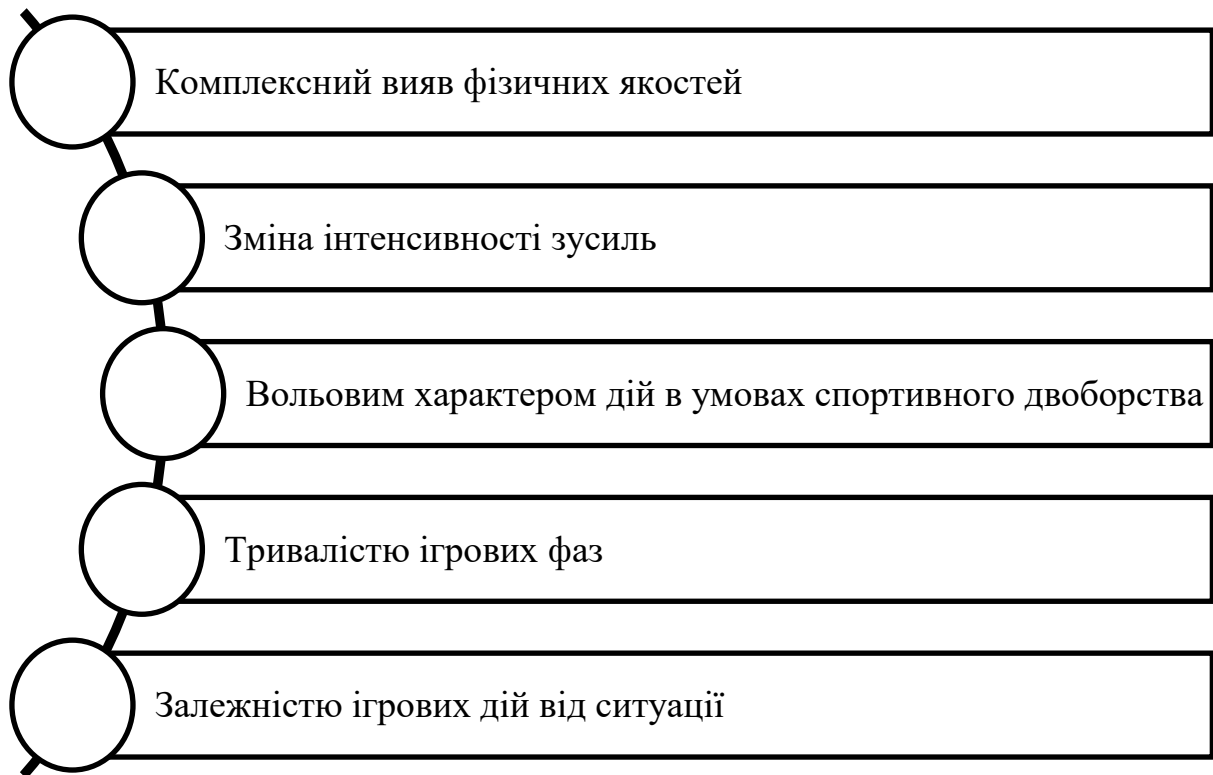


Рис. 1. Основні психічні якості, які є важливими для успішної гри в настільний теніс

З огляду на те, що настільний теніс є динамічним видом спорту й передбачає формування особливої тактики та стратегії, це вимагає від гравців певного набору фізичних якостей і навичок. Незважаючи на те, що на перший погляд ця гра є нескладною та потребує повторення одноманітних рухів, у реальності виграш у цій грі вимагає продуктивного поєднання низки фізичних якостей, які будуть виявлятися в реалізації швидких обмінів м'ячем, виконанні точних ударів і формуванні стабільної продуктивності протягом усього змагання [4-6].

Все це актуалізує важливість повноцінної фізичної підготовки для успішної гри в настільний теніс з огляду на те, що ефективність кожного гравця значною мірою залежить від його спритності, швидкості реакції, витривалості, скоординованості рухів та інших фізичних якостей.

Список використаних джерел:

1. Бойчук Я. Д. Настільний теніс як засіб розвитку дитини: теорія та практика : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 254 с.
2. Бондаренко Л. С. Педагогіка спорту: настільний теніс у вихованні школярів. Запоріжжя : Промінь, 2020. 158 с.
3. Бондарчук Л. М. Філософія спорту: соціально-культурний вимір настільного тенісу. Дніпро : Інновація, 2023. 262 с.
4. Воронова Т. Г. Психологія спорту: вплив настільного тенісу на розвиток особистості дитини. Дніпро : Січ, 2019. 210 с.
5. Кравець В. Я. Спортивне виховання в молодшій школі: роль настільного тенісу. Чернівці : Рута, 2023. 134 с.
6. Савенко Ю. Б. Спортивна мотивація дітей через настільний теніс. Черкаси : Вертикаль, 2020. 164 с.

УДК: 005.3:796.332

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В РОЗВИТКУ МАЛИХ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ

Максим ТКАЧ

студент

Науковий керівник – **Вікторія ГУЦУЛЯК**

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Футбол є не лише одним із найпопулярніших видів спорту в Україні, але й важливим елементом соціального та економічного життя, що впливає на розвиток громад і формування соціальних зв'язків. Малі футбольні клуби, попри їхню важливу роль у розвитку регіональних спортивних ініціатив, часто стикаються з численними викликами, серед яких — обмежені фінансові, кадрові та ресурсні можливості. В умовах глобальної конкуренції і зростання впливу великих клубів малі футбольні команди змушені шукати нові шляхи до досягнення успіху, використовуючи інноваційні підходи й ефективний менеджмент.

Одним із головних чинників успіху малих футбольних клубів є якість їхнього управління. Менеджмент відіграє вирішальну роль у формуванні стратегії розвитку, забезпеченні стабільного функціонування клубу й залученні ресурсів.

Малі футбольні клуби стикаються з численними проблемами, зокрема фінансовою нестабільністю, кадровими обмеженнями та втратою підтримки місцевих уболівальників через зростання популярності великих клубів. Основними джерелами доходу для таких клубів є продаж квитків, спонсорська підтримка місцевих компаній і внески членів клубу. Проте для стабільного розвитку цього часто недостатньо, особливо на тлі конкуренції з великими клубами, що мають значно більші фінансові ресурси й маркетингові можливості [1].

Кадрові обмеження також відіграють важливу роль, оскільки малі клуби часто покладаються на місцевих спортсменів і аматорів, що обмежує їхній

потенціал для розвитку. У сучасному спортивному світі клуби змушені адаптувати свої стратегії до глобальних змін, зокрема комерціалізації та цифрової трансформації [1].

Малі футбольні клуби потребують ефективної стратегії розвитку, яка враховує обмежені ресурси й пріоритетні напрями. Довгострокове планування дає змогу клубам адаптуватися до ринку, зосереджуючи зусилля на аспектах, які можуть забезпечити їм конкурентні переваги. Як зазначено в дослідженні *Dolles & Söderman*, правильно побудована стратегія допомагає малим клубам використовувати свої сильні сторони на тлі обмежених ресурсів [1].

Фінансовий менеджмент є одним із головних компонентів успіху клубу. Малі клуби можуть застосовувати креативні підходи для залучення додаткових ресурсів, зокрема через партнерства з місцевими компаніями, організацію регіональних спортивних заходів та активну участь у локальних ініціативах. Важливу роль відіграє прозоре управління фінансовими потоками, яке підвищує довіру з боку спонсорів і вболівальників [2].

Застосування маркетингових стратегій, особливо через цифрові канали, є важливим інструментом для залучення нових прихильників і спонсорів. Для малих клубів важливо створити унікальний бренд і активно взаємодіяти з громадою. За результатами дослідження, ефективний маркетинг допомагає малим клубам не лише зберігати наявних уболівальників, а й залучати нових, що сприяє зростанню доходів і підтримці клубу [3].

Малі клуби можуть отримати конкурентні переваги завдяки впровадженню інноваційних підходів в управлінні. Використання аналітичних інструментів для оцінювання ефективності гравців і тренерських стратегій дає змогу приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Інновації також сприяють оптимізації процесів тренувань і взаємодії з фанатами, що допомагає підвищити загальну ефективність клубу [3].

Менеджмент відіграє провідну роль у розвитку малих футбольних клубів. Ефективне стратегічне планування, фінансове управління, маркетинг

і впровадження інноваційних підходів є основними чинниками, що дають змогу таким клубам конкурувати на ринку спортивних послуг. В умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів малі футбольні клуби змушені адаптувати свої стратегії, зосереджуючи зусилля на розвитку унікальних аспектів своєї діяльності, таких як місцеві зв'язки й репутація клубу. Використання інноваційних підходів у фінансовому менеджменті, маркетингу та взаємодії з громадою допомагає таким клубам залишатися конкурентоспроможними й забезпечувати стабільний розвиток навіть у складних умовах.

Список використаних джерел:

1. Dolles H., Söderman S. The network of value captures in football club management: A framework to develop and analyze competitive advantage in professional team sports / H. Dolles, S. Söderman. Handbook of Research on Sport and Business / eds. S. Söderman, H. Dolles. Cheltenham : Edward Elgar, 2012. P. 356–374.
2. Lawrence I. Football Club Management: Insights from the Field / I. Lawrence. London : Routledge, 2019. 176 p.
3. Zülch H., Palme M. Jost S.P. Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018. *Sport, Business and Management*. 2020. Vol. 10 No. 5. P. 567-598. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2019-0092>

УДК 351:796.06

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СПОРТУ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ АЙКІДО

Марія ЧЕРНИХ

студентка

Науковий керівник – **Христина БАРАНІВСЬКА**

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Від початку повномасштабного російського вторгнення до України, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, спортивна політика нашої країни зазнала значних змін, як і будь-яка інша сфера. Ми маємо великі втрати серед спортсменів, які стали на захист держави, зруйновано спортивну інфраструктуру та порушено тренувальний процес.

За даними Міністерства молоді та спорту, на території України постраждали 320 спортивних об'єктів, з них 87 зруйновано повністю або знищено частково. І ця кількість, на жаль, збільшується. Наразі перед українським спортом багато викликів, кількість спортивних змагань на території України значно скоротилася через складність їх організації, не всі спортивні споруди обладнано бомбосховищами, а зараз безпека є пріоритетом.

Через війну зазнає змін один з програмних документів – Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, яка визначає основні пріоритети державної політики у цій сфері. Її положення потребують перегляду та змін з погляду відбудови країни.

Розвиток спорту в Україні все ще потребує змін та оновлення. Вимогою сучасності є покращення системи управління спортивною сферою. Якість життя має підвищуватися, а війна, звісно, призупинила цей процес у нашій країні. Тож в Україні треба формувати фізично здорове суспільство. Попри складні обставини ми не зупиняємося – відбудовуємо спортивні об'єкти, готуємо спортсменів і спортсменок, уболіваємо за наших спортсменів і тримаємо спортивний фронт на міжнародних змаганнях. Росія продовжує

використовувати спорт як інструмент інформаційної війни, пропаганди й маскування перерозподілу фінансових потоків своїх державних установ і підсанкційних організацій.

Багато спортсменів змушені залишити Україну через війну, і долати величезні труднощі в пошуку безпечного й відповідного місця для тренувань і виступів. Це стає справжнім викликом, оскільки вони змушені адаптуватися до нового середовища і шукати підтримку за кордоном. Іноземні тренери та фахівці, які раніше працювали в Україні, також покинули країну через війну, що залишило спортсменів без належних знань і досвіду. Це додатково ускладнює українським спортсменам підтримання високого рівня тренувальних і змагальних стандартів.

Фінансові труднощі ще більше ускладнюють ситуацію. Багато спортсменів втратили стабільні джерела доходу, оскільки спонсори й інвестори переглядають свої інвестиції в спорт у зв'язку з нестабільністю в країні. Спортсмени змушені шукати альтернативні джерела фінансування і стикаються з реальною загрозою припинення своєї спортивної кар'єри через нестачу коштів.

За даними профільного відомства, унаслідок повномасштабної агресії росії за межі України виїхали десятки тисяч атлетів. Частина з них на 24 лютого 2022 р. перебувала за кордоном, тож повернутися в Маріуполь, Харків чи Херсон спортсмени не змогли.

«На сьогоднішній день багато молоді виїхало з України. Понад 40 тисяч спортсменів поїхали за кордон. Усі країни, національні олімпійські комітети надали велику допомогу, щоб наші спортсмени залишилися за кордоном з перших днів війни», – заявив Вадим Гутцайт [1].

До початку повномасштабного вторгнення росії 24 лютого 2022 року в Україні функціонувало близько 200 організацій з айкідо. Найбільше їх кількість було в Києві – 90–100 організацій, Харків – 22, Одеса – 19, Херсон – 12, Львів – 11, Полтава – 6, Тернопіль – 2, Рівне – одна організація. Після окупації Херсонської та Харківської областей кількість працюючих

організацій зменшилася. Люди масово тікали й виїжджали з міст. Через загрозу обстрілів і вторгнення росіян в інших містах України, більшість організацій також закрилися. З часом, коли ситуація на лінії фронту стабілізувалася, організації з айкідо відновили свою роботу у низці областей, щоб підтримати економіку нашої країни та здоров'я людей.

На цей момент (вересень 2024 року) в Україні працює 150 організацій з айкідо. Інші 25 % закрилися через те, що їхні президенти й тренери або виїхали за кордон, або залишилися тут, боронити нашу Україну.

Список використаних джерел:

1. Гутцайт В. М. Понад 40 тисяч українських спортсменів виїхали за кордон. URL:<https://sportarena.com/uk/otherside/guttsajt-ponad-40-tisyach-ukrayinskih-sportsmeniv/> (дата звернення: 04.09.2024).

УДК 656.025:355.01:796

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ В СПОРТІ У ПЕРІОД ВІЙНИ

Олександр БОЧКО

студент

Науковий керівник – **Наталія ПАВЛЕНЧИК**

д-р екон. наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Логістика у спорті в Україні характеризується сучасними викликами, зумовленими війною, які ми систематизували у вигляді рис. 1.

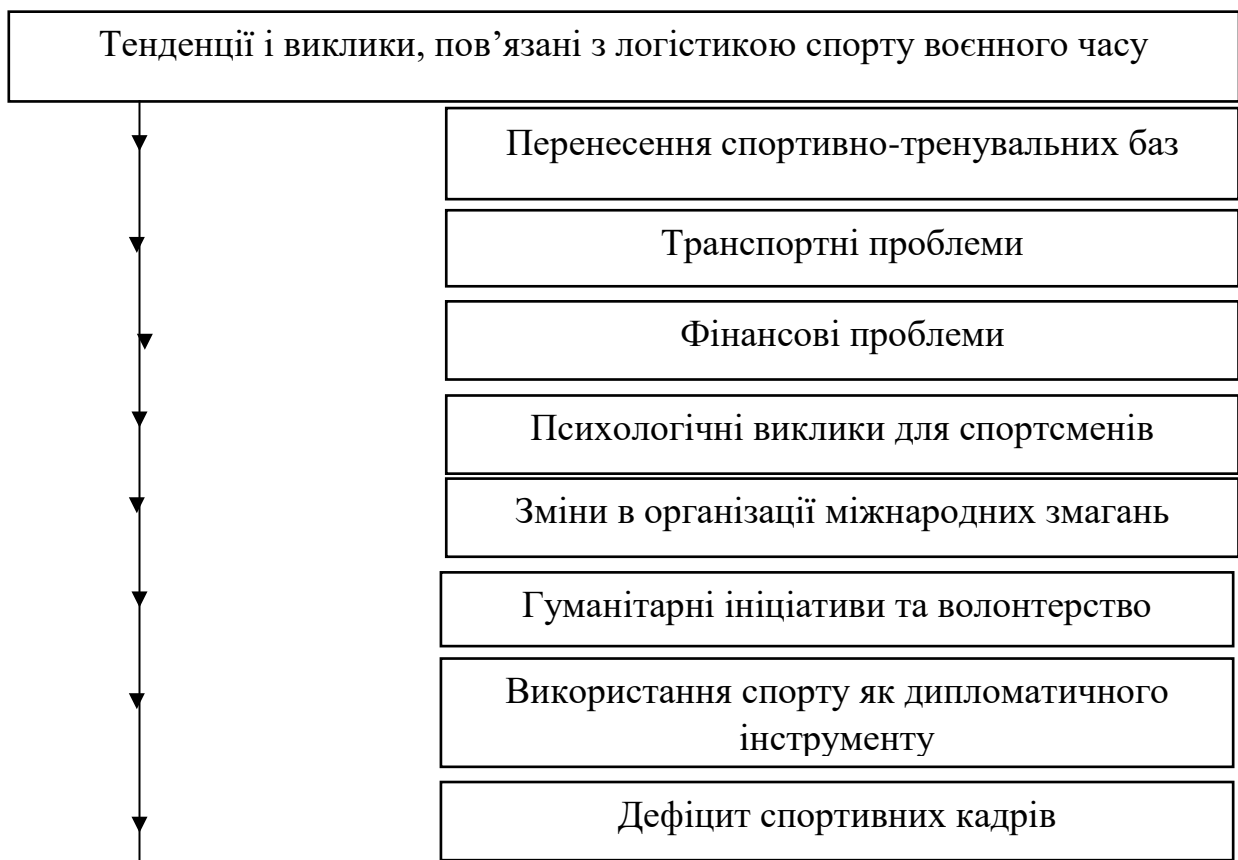


Рис. 1. Тенденції і виклики, пов'язані з логістикою спорту воєнного часу
(систематизовано авторами)

Під час воєнних конфліктів багато спортивних змагань і поточних зустрічей доводиться переносити в безпечні регіони або за кордон. Це викликає додаткові логістичні труднощі: пошук нових тренувальних баз, організація транспорту для спортсменів і персоналу, гарантування безпеки під час руху. Руйнація транспортної інфраструктури ускладнила пересування

як усередині країни, так і за її межами. Спортивні команди, організатори змагань, і навіть уболівальники стикаються з проблемами втрати регулярних транспортних шляхів через закриття доріг або руйнування інфраструктури, відсутність авіап перевезень або обмеження міжнародних рейсів, проблеми з паливом або транспортними засобами.

Зростання витрат на війну спричинило зменшення витрат на спорт. При цьому клуби, федерації та окремі спортсмени стикаються з проблемами недостатнього фінансування для участі в змаганнях або тренуваннях, що вказує на зменшення кількості спонсорів, які можуть підтримувати спорт через економічні втрати або зміну вподобань.

Варто виокремити також психологічні виклики для спортсменів, оскільки вони працюють в умовах постійного стресу, що пригнічує моральний дух команди, погіршує фізичну форму, концентрацію під час тренувань і змагань та зумовлює потребу спеціальної психологічної підтримки.

Через війну багато спортсменів стикаються з постійними змінами в розкладі та структурі турнірів, переоцінкою принципів чесної гри та дипломатії в спорті.

У період війни часто можна спостерігати участь спортсменів у волонтерських заходах та гуманітарних ініціативах, спрямованих на підтримання жертв війни, наприклад, організація збору коштів, допомога тимчасово переселеним особам і т.д.

Відмітимо також, що спорт може бути використаний як дипломатичний інструмент, а спортивні заходи можуть стати інструментом міжнародної підтримки. Учасники та уболівальники з різних країн проводять спортивні заходи, щоб продемонструвати солідарність із країною, яка перебуває у стані війни. Це завдяки приверненню уваги світової спільноти до проблем, з якими стикається країна.

Під час війни багато тренерів, спортсменів і спортивних адміністраторів можуть бути мобілізовані або змушені залишити країну, що призводить до

кадрової нестачі в спортивних структурах. Це ускладнює процес підготовки та проведення спортивних заходів.

Отже, війна суттєво впливає на матеріально-технічне забезпечення у спорті, створюючи численні виклики – від організації рухів і тренувань до фінансових і психологічних проблем. Проте, незважаючи на труднощі, спорт залишається елементом підтримання національного духу та міжнародної солідарності, особливо в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Економічні візії*. 2022. Вип. 13 URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/issue/view/9> (дата звернення: 02.09.2024).
2. Логістика в період війни: виклики та рішення. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/logistyka-v-period-vijny-vyklyky-ta-rishennya> (дата звернення: 31.08.2024).

УДК 658.01

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ
ШАХІВ В ІНТЕРНЕТ МЕДІА ПРОСТОРИ****Олександр ПРОХОРОВ**

аспірант

*Науковий керівник – Антон ЛИТВИНЕЦЬ*кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

На сучасному етапі становлення шахової професійної спільноти уряди багатьох країн вживають заходів для розвитку й популяризації шахів. Поява штучного інтелекту поліпшила рівень підготовки спортсменів, а також створила нові можливості для популяризації шахів і збільшення шахової спільноти. Діяльність Міжнародної шахової федерації (ФІДЕ) сьогодні спрямована на підвищення якості міжнародних і національних турнірів, а також на популяризацію шахів телевізійні покази чемпіонатів із коментарями від провідних шахових гросмейстерів. 100 років тому було створено міжнародну шахову організацію ФІДЕ. На сьогодні це провідна організація, яка пододала багато труднощів, але продовжує свою діяльність і розвиток шахового спорту. Ряди майстрів і гросмейстерів зараз поповнюють зовсім юні шахісти, яким виповнилося лише 12-13 років.

Завдяки впровадженню комп'ютерних технологій та інтернету відбувся різкий стрибок у популяризації шахового спорту. У процесі підготовки спортсменів використовують спрощені варіанти розбору партій. Використання комп'ютерних програм дало імпульс для розвитку теорії гри, яка стала доступна завдяки глобальному павутинню. Ймовірно, настане той день, коли штучний інтелект перевершить гру найсильнішого шахіста. Ще одним явищем є популяризації спорту серед жінок, які увійшли до еліти шахового спорту. Проаналізуємо причини розвитку шахів на сучасному етапі і можливі наслідки. Провівши короткий аналіз відкритих джерел і літератури, ми виділили основні чинники, які найбільше вплинули на цей феномен.

Усе почалося з того, що шахи, (і спорт загалом) стали частиною державної політики низки країн, які входять у ФІДЕ, що сприяло посиленню мотивації спортсменів та організацій. Описані вище явища в розвитку шахового спорту не варто розглядати відокремлено. На сьогодні деякі країни на чолі з ФІДЕ голосують за включення шахів до Олімпійських ігор. Це дасть змогу збільшити інформаційне охоплення й залучити величезну кількість зацікавлених людей, як інвесторів, так і спортсменів.

Однією з головних, на наш погляд, майбутніх змін буде трансформація процесу фінансування турнірів. Виходячи з дослідження компанії *World Chess by Agon* (головний комерційний партнер FIDE), яке присвячене вивченню фінансового стану професійних шахістів на основі аналізу даних із розподілу призових на 32 найбільших шахових турнірах, можна сказати про невідповідність доходів і високої популярності (охоплення останнього чемпіонського матчу Дінг Лірен – Ян Непомнящий – 2,1 млрд глядачів). Отже, потрібно змінювати систему фінансування або покращити процес комерціалізації матчів – це дасть змогу суттєво збільшити призовий фонд.

Компанія *World Chess by Agon* зараз веде переговори з американською кінокомпанією про знімання інтерактивного художнього фільму, присвяченого шахам, у якому кожен глядач зможе стати учасником подій, які розгортаються на екрані.

Вихід шахового спорту на телебачення знову дасть величезний поштовх у їх популяризації. Для цього компанія планує запустити телевізійний проєкт *Armageddon Series*. Його суть полягає в тому, що гротмейстри високого рівня гратимуть бліцпартії, які будуть транслювати на телебаченні. Раніше ФІДЕ вже робила спроби запуску телевізійного проєкту, присвяченого шахам, але через відсутність інтересу та запиту з боку суспільства їхня рентабельність була наднизькою. Нещодавнє зростання популярності шахів дає надію на успішність таких проєктів.

Варто врахувати тенденцію використання шахових онлайн-ресурсів для навчання і проведення турнірів (*chess.com*). У стратегії розвитку шахового

спорту треба передбачити не лише економічні чинники та наслідки, а й соціальні. Слід зважати на можливості комерціалізації шахового спорту завдяки його популяризації в бізнес-середовищі. Наприклад, фонд *Prytek*, який спеціалізується на вкладеннях у стартапи в ІТ- та діджитал- сферах, хоче за допомогою *World Chess by Agon* надати партнерство підприємцям для інноваційних рішень від провідних компаній світу.

Серед прихильників ідеї про те, що вважають, що шахи розвивають стратегічне мислення, стриманість, вміння планувати й розважливність, а популяризація шахів дасть змогу створити сучасне та нове суспільство інтелектуалів, які сформуують успішне бізнес-середовище.

Шахи – це спорт для розумних людей. Вони розвивають якості, потрібні кожній людині, яка прагне досягти успіху. Ці характеристики й роблять шахи перспективним спортом, який має велике майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Onida N. Why Digital Marketing is like to play Chess. URL: <http://surl.li/qhsqyz>
2. Robert S. Business lessons from chess: business lessons from chess: a discussion of parallels a discussion of parallels between chess between chess strategy and business strategy, strategy and business strategy, and how chess can have applications and how chess can have applications for business education for business education. *Academy of Educational Leadership Journal* 2009. Vol. 13, N 1. P. 79–85.
3. Chess strategy – parallels in Innovation and Marketing. URL: <http://surl.li/odemue>
4. Височіна Н. Л. Психологічні особливості професійної діяльності спортсменів-шахістів. *Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2007. Т. 6. С. 37–42.

УДК 005.93:796.012.656

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В РОЗВИТКУ ХОРЕОГРАФІЧНОГО МИСТЕЦТВА

Соломія ШИПКА

студентка

Науковий керівник – **Вікторія ГУЦУЛЯК**

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Хореографія стрімко розвивається, відкриваючи світові безліч талановитих танцюристів, постановників, колективів і танцювальних студій, які дарують суспільству численні хореографічні шедеври в Україні та за її межами. Однак, як часто буває, на певному етапі цей розвиток може призупинитися. З такою проблемою стикаються у багатьох сферах, колективах і галузях. Особливо це стосується мистецтва, де зараз існує виклик конкуренція. Головним викликом є пошук методів подолання таких періодів стагнації, що найкраще вирішується за допомогою інструментів менеджменту.

Як зазначає А.Б. Козло, у процесі стрімкого розвитку часто настає період спаду через вигорання, перенасиченість та інші чинники [1]. У таких ситуаціях важливо зберегти досягнутий рівень і знайти нові підходи для подальшого розвитку, що дасть змогу підтримувати конкурентоспроможність колективів і студій.

Менеджмент у сфері культури та мистецтв, зокрема в хореографії, є невід'ємною частиною сучасного управління. На початку ХХ століття актуальними стали питання просування продуктів і брендів, що також стосується танцювальних студій, шкіл і колективів. Сучасний ринок вимагає від хореографічних колективів не лише професійного мистецького рівня, але й уміння ефективно управляти та просувати свою діяльність. Недостатня поінформованість споживачів про студії чи колективи суттєво знижує їхню конкурентоспроможність у залученні нових учнів чи учасників.

Менеджмент сприяє розвитку хореографії через стратегічне планування, фінансове управління, маркетинг та інші важливі аспекти. Наталя Терешенко підкреслює, що роль керівника хореографічному мистецтві полягає організації роботи колективу, розробленні стратегій, фінансовому планування, а також управлінні креативним процесом, що охоплює пошук спонсорів, організацію репетицій і виступів, а також просування через соціальні мережі [2]. Важливим аспектом є адміністративний менеджмент, який передбачає ведення звітності й організацію роботи колективу.

Менеджмент у хореографії забезпечує гармонійну співпрацю між творчими та організаційними процесами. Він допомагає досягти фінансової стабільності, якісного просування проєктів та ефективної роботи колективу. В умовах високої конкуренції та швидкоплинних змін у мистецтві наявність компетентного менеджменту стає важливими чинниками успіху для хореографічних колективів.

Список використаних джерел:

1. Козло А. Б. Шлях від успіху до кризи в народно-сценічній хореографії ХХ ст. *Наука майбутнього*: зб. наук. пр. студ., аспір. та мол. вчених. Мукачево : Мукачівський державний університет, 2021. Вип. 2(8). С. 100–108.
2. Терешенко Н. Менеджмент у сфері сучасного хореографічного мистецтва України. *Актуальні питання гуманітарних наук* : міжвуз. зб. наук. пр. мол. вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич : Гельветика, 2021. Вип. 42, т. 2. С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/42-2-10>.

УДК 615.8:796

ПРОБЛЕМА ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СТРІЛЬБИ З ЛУКА ЯК ЗАСОБУ ВІДНОВЛЕННЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

Тетяна ЯЩИШИН

магістрантка

Науковий керівник – **Аліна ПЕРЕДЕРІЙ**

д-р фізичного виховання та спорту, професор

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Реабілітація ветеранів російсько-української війни є одним із найважливіших завдань сучасної України. Ця війна, яка триває з 2014 року, залишила тисячі військовослужбовців із фізичними та психологічними травмами, що потребують комплексного підходу до відновлення. Одним із перспективних напрямів реабілітації є спорт як засобу відновлення. Особливу увагу привертає стрільба з лука як ефективний реабілітаційний інструмент. Цей вид спорту поєднує фізичну активність із точністю та концентрацією, що не лише допомагає відновити фізичні функції організму, а й сприяє емоційному та психологічному відновленню. Саме зі стрільби розпочався сучасний спорт ветеранів і адаптивний спорт у світі – у 1940-х Людвіг Гуттман започаткував Сток-Мандевільські ігри, які згодом розвинулися в Паралімпійські ігри.

В Україні з огляду на зростання кількості ветеранів із різними видами травм цей вид спорту набуває популярності як метод реабілітації, який допомагає полегшити процес соціальної адаптації та повернення до мирного життя. Якщо у 2014 - 2022 роках стрільбу з лука як засіб реабілітації ветеранів війни застосовували переважно у трьох областях (Львівська, Волинська та Київська), то з початком повномасштабного вторгнення такі секції працюють у близько 10 областях України.

Для проведення власного дослідження впливу стрільби з лука на реабілітацію ветеранів російсько-української війни застосований метод анкетування. В опитуванні взяли участь ветерани війни, що займаються стрільбою щонайменше 3 місяці і взяли участь у щонайменше одних

змаганнях. Це опитування сформували на основі трьох головних сфер дослідження: фізичної складової (вплив стрільби на розвиток тих чи тих фізичних якостей індивідуально щодо кожного ветерана, наприклад амплітуда руху верхніх кінцівок, покращення координації та балансу тощо), психологічної (вплив стрільби на самовпевненість, тривожність, загальне самопочуття тощо) та соціальної (вплив на спілкування з близькими й друзями, відчуття себе у соціумі тощо).

Для наукового обґрунтування результатів опитування, поділу дослідження групи та узагальнення їхніх відповідей використано методи вимірювання й математичної статистики.

Для глибшого вивчення наявної літератури використано метод аналізу й порівняння відомостей із зарубіжної та вітчизняної літератури. Умовно можна виділити на кілька напрямів дослідження: адаптація матеріально-технічного забезпечення до потреб ветеранів війни, зокрема будова лука й додаткові адаптаційні механізми, а також належна інфраструктура для занять адаптивним спортом; вплив стрільби з лука й спорту загалом на реабілітацію ветеранів війни та цивільних людей з інвалідністю.

Очікуваними результатами є виявлення впливу стрільби з лука як засобу реабілітації ветеранів війни. За попередніми результатами опитування можна говорити про переважно позитивний вплив на розвиток окремих фізичних якостей, соціальних навичок і психологічний стан.

Отримані результати можуть бути використані для створення цілісних реабілітаційних програм для ветеранів війни та інших постраждалих унаслідок воєнних дій. Застосування стрільби з лука в реабілітаційному процесі надає можливість адаптувати фізичну активність до потреб ветеранів війни з різними травмами й ступенем мобільності. Цей вид спорту також може бути рекомендований як частина психотерапевтичних підходів до лікування посттравматичного стресового розладу та інших психологічних травм, отриманих під час війни.

Список використаних джерел:

1. Laferrier J. Z., Teodorski E, Cooper RA. Investigation of the impact of sports, exercise, and recreation participation on psychosocial outcomes in a population of veterans with disabilities: A cross-sectional study. *Am J Phys Med Rehabil.* 2015. Vol. 94(12). P. 1026–34. Available from: <http://dx.doi.org/10.1097/phm.0000000000000263>
2. Mezzoni R. The Impact of Adaptive Sports and Physical Activity for Veterans with Disabilities. URL: <http://hdl.handle.net/20.500.12648/8387>
3. Kachhwaha R, S. S, Vyas I. Role of physiotherapy in adaptive sports in people with spinal cord injury. *European Journal of Physical Education and Sport Science.* 2018. Vol. 4(3). P. 190–222. <http://dx.doi.org/10.5281/ZENODO.1240962>
4. I am family: Understanding the adapted sport experiences of family members of military personnel with physical and psychological illnesses and injuries through the lens of the Invictus Games / Duong A., Roberts L., Cramm H., Evans M. B., Mayhew E., Latimer-Cheung A. E., et al. *Psychol Sport Exerc.* 2023. Vol. 68(102457). P. 102457. <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2023.102457>

УДК 796.015

ФІТНЕС-МАРАФОНИ В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ**Уляна БОЙКО**

магістранка

Наукові керівники: Вікторія ІВАНЧКО

кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент

Наталія ГРИБОВСЬКА

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

У сучасному суспільстві дедалі більшу популярності набирають фітнес-марафони – заходи, які реалізують спеціальні програми і мають на меті покращення фізичної форми та здоров'я учасників, що робить їх важливим складником здорового способу життя. Фітнес-марафон може тривати від кількох днів до кількох тижнів. Вправи можуть бути адаптовані до різного рівня фізичної підготовки учасників. Тож кожен учасник може пристосувати програму до своїх потреб і можливостей [1, 3].

Варто зазначити, що фітнес-марафони стали не просто способом підтримувати форму, а й важливою соціальною подією. Вони об'єднують людей різних вікових груп і рівня фізичної підготовленості, сприяють співпраці між учасниками. Фітнес-індустрія постійно розвивається, а організація фітнес-марафонів може бути важливим елементом цього розвитку. Вони стають популярними як серед професіоналів, так і серед любителів [1]. Фітнес-марафони можуть слугувати платформою для впровадження новітніх технологій та підходів у галузі фізичної культури і спорту.

Мета роботи – систематизувати інформацію щодо проведення фітнес-марафонів в Україні.

Використовували такі методи дослідження: теоретичний аналіз та узагальнення даних науково-методичної літератури; документальний метод; метод системного аналізу.

Результати дослідження. Організація фітнес-марафону – це комерційний проєкт, який приносить прибуток організаторам. Однак, крім комерційних цілей, фітнес-марафони також мають соціальну мету – вони сприяють популяризації здорового способу життя та здорового харчування. Саме тому причин для популярності фітнес-марафонів безліч, і вони відображають поточні тенденції в суспільстві, зокрема: бажання покращити здоров'я та зовнішність; підвищити мотивацію - завдяки змагальному елементу; широко застосовувати цифрові технології; персоналізовані програми [2, 5].

Загалом сучасні марафони проводять у таких форматах:

1. Офлайн-марафони. Це традиційні форми тренувальних програм, де учасники зустрічаються фізично на тренуваннях або змаганнях. Вони часто мають елементи командної гри та соціальної взаємодії.

2. Онлайн-марафони. Завдяки цифровізації фітнес-марафони перейшли у віртуальний формат. Учасники можуть тренуватися вдома, отримуючи індивідуальні тренувальні програми, які контролюються через мобільні застосунки або соціальні мережі. Такий формат допомагає залучити більше людей.

3. Гібридні марафони. Це фітнес-марафони, які поєднують у собі офлайн- та онлайн-формати. Учасники можуть відвідувати очні тренування, а також виконувати тренування вдома в дистанційному форматі [4].

Окрім того, фітнес-марафони часто поєднують із благодійними ініціативами. Багато заходів збирають кошти на підтримку соціальних проєктів, військових або лікування хворих дітей. Це додає марафонам додаткового сенсу, адже учасники не лише працюють над собою, але й допомагають іншим.

Загалом фітнес-марафони є комерційними проєктами, які приносять прибуток організаторам. Однак, крім комерційних, фітнес-марафони можуть мати такі цілі: популяризація здорового способу життя; збору коштів для благодійних організацій; організація дозвілля тощо. Зростання інтересу до

здорового способу життя й оздоровчої рухової активності сприяє популярності фітнес-марафонів серед різних груп населення.

Список використаних джерел:

1. Перспективи розвитку фітнес-індустрії в Україні / Дембіцька О. О., Гайдай С. І., Чайченко Н. Л., Хапсаліс Г. Л. *Rehabilitation & Recreation*. 2023. № 15. С. 160–167. <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2023.15.21>
2. Воробйова А. В. Світові та національні фітнес-тренди 2019. *Спортивна наука і здоров'я людини*. 2019. № 1(1). С. 10–17.
3. Туваков А. М., Ярема В. І. Тенденції і перспективи розвитку фітнесу в Україні. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт) : зб. наук. праць. Київ, 2017. Вип. 5К (86). С. 347–351.
4. Воробйова А., Ковальова Н., Юрченко О., Ковальов В. Фітнес-тренди 2020. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2020. № 1. С. 230–237.
5. Kercher V. M. International Comparisons: ACSM's Worldwide survey of fitness trends. *ACSM's Health & Fitness Journal*. 2018. № 22(6). P. 24–29.

УДК 336.143: 796(477)

СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ФІНАНСУВАННЯ СПОРТУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Христина БЕРДУЛА

студентка

Науковий керівник – **Христина БАРАНІВСЬКА**

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Проблеми в розвитку спорту почалися в Україні після здобуття незалежності. Коли відбувався розвиток країни та її становлення як незалежної, влада не приділяла великої уваги спорту. І з часом ситуація не поліпшувалася. Держава фінансує спорт, але цих коштів недостатньо для його розвитку. Попри це українські спортсмени демонструють високі результати на міжнародній арені.

Також є проблема у вибірковому підході до популяризації видів спорту. До прикладу, зараз усюди чути про футбол, багато інформації, пов'язаної з цим видом спорту, потрапляє у ЗМІ, футбол завжди на слуху і на виду. Майже нічого не відомо, окрім прізвиськ видатних спортсменів, більшості населення про інші види спорту, такі як плавання, гімнастика, карате, легка і важка атлетика.

Ще більші проблеми у фінансуванні мають дитячі спортивні школи. У школах відсутнє сучасне обладнання для тренувань, у деяких залах навіть немає спеціального спортивного покриття для того чи іншого виду спорту. І проблема не лише в обладнанні та відсутності інвентаря, а й у стані залів, відсутності роздягалень, санвузлів і душових кабін. Зрозуміло, що виховання хорошого спортсмена починається ще в дитинстві, і сучасним тренерам доводиться інколи робити неможливе.

Окрім дитячих спортивних шкіл, зараз значного поширення набули приватні спортивні клуби. Кількість їх щороку зростає, як і якість наданих ними послуг. Адже такі зали як правило нові та добре обладнані, в них працюють висококваліфіковані тренери. Проте всі заняття у таких клубах

платні. На жаль, не всі батьки спроможні оплачувати такий дитячий спорт або фітнес.

У теперішній час з фінансуванням спорту стає ще важче. Криза, пов'язана з війною не дає змоги певною мірою забезпечити спорт. Для прикладу можна розглянути суму, яку виділяли у 2023 році. Згідно з інформацією, поданою на сайті Міністерства фінансів України, можна побачити наступну ситуацію.

У Державному бюджеті України на 2023 рік на фінансування розвитку фізичної культури та спорту передбачено 3,9 млрд грн. Це майже на рівні профінансованих видатків минулого року. Найбільша сума з цього бюджету (2,7 млрд грн) спрямована на проведення й участь у понад 2 тис. міжнародних і державних спортивних заходів різного рівня з олімпійських, неолімпійських видів спорту та видів спорту осіб з інвалідністю. Участь у них брали понад 8 тис. українських спортсменів. Також ці кошти забезпечували діяльність 16 державних закладів та установ у сфері фізичної культури і спорту [2].

Фінансування спорту в Україні відбувається з державного і з місцевих бюджетів. Динаміку фінансування спорту в різні роки відображено на рис .1. як бачимо, немає якогось різкого піднесення або ж спаду у фінансуванні.

Рекордні суми на спорт витратили у 2015 році, напередодні літніх Олімпійських ігор у Ріо-де-Жанейро в Бразилії, коли з держбюджету витратили 80,5 % виділених коштів або 3,65 млрд грн, з місцевих – 98,6 % або 2,47 млрд грн. У 2017 році з державного бюджету використали 2,38 млрд грн (98,7 %), з місцевих аж 4,57 млрд грн (98,1 %).

У 2020 році з держбюджету використали менше коштів – 2,15 млрд грн (92,3 %), а з місцевих навпаки більше до 7,24 млрд грн (89,6 %). [3].

Фінансування спорту загалом суттєво зросло у 2024 році порівняно з попереднім роком. Якщо на 2023 рік держава виділила 3,7 млрд грн, то на поточний рік сума зросла вдвічі й становить 7,5 млрд грн. Причина цього проста – Олімпійські та Паралімпійські ігри, які пройшли цього року.



Рис. 1. Видатки на спорт і фізкультуру в Україні у 2007 – 2021 роках

Відповідно, як і торік, найбільшу частину виділеної суми – 4,2 млрд грн – спрямували на розвиток фізичної культури, спорту вищих досягнень і резервного спорту. Торік показник становив 2,5 млрд грн. Сюди не входять кошти на підготовку й участь у літніх Олімпійських іграх – 2024 та зимових юнацьких Олімпійських іграх – 2024. На це держава додатково виділила 777 млн грн. Так само окремо профінансовано підготовку й участь у Паралімпійських і Дефлімпійських іграх: це 1,9 млрд грн і це друга за розміром видатків стаття.

Інтернет-видання *TRIBUNA* опублікувало дані щодо фінансування різних видів спорту у 2024 й 2023 роках [5].

Нині проблеми з фінансуванням виникають не тільки в спорті, але й в освіті, культурі та інших сферах життя. Люди не мають фінансової змоги відвідувати спортивні події, але це не пов'язано з війною. Така тенденція спостерігалася і до початку війни через високі ціни на квитки. Це не сприяло підтриманню стійкого інтересу до спорту. У теперішніх воєнних реаліях усі спортивні події можна дивитися через трансляції. Проте часто трансляції відсутні, або вони є платними.

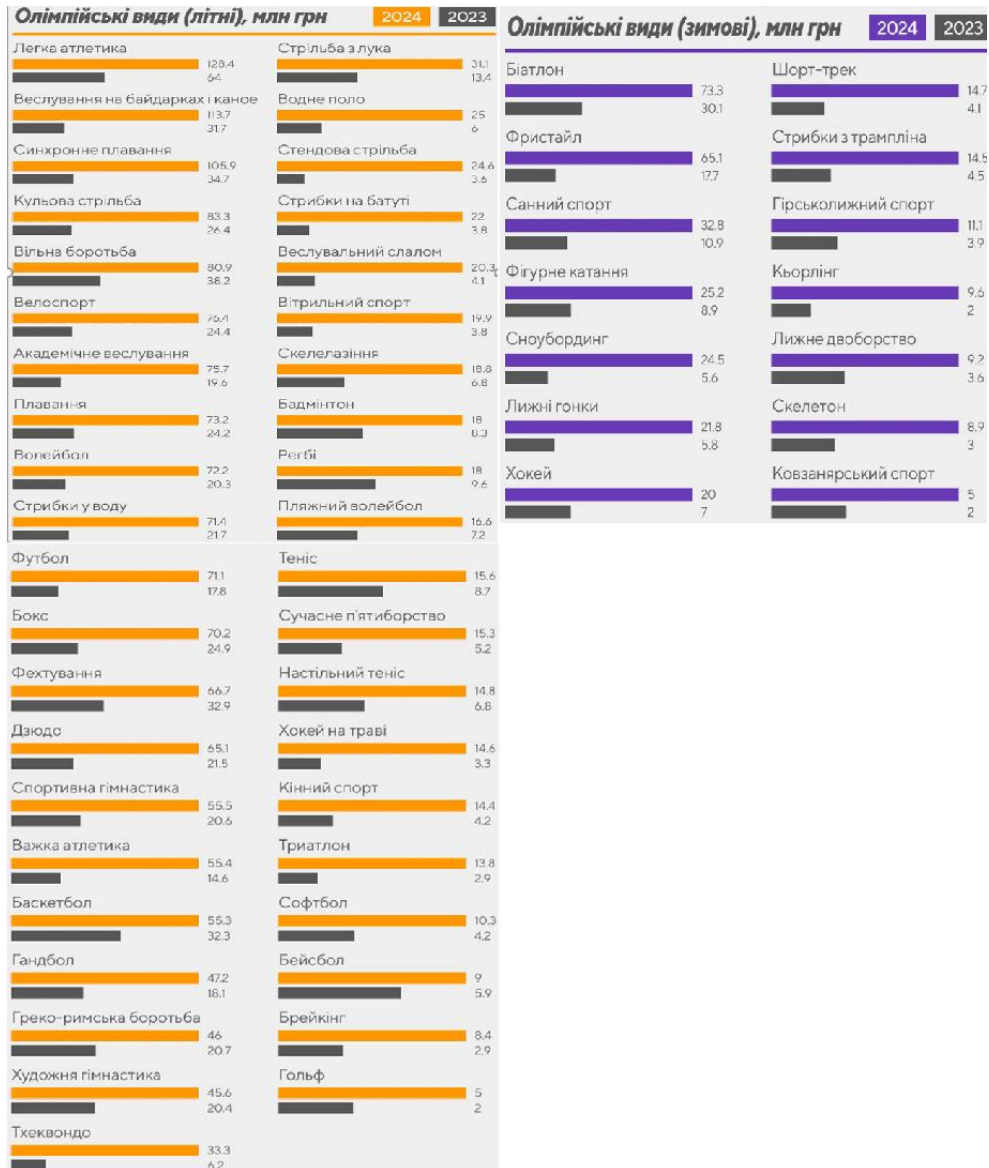


Рис. 2. Фінансування олімпійських видів спорту у 2023 – 2024 рр. в Україні

Вирішенням проблеми могло б створення єдиного каналу з трансляціями найважливіших подій або безкоштовного сайту, де буде представлено трансляції з усіх видів спорту, а не лише з футболу чи боксу.

Через неможливість самостійно проводити спортивні заходи і змагання клуби і школи часто звертаються за спонсорською допомогою. Зараз допомога спонсорів це, напевно, єдине, що уможливорює проведення спортивних заходів. Також спонсори часто фінансують проведення

спортивних зборів, виїзних змагань та допомагають у купівлі обладнання в зали.

Не варто забувати про підтримання самих спортсменів. Українські спортсмени, які показують неймовірні результати на спортивному фронті у такий нелегкий час заслуговують на народне й державне визнання. Для цього держава використовує преміювання, однак часто розміри грошової винагороди мізерні. Премії і нагороди мають стимулювати спортсменів розвиватися і показувати гідні результати.

Для покращення ситуації влада намагається реформувати галузь. Так, під час проведення сесій стратегічного планування розробили реформи, які складаються з чотирьох напрямів.

Таблиця 1.

Напрями вдосконалення фінансування спорту в Україні

Перший напрям	Ліквідація надлишкових функцій Міністерства, усунення їх дублювання та його європеїзації
Другий напрям	підвищення прозорості діяльності Міністерства, відмова від ручного управління бюджетом та боротьба з корупцією серед чиновників
Третій напрям	підвищення автономії національних спортивних федерацій
Четвертий напрям	вдосконалення національного антидопінгового законодавства

Визнання України як незалежної та могутньої держави можливе не тільки завдяки запасам зброї, науковим досягненням, законам, але й через вміння представляти себе на інших аренах. Саме тому наші спортсмени зараз воюють на спортивних аренах, доводять свою стійкість і незламність, несучи в собі силу всієї країни. Тож фінансування спорту – це невід’ємна частина розвитку могутньої держави, це можливість голосно заявляти про себе у цьому світі.

Список використаних джерел:

1. Ястреб Я. Фінансування фізичної культури і спорту. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1352>
2. Фінансування розвитку фізкультури та спорту. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/biudzheth2023_na_finansuvannia_rozvitku_fizkulturi_t_a_sportu_peredbacheno_maizhe_4_mlrn_grn-3851
3. Інфографіка фінансування фізкультури та спорту. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/02/11/infografika/finansy/skilky-koshtiv-vytratyly-ukrayina-fizkulturu-ta-sport-ostanni-14-rokiv>
4. Дорожня карта реформ у сфері фізичної культури та спорту. *Українська правда*. 2014.
5. Як Україна фінансує спорт. URL: <https://ua.tribuna.com/uk/blogs/imbalance/3098329-yak-ukrayina-finansuye-sport-u-2024-rozci-infografika-tribunac/>

СЕКЦІЯ 3

Тенденції розвитку сфери туризму в Україні

УДК 338.45

ПРОМИСЛОВИЙ ТУРИЗМ ЯК РЕКЛАМНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОЇ ГАЛУЗІ

Андрій ЗАПСОЦЬКИЙ

аспірант

Львівський університет бізнесу та права

Науковий керівник – **Орислава ГРАФСЬКА**

д-р. екон. наук, доцент, професор

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

На сьогодні день промисловий туризм набирає дедалі більшої популярності, оскільки під час воєнного стану в Україні велика кількість підприємств зруйновані, інші перебувають на окупованих територіях та, відповідно, існує ще частка підприємств, які змінили своє місцезнаходження, або релокувалися за межі нашої країни. Все вищезазначене і є одним із чинників, який викликає зацікавленість у потенційних туристів. Промисловий туризм – це організація турів на чинні (або ті, що колись діяли) промислові підприємства й місця народних промислів для задоволення пізнавальних, наукових, професійних, ділових, культурологічних та інших потреб [1].

Варто зазначити, що з кожним роком контингент туристів змінює свої пріоритети та погляди. Станом на сьогодні сучасні туристи дедалі більше уваги приділяють не пасивному відпочинку, а пригодницькому, культурно-освітньому, науково-пізнавальному. Тож промисловий туризм дає змогу вивчити суть і особливості функціонування підприємств, заводів, станцій і пізнати світ з того ракурсу, який раніше був недоступним. Складникам промислового туризму є промислова екскурсія, вона ж є його невід'ємною пізнавальною частиною.

Промислова екскурсія – це інтелектуальна діяльність у вільний або навчальний час у формі колективного, рідше індивідуального, відвідування об'єктів промислового туризму, що вимагає певної витрати фізичних і духовних сил. Завдяки своїй наочності, дохідливості, емоційності така

екскурсія є надзвичайно ефективною формою передачі знань екскурсантам, сприяє міцному засвоєнню наведених фактів, позитивно впливає на формування світогляду туриста [2]. Класифікувати промислові екскурсії можна таким чином (див. рис. 1):

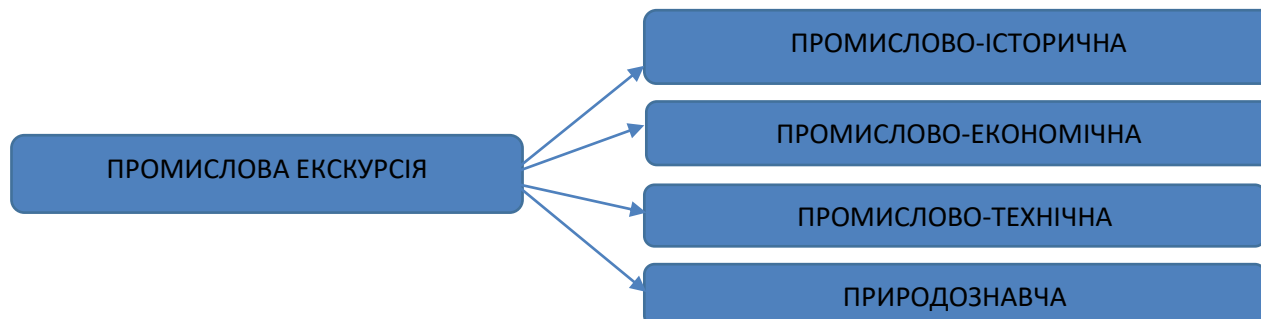


Рис. 1. Класифікація промислових екскурсій

Як уже зазначали, місцем проведення промислових екскурсій є заводи, фабрики, будівельні майданчики промислових, житлових культурно-побутових об'єктів, сільськогосподарські підприємства, залізничні вокзали, річкові й морські порти, аеропорти, науково-дослідні інститути, вищі навчальні заклади, планетарії, театри, цирки, філармонії та інші об'єкти виробничого, навчального, наукового та соціально-культурного призначення. Маршрути промислових екскурсій можуть охоплювати як усе підприємство загалом, так і окремі його виробничі ділянки. З викладеного вище розуміємо, що, провівши екскурсію на вищезазначені об'єкти, ми тим самим робимо рекламу певному суб'єкту господарювання. Отож з упевненістю можемо сказати, що саме промисловий туризм і є інструментом реклами товарів і послуг суб'єкта господарювання. У період війни не кожне підприємство готове витратити кошти на рекламу, а за допомогою промислового туризму воно успішно може просувати свої товари та послуги серед населення.

Варто зазначити, що, незважаючи на те, що промисловий туризм – порівняно новий напрям, активізувалися лише останнім часом наукові дослідження щодо його розвитку в Україні. Так, можливості розвитку туризму на промислових територіях і соціально-економічні аспекти управління промисловим туризмом у регіональному аспекті досліджували О. Є. Афанасьєв [3] і В. Ф. Данильчук [4]; потребу охорони й заповідання

антропогенних ландшафтів, оцінку їх як пам'яток промислової культури подано в працях Г. І. Денисика, В. Л. Казакової, Ю. Г. Тютюнника [5]; перспективні можливості розвитку промислового туризму в Україні визначив В. С. Пацюк [6]; особливості розвитку промислового туризму у східному регіоні України розглянуто в працях О. Ю. Чередниченко [7]. Станом на сьогодні, незважаючи на війну в Україні та порівняно невелику кількість досліджень науковців, концепція розвитку промислового туризму в Україні ще є не до кінця сформована й обґрунтована.

Варто також виокремити основні проблеми розвитку промислового туризму в Україні. Зокрема, це:

1. недосконалість законодавчо-нормативної бази у цій сфері;
2. потреба впровадження й дотримання правил техніки безпеки під час проведення екскурсій;
3. відсутність достатньої кількості гідів і спеціалістів для проведення екскурсій на промислових об'єктах.

Отже, проаналізувавши вищезазначене, бачимо, що промисловий туризм – це ефективна безкоштовна реклама вітчизняних підприємств і дієвий метод отримання додаткового прибутку через збільшення попиту з боку туристів відвідати Україну. Дослідження об'єктів промислового туризму на сьогодні є актуальним, також існує висока ймовірність, що цікавість до промислового туризму спостерігатиметься і в майбутньому – у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Промисловий туризм. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Промисловий туризм](https://uk.wikipedia.org/wiki/Промисловий_туризм).
2. Сутність промислового туризму регіону. URL: <https://tourlib.net>
3. Данильчук В. Ф. Соціально-економічні аспекти управління промисловим туризмом в Донецькій області Соціально-економічні аспекти управління промисловим туризмом в Донецькій області. *Вісник ДІТБ*. 2010. № 14. С. 52–63.

4. Казаков В. Л., Казакова Т. А., Завальнюк О. Й. Техногенний туризм у системі природокористування. *Екологія і раціональне природокористування* : зб. наук. пр. Сумського держ. пед. ун-ту. Суми: Вид-во Сумського держ. пед. ун-ту, 2006. С. 244 .

4. Кулеш В. Г. Перспективи розвитку промислового туризму в світі та Україні. *Вісник ДІТБ*. 2010. № 14. С. 90–95.

5. Манюк В. В. Проблема збереження геологічних пам'яток природи Дніпропетровщини та їх використання для краєзнавства та потреб туризму. *Туристично-краєзнавчі дослідження*. Вип. 2. Київ, 1999. С. 656.

6. Пацюк В. С. Індустріальний туризм і перспективи його розвитку в Україні. URL: <http://www.nbu.gov.ua>

7. Чередниченко О. Ю. Можливості та перспективи розвитку індустріального (промислового) туризму у східному регіоні України. URL: <http://www.nbu.gov.ua>

УДК 338.486(477.87)

**ПРО ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ В КАРПАТСЬКОМУ РЕГІОНІ**

Андрій САВКО

магістр

Науковий керівник – Ірена СВИДРУК

д-р екон.наук, професор

Львівський торговельно-економічний університет (Україна)

Загалом вітчизняний туристичний ринок орієнтований більше на виїзд туристів за кордон, а не на залучення іноземних туристів до України. Водночас зовнішні туристичні ринки є надзвичайно чутливими до зміни туристичного попиту й пропозиції туристичних продуктів, він реагує також на зміни політичних, економічних і соціальних чинників зовнішнього середовища.

Оскільки Україна розташована в центрі Європи, у країні є достатні умови для розвитку галузі й просування туристичних продуктів на зовнішньому ринку. Потенціал розвитку туристичної галузі на зовнішньому ринку забезпечує наявність 57,2 тис. пам'яток археології, 51,4 тис. історичних пам'яток, 5,9 тис. об'єктів монументального 16,3 тис. – архітектурного й паркового мистецтва, а також робота 61 історико-культурного заповідника.

Найбільш популярним туристичним регіоном України серед іноземних туристів завжди були Карпати. Високий туристичний і рекреаційний потенціал Карпатського регіону України зумовлений не лише вигідним географічним розташуванням, розвиненою транспортною інфраструктурою, етнографічними й культурно-історичними ресурсами. Передумовою залучення іноземних туристів до відпочинку в Карпатах є багата природно-ресурсна база, яка налічує понад 80 джерел мінеральних вод, запаси лікувальних грязей та озокериту. Але головне, що в Карпатах реалізовано потужний потенціал розвитку активних видів туризму, який дає змогу створювати й обслуговувати гірськолижні траси за найвищими світовими

стандартами.

Пріоритетність розвитку туризму визначено у стратегічних планах усіх областей Карпатського регіону. Питанню просування туристичного продукту приділяють доволі багато уваги, що допомагає регіону займати лідерські позиції за обсягами реалізованого туристичного продукту (табл. 1).

Таблиця 1

Товарообіг суб'єктів господарювання галузі тимчасового розміщування та організація харчування у Карпатському регіоні у 2017–2020 рр. (млн грн)

Область	2017	2018	2019	2020	2020 / 2019	
					%	±
Львівська	3951,9	5175,1	6269,1	4585,4	73,1	-1683,7
Івано-Франківська	1263,8	1582,8	2006,0	1920,0	95,7	-86,0
Закарпатська	1231,7	1502,2	1664,0	1452,7	87,3	-211,3
Чернівецька	542,9	676,8	788,2	666,4	84,5	-121,8
Загалом по Україні	48965, 2	63591, 5	77863, 1	66445, 1	85,3	-11418

Джерело: розраховано за [1]

Ще у 2020 р. Україна підписала з урядами Польщі, Угорщини й Словаччини спільну декларацію про наміри щодо створення нової макрорегіональної стратегії Європейського Союзу для Карпатського регіону [3], спрямовану на поживлення транскордонного співробітництва, інституційної співпраці та реалізації спільних ініціатив щодо рекреаційної розбудови українських територій Карпат. Крім того, на вищому законодавчому рівні було ухвалено план заходів ЮНЕСКО щодо збереження української частини Карпат [2], який передбачає впровадження інтегрованої системи управління розвитком Карпатського біосферного заповідника.

Окрім рекреаційних можливостей і активного туризму, іноземних туристів в Україні найбільше цікавить гастрономічний туризм, а також відвідування визначних історичних місць та можливість туристичних розваг. Гастрономічний туризм є перспективним напрямом розвитку просування на зовнішніх ринках, адже в його основу покладено ознайомлення туристів із національними кулінарними традиціями України. Цей вид пізнавального

туризму дає змогу споживачам побачити оригінальні технології приготування місцевих страв, ознайомитися з традиціями їх споживання, взяти участь у тематичних фестивалях. Оскільки маршрути гастрономічного туру зазвичай прокладають з урахуванням можливостей пізнання місцевої культури, це допомагає залучити на туристичний ринок нові види ресурсів. Потенціал розвитку гастрономічного туризму закладено практично в кожному регіоні України. Наприклад, відомо, що ЮНЕСКО охороняє не лише пам'ятки історії та архітектури, але й об'єкти нематеріальної спадщини. У липні 2022 р. Міжурядовий комітет з охорони нематеріальної культурної спадщини вніс український борщ до Списку нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО, під охорону взяли "культуру приготування українського борщу".

Попри зазначене, у сьогоднішній структурі міжнародного туризму Україну вважають аутсайдером, через відставання від більш розвинених країн щодо рівня розвитку туристичної інфраструктури та якості надання туристичних послуг. Водночас слід зазначити про наявність об'єктивних причин занепаду українського туризму на зовнішньому туристичному ринку.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Деякі питання збереження української частини природного об'єкта всесвітньої спадщини ЮНЕСКО "Букові праліси і давні ліси Карпат та інших регіонів Європи" та сталого розвитку прилеглих до нього територій : розпорядження Кабінету Міністрів України № 892-р від 21.10.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/892-2018-%D1%80>.

3. Представництво України при Європейському Союзі. Регіональне співробітництво. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobotnictvo/regionalne-spivrobotnictvo>.

УДК 338.48(477.83)

**ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ
У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

Андрій СИВАНИЧ

аспірант

Науковий керівник – Орислава ГРАФСЬКА

д-р. екон. наук, доцент

Львівського державного університету фізичної культури

Туризм – це вид рекреації, пов’язаний із виїздом за межі постійного місця проживання, активний відпочинок, під час якого людина поєднує відновлення працездатності з оздоровчими, пізнавальними, спортивними й культурно-розважальними цілями. На сучасному етапі розвитку туризм є однією з високодохідних галузей господарювання, яка безперервно й динамічно розвивається. Сьогодні Україна перебуває в стані повномасштабної війни, і туристична галузь зазнає збитків. Окремі регіони, максимально віддалені від лінії фронту, продовжують розвивати туристичний бізнес. Зокрема, йдеться про західну України.

Для прикладу, стратегічною метою розвитку туристичної сфери Львівщини є формування на території м. Львова та області конкурентоспроможної туристично-рекреаційної галузі як однієї з провідних галузей територіальної спеціалізації, що забезпечить, з одного боку, попит споживачів (як українських, так і закордонних) на задоволення своїх потреб у туристично-рекреаційних послугах, а з іншого – зробить значний внесок у соціально-економічний розвиток регіону завдяки збільшенню дохідної частини обласного й муніципального бюджетів, припливу інвестицій, збільшення кількості робочих місць, поліпшення здоров’я населення, збереження й раціонального використання культурно-історичної та природної спадщини [1].

Позитивним у географічному розташуванні Львівської області є те, що через її територію пролягають міжнародні комунікації, які з’єднують Україну з Польщею, Словаччиною, Угорщиною, Румунією. Також вона має

сприятливі умови для розвитку сільського й рекреаційного господарства. Проте донедавна подорож до Львівщини асоціювалася в уяві туристів тільки з містом Львовом, замками, горами та курортами. Об'єктивно оцінюючи туристичні можливості Львівщини, можна зробити висновок, що область має передумови для перспективного розвитку культурно-пізнавального, лікувально-оздоровчого, гірськолижного, природничо-пізнавального, науково-освітнього, релігійного, мисливського, сільського, екологічного, водного, етнічного, спортивно-оздоровчого, ділового, відпочинково-розважального, активного, екскурсійного туризму [2].

Різноманітність природних умов і багатство еколого-рекреаційних ресурсів Львівщини створюють сприятливі умови й для розвитку екологічного туризму. Загалом у Львівській області налічують:

- 1) один природний заповідник «Розточчя» (площею 2084,50 га);
- 2) два національні природні парки – «Яворівський» (7078,600 га) та «Сколівські Бескиди» (35684 га);
- 3) три регіональні ландшафтні парки – «Верхньодністровські Бескиди» (8536 га), «Надсянський» (19428 га) та «Знесіння» (312,100 га);
- 4) 37 заказників;
- 5) 176 пам'яток природи;
- 6) 48 заповідних урочищ;
- 7) 261 парк-пам'ятку садово-паркового мистецтва;
- 8) три ботанічні сади й один зоологічний парк.

Природно-рекреаційні та лікувально-оздоровчі ресурси області представлені лікувальними й мінеральними водами (7 типів), лікувальними грязями, озокеритом, на базі яких розвиваються відомі в Україні та за кордоном курорти – м. Трускавець, смт Східниця, м. Моршин, смт Немирів, смт Великий Любінь, смт Шкло. Туристичні послуги надають 354 туристичні підприємства. Туристично-екскурсійні маршрути обслуговують 750 кваліфікованих екскурсіводів і гідів-перекладачів [3].

Проаналізувавши туристичну діяльність у Львівській області, можемо підсумувати, що об'єктивно область має всі передумови для інтенсивного розвитку внутрішнього й іноземного туризму: особливості географічного розміщення та рельєфу, сприятливий клімат, багатство природного, історико-культурного й туристично-рекреаційного потенціалів тощо. Проте є і низка чинники, які сьогодні перешкоджають ефективному розвитку цього виду діяльності. Цілковито безпечних регіонів в Україні під час війни не існує, що безпосередньо негативно впливає на туристичну привабливість країни, яка наразі близька до нуля. Ефективний розвиток туризму має базуватися на раціональному використанні природних і кліматичних умов, етнічних, історичних, архітектурних пам'яток краю, що дасть змогу значно збільшити потік іноземних туристів в Україну й приплив валютних надходжень в економіку країни. Саме розвиток туризму та рекреації стимулюватиме економічну активність, розвиток малого й середнього бізнесу, створить робочі місця в різних секторах економіки, зменшить відплив кадрів за кордон.

Список використаних джерел:

1. Інформаційне агентство УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/society/216223-lvovu-prisvoeno-status-kulturnojistolitsi-ukrajini.html> (дата звернення: 19.11.2019).
2. Туристичні потоки у Львівську область. *Вісник Львівського інституту економіки і туризму* : зб. наук. ст. Львів : ЛІЕТ, 2017. № 12. С. 204.
3. Львівська область у цифрах : зб. / за редакцією Зимовіної С. І. Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2019. 59 с.
4. Pavlenchuk N. Integration of Partial Least Squares Path Modeling for Sustainable Tourism Development. N. Pavlenchuk, S. Mekhovych, O. Bohoslavets, Y. Opanashchuk, V. Hotra, I. Gayvoronska. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 2019, Volume-8 Issue-2, B1813078219.pdf

УДК 338.48:658(477)

МАРКЕТИНГОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Анна ГЕРІЛОВА

студентка

Науковий керівник – **Вікторія ГУЦУЛЯК**

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Військові дії на території України суттєво вплинули на всі сфери економіки, зокрема й на туристичну галузь, яка опинилася в надзвичайно складній ситуації. Туристичні компанії вимушені адаптуватися до нових реалій, переглядати свої стратегії та підходи, щоб зберегти конкурентоспроможність і задовольнити змінені потреби ринку. В умовах воєнного стану маркетингова трансформація стає основним інструментом для відновлення й розвитку туристичного сектору.

До початку війни туристична галузь України демонструвала стабільний розвиток, значною мірою завдяки міжнародному туризму. Іноземний туризм становив значну частку доходів, оскільки Україна була привабливою країною для відвідувачів через свою культурну спадщину, природні ландшафти та доступні ціни. Київ, Львів, Одеса й інші міста активно розвивали туристичну інфраструктуру для залучення іноземних гостей. Проте з початком військових дій галузь туризму зазнала кардинальних змін, що змусило споживачів і компанії переглянути свої стратегії.

Дослідники Н. Габчак та С. Габчак підкреслюють, що під час воєнного стану суттєво змінилися пріоритети споживачів туристичних послуг. Зокрема, внутрішній туризм почав переважати над міжнародним, що спричинило збільшення попиту на короткотривалі подорожі, санаторно-оздоровчий відпочинок і подорожі у невеликих групах. Туристичні компанії, відповідно, змушені переглянути свої маркетингові стратегії, зосереджуючись на локальних потребах і забезпечуючи персоналізований

підхід до просування туристичних продуктів. Також важливо враховувати звужені часові рамки для планування подорожей, що впливає на споживчу поведінку й ухвалення рішень [1].

Війна також підвищила увагу до питання безпеки туристів. У воєнних умовах цей чинник став одним з основних під час вибору напрямку подорожей. Туристичні компанії змушені адаптувати свої пропозиції, акцентуючи увагу на безпечних маршрутах і додаткових заходах безпеки.

Як зазначають Г. Олексюкта та О. Подольський, однією з найважливіших умов розвитку туристичної галузі в умовах воєнного стану є впровадження інтегрованих маркетингових рішень, які базуються на співпраці між державою, бізнесом і місцевими громадами. Одним із найперспективніших підходів є створення туристичних кластерів, що дають змогу ефективніше управляти розвитком туризму на регіональному рівні. Ці кластери сприяють підвищенню конкурентоспроможності туристичних продуктів і враховують специфіку умов воєнного стану [2].

Цифрові технології стали невід'ємною частиною сучасного маркетингу, особливо в туристичній галузі. Розвиток цифрових інструментів, таких як мобільні застосунки, віртуальні тури, платформи для онлайн-бронювання, відкриває нові можливості для туристичних компаній. У часи війни ці технології набули ще більшої значущості, оскільки споживачі більше покладаються на онлайн-інструменти для планування та здійснення подорожей.

М. Лосик акцентує увагу на тому, що інноваційні маркетингові технології, як-от мобільні застосунки й віртуальні тури, дають змогу туристичним компаніям залишатися активними на ринку навіть у складних умовах. Важливими елементами стають персоналізація послуг, підвищена увага до безпеки й управління ризиками [3].

Важливу роль у маркетинговій трансформації відіграє державна підтримка та розвиток регіональних ініціатив. Держава може сприяти створенню туристичних кластерів і співпраці між різними регіонами,

розробляти програми підтримки внутрішнього туризму, популяризувати національні маршрути, а також брати участь у міжнародних заходах, спрямованих на відновлення іміджу України як туристичного напрямку.

Маркетингова трансформація туристичної галузі України в умовах воєнного стану вимагає адаптації до нових економічних і соціальних викликів. Головними напрямками трансформації є орієнтація на внутрішній ринок, упровадження інноваційних цифрових технологій і розвиток співпраці на регіональному рівні. Крім того, важливими елементами стратегії є підвищена увага до безпеки туристів та активна участь держави в підтриманні галузі. Ці заходи допомагають туристичним компаніям зберігати свою діяльність та успішно функціонувати навіть в умовах кризи.

Список використаних джерел:

1. Габчак Н., Габчак С. Внутрішній туризм України: тенденції, проблеми та можливості розвитку у воєнний період. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 52. С. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-67>.

2. Олексюк Г. В., Подольський О. С. Проблеми та перспективи туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка*. 2022. № 3. С. 77–84. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-202>.

3. Лосик М. Маркетингові інноваційні технології у сфері туристичних послуг. *Інноваційні процеси та їх вплив на ефективність діяльності підприємства* : зб. тез доп. учасників ХІХ наук.-практ. конф. студ.закладів вищої та фахової передвищої освіти Укропспілки. Київ : Укоопосвіта, 2023, Ч. 2. С. 70–73.

УДК 338.483.13:392.72

ТРЕНД ПОСЛУГ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

Армен ШТОЙКО

магістрант

Науковий керівник – Марія ФІЛЬ

канд. техн. наук, доцент

Львівський національний університет

імені Івана Франка (Україна)

Залежно від світових подій і попиту ресторанна сфера постійно змінюється. Сучасні процеси харчування, крім свого технологічного складника, пов'язаного з особливостями приготування їжі, мають ще один аспект – образний, у якому виявляє себе візуальна компонента оформлення продукту, а також контекстний формат процесу, зумовлений тим або тим рішенням.

Фудстайлінг (food styling – стилізація їжі) – це мистецтво підготовки їжі до фотосесії. Кожне фото страви, яке наведено в меню, – фудстайлінг. Для того, щоб їжа в кадрі мала вигляд не просто смачної, а ще й апетитної, задіюють професіоналів.

Завдання статті – розглянути основні характеристики й формування основних напрямків розвитку сучасного фудстайлінгу, виявити переваги цього виду кулінарного мистецтва.

Завдання фудстайлінгу – зробити з їжі витвір мистецтва, створити апетитний образ страви для фото, щоб, дивлячись на нього, клієнт практично відчув смак і одразу захотів купити. Існують два основні напрями фото їжі: пуризм і фудмуляж (рис. 1).

Фудстилісти знімають справжні складні продуктові композиції. З варіантів – сервірований стіл (у таку композицію потрапляють не тільки продукти, а й начебто випадкові, але насправді ретельно продумані предмети. Або крихти – фотографують не саму страву, а шматочки їжі, які можуть бути викладені в картину або розташовані в хаотичному порядку.

ПУРИЗМ (PURISM)

Використовуються натуральні продукти й страви. Фуд-стиліст намагається зобразити їжу максимально природно, підкресливши її принади.



FOOD-МУЛЯЖ

Використовуються не тільки натуральні продукти, а й їхні штучні замітники. Це можуть бути пластикові фрукти, машинне масло, клей тощо.

Рис.1. Основні напрями фото їжі

(створено автором, згідно з джерелом [1])

Також кожен з цих напрямів можна відзняти в різних стилях (рис.2).



Рис. 2. Різні стилі фудстайлінгу

(створено автором, згідно з джерелом [1])

Часто у фудстайлінгу використовуються несподівані прийоми. Наприклад, молоко замінюють клеєм ПВА, курку не готують, а обпалюють її шкіру пальником, замість шоколаду використовують машинне масло.

Харчова фотографія відіграє важливу роль у рекламі, оскільки вона може допомогти залучити споживача. Для того, щоб домогтися найбільшої ефективності реклами, фудфотограф має знати, як виділити основну фокусну точку й розповісти історію. Фудфотографія впливає на гостя, викликаючи бажання придбати продукт, який він ще не скуштував, але який візуально для

нього привабливий. Крім того, існує безліч способів створення реклами продуктів харчування, які вимагають різних навичок. Наприклад, використання фотографії їжі для реклами в журналі, на сайті кулінарної книги, у *Facebook*, *Instagram* і блогах, де треба вміти спеціалізуватися на концепції ідеї страви в цілому. Фудстайлінг дає змогу гостям побачити й зрозуміти трохи більше про страву, а також гарантувати, що можна очікувати. Тому фудстайлінг дуже корисний для вебсайтів і блогів в соціальних мережах.

Можна зробити висновок, що фудстайлінг доцільно представити такими основними складниками, як кухня, зал, меню, кейтеринг, атмосфера. У виділених кластерах знаходять відображення естетичні компоненти, пов'язані з прийняттям їжі в різних формах організації (бенкетах, банкетах, кейтерингу та ін.). Процес фудстайлінгу не такий легкий, як здається, але точно ефективний.

Список використаних джерел:

1. Фудстайлінг: мистецтво підготовки їжі до фотосесії від NGN.agency. URL: <https://cases.media/article/fudstailing-mistectvo-pidgotovki-yizhi-do-fotosesiyi-vid-ngn-agency-2>.(дата звернення: 22.08.2024).

2. Фуд – дизайн та фудстайлінг – інноваційні напрямки естетичного оформлення і презентації ресторанних справ. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19589/1/Innovatyka2021_V2_P130-135.pdf. (дата звернення: 22.08.2024).

УДК 338.48:376(292.451/.454)

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ В КАРПАТСЬКОМУ РЕГІОНІ

Даниїл ІВАНЧЕНКО

студент

Науковий керівник – Оксана КРУПА

канд. екон. наук, доцент

Львівський національний університет природокористування (Україна)

З того часу, як Томас Кук почав організовувати перші екскурсії не минуло й двохсот років. Станом на початок ХХІ століття туризм – один з основних секторів світової економіки, без якого неможливо уявити сучасне суспільство.

Розвиток цифрових технологій має дати поштовх для розвитку багатьох секторів української економіки, у тому числі й туризму. Ведучи мову за інклюзію, варто зауважити, що вже створено кілька соціальних проєктів, метою яких є привернення уваги аудиторії до параолімпійського руху. Один з таких спеціалізованих проєктів – «Карта доступності», завдяки якій люди за потреби можуть знайти об'єкти безбар'єрного середовища - протиковзні покриття, пандуси. Метою цієї програми є створення загальнодержавного реєстру, куди буде внесено всю спеціалізовану інфраструктуру з точними координатами й детальною інформацією щодо ступеня її доступності, який буде розміщено на одному сайті. «Карта доступності» перебуває на стадії розроблення, проте має надзвичайно великий потенціал. Завдяки таким картам в подальшому можна буде з більш високою точністю складати й описувати інклюзивні тури. Проблема в тому, що самої інфраструктури такого типу є критично недостатньо для того, щоб розробляти, наприклад, багатоденні тури для людей з обмеженими можливостями, до програми яких буде входити повний пакет послуг, включно з харчуванням, мобільним маршрутом і зручним розміщенням [1, с.74-86].

Останнім часом у розвитку інклюзивного туризму в регіоні беруть участь різні волонтерські організації. Один із таких проєктів має назву *Он 3*

wheels. Простими словами, це благодійна волонтерська організація, що займається організацією піших турів для людей з обмеженими можливостями саме по Українських Карпатах. Керівники цієї організації наголошують на тому, що вони прагнуть залучити якомога більше людей, розширювати цей волонтерський рух. Зусиллями організації вже здійснено понад пів сотні турів до різних вершин мальовничих гір, серед яких Магура, Пікуй, Парашка, Піп Іван. Такі тури здійснюються здебільшого за допомогою «джульєтки» - спеціалізованого транспортного засобу, який допомагає доставити людей із порушенням опорно-рухового апарату до потрібної місцини [4].

Розвиток інклюзивного туризму, систематична організація інклюзивних турів різного виду сприятиме розвитку спеціалізованої інфраструктури в містах. Як обласний центр Львів має брати на себе ініціативу й власним прикладом сприяти розвитку відносно нових напрямів сфер людської діяльності – розвивати нові напрями туристичної індустрії, зокрема інклюзивні тури [2]. Карпатський регіон, у якому розташований Львів і область, має дати поштовх для розвитку й створення безбар'єрного простору в місті. Наприклад, якщо багатоденні інклюзивні тури Карпатами стануть доступними для широкого загалу, з'явиться потреба в розробленні й організації інклюзивних маршрутів навколишніми населеними пунктами, обласними центрами. У Львові є надзвичайно багато історичних місць, які можуть зацікавити туристів, зокрема й тих, хто має певні фізичні обмеження та потребує сторонньої допомоги під час пересування [2].

Варто наголосити на тому, що останнім часом роздуми над тим, як облаштувати хоча б історичний центр міста, намагаються підняти на державний рівень, зробивши це частиною Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в період до 2030 року [3]. У період проектування Львова й інших міст, спроектованих понад сотню років тому, ніхто не думав про комфорт і забезпечення зручної інфраструктури. Це не означає, що потрібно зносити й заново будувати міста на новітній лад. Варто працювати з тим, що ми маємо, не завдаючи шкоди міській інфраструктурі та іншим

історичним пам'яткам, які мають велику цінність для людства загалом. Причому впроваджувати інновації варто поступово.

Підводячи підсумки, варто зазначити, що Карпатський регіон може стати одним із найбільших хабів інклюзивного, реабілітаційного туризму. Багато військових потребуватимуть професійної реабілітації різних типів залежно від травм, які вони отримали на фронті під час бойових дій. Тому доцільним у найближчі роки буде відкриття нових карпатських санаторіїв, і відповідно, реставрація наявних у Трускавці, Моршині й інших невеличких курортних містечках Львівщини. Відповідна інфраструктура дає змогу працювати над регулярною організацією інклюзивних турів регіоном.

Список використаних джерел:

1. Барна Н. В., Коротєєва А. В. Реабілітаційно-інклюзивний туризм. Київ, 2020. С. 74–86.
2. Безугла Л., Куваєва Т., Герасименко Т. Проблеми та перспективи розвитку інклюзивного туризму в Україні та Європі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.
3. Національна Стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. № 366-2021-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p#n10> (дата звернення: 12.09.2024).
4. Проєкт «On 3 wheels». URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-yakisnezhyttia> (дата звернення: 14.09.2024).

УДК 338.48-52:797.11 (292.451/.454)

ВОДНИЙ ТУРИЗМ У СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ В КАРПАТСЬКИХ ОБЛАСТЯХ УКРАЇНИ

Діана ПОДОЛЯНКА

студентка

Науковий керівник – **Роман СКАБАРА**

канд. геогр. наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

В умовах сучасного суспільства важливими формами спортивного туризму, що не втрачають популярності й можуть бути масовими, передбачають значні фізичні навантаження на учасників таких заходів, обов'язкову якісну комплексну тактичну та технічну спортивно-туристичну підготовку, наявність оздоровчого ефекту, є пішохідний, лещетарський і велосипедний туризм [1].

Аналізуючи ситуацію щодо стану розвитку різних форм спортивного туризму в карпатських областях України, маємо виокремлювати всі види водного туризму, який з огляду на природно-географічні особливості території має першочергове значення для опрацювання комплексної стратегії відновлення туристичної індустрії не лише Львівської, Івано-Франківської, Чернівецької та Закарпатської областей, а й України загалом.

Водний туризм, як і будь-яка інша складова частина спортивного туризму (скелелазіння, пішохідний, спелеотуризм тощо), передбачає можливість для спортсмена підвищувати спортивну кваліфікацію двома способами: здобути відповідне місце (результат) на змаганнях різного класу та взяти участь у спортивно-туристичних походах потрібної складності.

Гідрологічну сітку карпатських областей утворюють ріки басейну Дністра, а також ріка Тиса, ріки її басейну на Закарпатті, найкраще освоєні туристами. Як відомо, ріки Українських Карпат можна долати на каяках, байдарках, катамаранах, плотах, а залежно від сезону й виду суден маршрути класифікують до третьої категорії складності з елементами V.

Важливо зазначити, що маршрути річками Українських Карпат можна рекомендувати лише тим групам туристів-аматорів, що вже мають досвід походів не нижче від третьої категорії складності. Такі групи мають володіти прийомами веслування, відчалування й причалування до берега, уміти взаємодіяти, мати навички організації рятувальних робіт [2].

Ми пропонуємо розробити програми спортивно-пізнавальних турів по Чорному Черемошу, програма яких поєднала би участь у заходах активного туризму (водний і піший) з участю в пізнавальних екскурсіях та подіях туристичної анімації.

Маємо розуміти, наявність тих чи інших туристичних ресурсів визначає туристичну спеціалізацію окремих областей на ринку внутрішнього туризму. Прикладом цього може бути позиціонування відомих в Україні курортів Львівської і Закарпатської областей, які сформувалися завдяки унікальним ресурсам мінеральних вод. Великі (Львів, Ужгород й Івано-Франківськ) чи менші міста є атрактивними туристичними центрами завдяки історико-культурній спадщині, виразом якої є пам'ятки історії та культури. Саме тому важливо поєднувати в одному турі, мандрівці, подорожі елементи різних форм спортивного туризму з елементами пізнавального туризму.

Список використаних джерел:

1. Сіренко Р. Р., Прокопенко Г. Я. Водний туризм – нова форма занять фізичним вихованням у ВНЗ. *Роль фізичної культури і спорту в здоровому способі життя* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. Львів, 2001. С. 81–82.

2. Тимошенко Л., Пижов В. Організаційно-методичні засади проходження водних маршрутів. *Мотивація людини до здорового способу життя* : матеріали Всеукр. X наук.-практ. конф. Львів, 2015. С. 77–79.

УДК 338.483.1

РОЛЬ СТАЛОГО ТУРИЗМУ У РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Дмитро ПЕТРИШИН

аспірант

Науковий керівник – Наталія ПАВЛЕНЧИК

доктор економічних наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Сталий туризм має вагоме значення для розвитку адміністративно-територіальних громад, адже він сприяє економічному, соціальному й екологічному прогресу. Ось кілька важливих аспектів його впливу:

1. **Економічний розвиток.** Сталий туризм створює нові робочі місця у сферах готельного бізнесу, гастрономії, транспорту й обслуговування. Залучення туристів сприяє збільшенню доходів місцевих бюджетів.

1. Створення робочих місць: Сталий туризм відкриває нові вакансії в готелях, ресторанах, туристичних агентствах і на транспорті (робочі місця для гідів, персоналу, що обслуговує туристичні підприємства, адміністративних працівників тощо).

2. Підвищення доходів. Зростання кількості туристів призводить до збільшення витрат на місцеві продукти та послуги, що сприяє розвитку підприємництва.

3. Податки. Зростання доходів місцевих підприємств і залучення туристів призводить до збільшення податкових надходжень, які можуть бути спрямовані на соціальні програми та інфраструктуру.

2. **Соціальні переваги.** Туризм може поліпшити якість життя мешканців через розвиток інфраструктури, зокрема доріг, комунікацій та медичних установ. Це також сприяє культурному обміну й зміцненню соціальних зв'язків.

□ Покращення інфраструктури. Розвиток доріг, транспортних засобів і комунікацій полегшує доступ до освітніх і медичних закладів, що позитивно впливає на якість життя мешканців.

□ Культурний обмін. Туристи приносять нові ідеї, звичаї та практики, що може збагачувати місцеву культуру. Це також сприяє толерантності й взаєморозумінню.

□ Спільні проєкти. Організація культурних подій, фестивалів чи виставок з участю місцевих жителів і туристів зміцнює соціальні зв'язки.

3. Охорона навколишнього середовища. Сталий туризм зосереджений на збереженні природних ресурсів. Він може стимулювати екологічні ініціативи, як-от відновлення природних середовищ або розвиток екологічних маршрутів.

□ Збереження природних ресурсів. Сталий туризм підкреслює важливість збереження екологічних систем. Наприклад, туристичні маршрути можуть бути спроектовані так, щоб мінімізувати негативний вплив на природу.

□ Екологічні ініціативи. Місцеві громади можуть реалізовувати проєкти з відновлення природних середовищ, зокрема лісів, водних ресурсів або місць існування рідкісних видів.

□ Екологічна освіта. Туризм може стати платформою для підвищення обізнаності населення про важливість охорони довкілля.

4. Збереження культурної спадщини. Туризм може допомогти в збереженні місцевих традицій, ремесел і культури, адже туристи часто цікавляться автентичними продуктами й культурними практиками.

□ Підтримання місцевих традицій. Зацікавленість туристів може стимулювати розвиток ремесел, фольклору і традиційних свят. Це може передбачати організацію майстеркласів, ярмарків тощо.

□ Промоція місцевих продуктів. Туризм може заохочувати виробництво автентичних продуктів, таких як їжа, напої або ручні вироби, що можуть бути реалізовані на ринках або через онлайн-платформи.

□ Культурні програми. Реалізація проєктів, спрямованих на збереження й популяризацію культурної спадщини, залучає фінансування та підтримку з боку держави й міжнародних організацій.

5. Розвиток інфраструктури. Для підтримання сталого туризму громади можуть поліпшувати інфраструктуру, що також позитивно вплине на життя місцевих жителів.

□ Поліпшення транспортних зв'язків. Для забезпечення зручності доступу до туристичних об'єктів може бути покращено дороги, розроблено нові маршрути й поліпшено транспортну інфраструктуру.

□ Соціальні послуги. Розвиток медичних установ і освітніх закладів може стати наслідком зростання потреби в сервісах для туристів.

□ Доступність. Створення інфраструктури, що відповідає потребам усіх верств населення, включаючи людей з обмеженими можливостями.

6. Залучення інвестицій. Успішні проєкти у сфері сталого туризму можуть залучити інвесторів, що забезпечить подальший розвиток громади.

□ Промоція регіону. Успішні туристичні ініціативи можуть привернути увагу інвесторів, зацікавлених у розвитку нових проєктів, таких як екоготелі чи туристичні комплекси.

□ Державна підтримка. Успішні програми сталого туризму можуть стати підставою для отримання державного фінансування або грантів.

□ Партнерство з приватним сектором. Співпраця з бізнесом може призвести до нових інвестицій у розвиток інфраструктури та послуг, що сприяє зростанню економіки громади.

Таким чином, сталий туризм не тільки підвищує економічний потенціал громад, але й поліпшує соціальні, екологічні та культурні вигоди.

Список використаних джерел:

1. Концепція соціально-економічної адаптації Львівщини до умов воєнного стану і стратегічних напрямів економічного відродження на післявоєнний період. URL: <http://surl.li/icmgsp>

2. How to be a sustainable tourism business. URL: <http://surl.li/avdzxi>

3. Sustainability certification in tourism: pursue or avoid? – Good Tourism Institute. URL: <http://surl.li/zbhpjv>

УДК 338.48(477)

АНАЛІЗ АКТУАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Максим ЖУРИЛО

аспірант

Науковий керівник – **Василь ТКАЧЕК**

старший викладач

кафедри стрільби та технічних видів спорту

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Туризм відіграє важливу роль в економіці України й має значний потенціал; однак різноманітні внутрішні та геополітичні чинники перешкоджають його зростанню. Останні події в Україні безпосередньо вплинули на внутрішній і міжнародний туризм. Політичні потрясіння та й російсько-українська війна негативно вплинули на туристичну привабливість України у світі. Потік іноземних туристів значно зменшився через військову агресію росії. Крім того, інфляція та девальвація гривні протягом 2014 - 2015 років призвели до зниження виїзного туризму, хоча й дали незначний поштовх внутрішньому туризму [6, 9].

За даними Всесвітнього економічного форуму, у 2019 році Україна посіла 78-ме місце серед 140 країн щодо конкурентоспроможності у сфері подорожей і туризму, набравши 3,7 бала з 5, що відображає зниження на 3,2% порівняно з 2018 роком [3, 9].

Повномасштабне вторгнення росії 24 лютого 2022 року завдало шкоди туризму, порушило ринки фінансів, енергії та продуктів харчування й призвело до стрімкого зростання інфляції по всьому світу. У центрі на сході та півдні України туризм повністю зупинився.

Досвід показує, що на сферу туризму значно вплинула російсько-українська війна, яка торкнулася як України, так і міжнародних напрямків. Ці наслідки в основному пояснюються не політичними чинниками, а скоріше зростанням вартості природних ресурсів [5].

Індустрія туризму, яка лише почала набирати оберти після двох років протипандемічних обмежень, зазнала впливу війни ще до 24 лютого. Першим поштовхом стала відмова західних перевізників від рейсів в Україну, а згодом і заборона авіаційних перевезень. [1].

Водночас важливо підкреслити, що сучасний ландшафт туризму характеризують декілька важливих аспектів [2]: існує більший акцент на волонтерстві в управлінні туристичним бізнесом, що призводить до перетворення туристичних напрямів у центри гуманітарних зусиль або волонтерської діяльності; бомбосховища тепер обов'язкові на туристичних маршрутах; треба обмежити відвідування значущих державних і військових об'єктів; пляжні та піші екскурсії є нездійсненними через постійні військові дії та наявність мінних полів.

Важливо, що туристична сфера продовжує працювати навіть у воєнних умовах. Незважаючи на виклики, з якими зіткнулася українська туристична індустрія внаслідок збройної агресії росії, надходження туристичного збору за перші чотири місяці 2022 року досягли 64 млн 611 тис. грн, що становить майже 65 % зростання порівняно з 39 млн 206 тис. грн, зібраними в такий самий термін у 2021 р. Місто Київ разом із чотирма областями входить до п'ятірки найбільших платників туристичного збору [7].

За підрахунками ДАРТ, за перші чотири місяці 2022 року представники туристичної галузі України сплатили на 18 % менше податків, ніж за аналогічний період 2021 року [4].

Перспективи розвитку туризму в Україні після війни передбачають таке[2]:

- збільшити частку туристів можна завдяки досвіду країн, які пережили війну, оскільки в багатьох туристів виникає великий інтерес до місць, які стали пам'ятними маршрутами й повоєнними символічними місцями.

- ушанування певних місць в Україні, таких як Чорнобаївка тощо;

– наповнення фондів для відновлення України та створення конкретних програм і стратегій відновлення [4].

Таким чином, щоб відновити позиції України на післявоєнному ринку міжнародних туристичних послуг, туристичні компанії мають знайти нові способи просування та продажу своїх продуктів і послуг. Один із них полягає у створенні обґрунтованої системи взаємозв'язків для вирішення певних завдань планування. Їх правильна інтеграція забезпечить синергетичні відносини й посилить дії один одного.

Список використаних джерел:

1. Кириченко С. Подорожі та війна: якою буде туріндустрія після перемоги. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/21/689436/>

2. Корчевська Л. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та поствоєнний періоди. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект* : матеріали міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 337–341.

3. МІП: В Україні прийнято Концепцію просування інтересів держави у світі. URL: <http://mip.gov.ua/news/1482.html>.

4. Моца А., Шевчук С., Середа Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022.

5. Парфененко Г. Як війна в Україні вплинула на туризм Німеччини та США. URL: <http://surl.li/gtunqa>

6. Парфіненко А. Ю. Міжнародний туризм як інструмент публічної дипломатії: нові можливості для посилення зовнішньополітичного впливу України. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2016. Т. 1. С. 127.

7. Турзбір в Україні за перші чотири місяці 2022 року зріс на 65%. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turzbir-v-ukrayini-za-pershi-chotiri-misyaci-2022-roku-zris-na-65>

9. Шацька З. Я., Акульшин М. І.. Актуальні проблеми та перспективи розвитку сфери туризму в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. С. 699–705.

УДК: 338.48:93/94:355.01(477)

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ТУРИСТИЧНУ ГАЛУЗЬ І КУЛЬТУРНУ СПАДЩИНУ УКРАЇНИ

Роман ШТИХА

студент

Науковий керівник – **Мирослава ДАНИЛЕВИЧ**

доктор педагогічних наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Туристична галузь і культурна спадщина є важливими елементами національної ідентичності та економіки України. Із початком російсько-української війни обидві сфери зазнали суттєвих втрат як через фізичне руйнування, так і через економічні та соціальні наслідки конфлікту. Туризм є важливим джерелом доходів для багатьох регіонів України, а культурна спадщина відіграє значну роль у формуванні національної самосвідомості й глобального іміджу країни. Військові дії призвели до знищення багатьох об'єктів, що потребує негайних заходів для їх збереження та відновлення.

Війна в Україні стала причиною значного скорочення туристичних потоків як ізсередини країни, так і ззовні. Безпекові ризики та руйнування інфраструктури значно зменшили можливість для іноземних туристів відвідувати Україну. Негативний вплив також спричиняють інфляція та економічна нестабільність, які обмежують можливості українських туристів для подорожей [1, 2].

Мобілізація частини працездатного населення й міграція призвели до скорочення кадрів у туристичних компаніях, що вплинуло на їхнє функціонування та конкурентоспроможність [2].

Культурна спадщина України стала однією з основних мішеней під час війни. Руйнування історичних і культурних об'єктів має не лише матеріальні наслідки, але й негативно впливає на національну ідентичність українського народу. Багато музеїв, пам'яток архітектури, церков та інших об'єктів культурної спадщини було зруйновано або пошкоджено [3].

Одним із ключових прикладів є руйнування музею Григорія Сковороди, що стало символом втрати культурного надбання. Відновлення таких об'єктів потребує значних фінансових ресурсів і міжнародної співпраці для реставрації та збереження на глобальному рівні [3].

Міжнародна співпраця відіграє важливу роль у відновленні культурної спадщини. Україна активно залучає міжнародні організації, такі як ЮНЕСКО, до процесу реставрації пошкоджених об'єктів культурного надбання. Значним кроком є також створення цифрових архівів, що допомагає зберегти інформацію про зруйновані пам'ятки для майбутніх поколінь. Така ініціатива дозволяє використовувати сучасні технології для відновлення культурних цінностей, які було втрачено під час війни [3].

Крім того, український туристичний сектор має потенціал для відродження в післявоєнний період. Розвиток внутрішнього туризму може стати ефективним інструментом підтримання місцевих громад, які зберегли свою інфраструктуру та культурну спадщину. Це сприятиме не лише економічному відновленню, а й поверненню довіри до туристичних послуг, що згодом забезпечить повернення міжнародних туристів [1, 2].

Після завершення війни значну увагу слід приділити розробленню національної стратегії з відновлення туристичної галузі. Доцільно залучити міжнародних експертів, громадські організації та приватний сектор для реалізації комплексних заходів із відновлення туризму та збереження культурної спадщини. Важливим аспектом є також відновлення довіри іноземних туристів через гарантування безпеки, надання якісних послуг і відбудову зруйнованої інфраструктури.

Таким чином, війна завдала значних збитків як туристичній галузі, так і культурній спадщині України. Однак завдяки міжнародній підтримці, внутрішньому туризму та впровадженню нових підходів до відновлення туристичної інфраструктури й об'єктів культурної спадщини Україна має шанс не лише відновити втрачені ресурси, але й зробити крок уперед у розвитку цих галузей. Збереження культурної спадщини й відновлення

туризму є важливими елементами в процесі відновлення національної ідентичності та економіки країни після війни.

Список використаних джерел:

1. Вплив російсько-української війни на туристичну галузь в Україні та світі / Скриньковський Р. М., Петков С. В., Хмиз М. В., Далик В. П., Катаєв А. В., Ільчишин С. М. *Інтернаука. Економічні науки*. 2023. № 9. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9-9075>

2. Слизький А. С. Виклики та вплив війни на розвиток та функціонування туристичної галузі в Україні. *Туризм в Україні: виклики та відновлення* : матеріали між нар. турист. Форуму, м. Київ, 21–22 березня 2023 р. Київ : КНЕУ, 2023. С. 177–179.

3. Рогожа М. Збереження культурної спадщини України в умовах війни: практики міжнародної взаємодії. *Українські культурологічні студії*. 2023. № 1(12). С. 10–14. [https://doi.org/10.17721/UCS.2023.1\(12\).02](https://doi.org/10.17721/UCS.2023.1(12).02)

УДК 332.1

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕГІОНУ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Олександр ДУДАШ

аспірант

Станіслав КАПАЦИНА

бакалавр

Науковий керівник – **Володимир СЕМЦОВ**

д-р. екон. наук., доцент

Львівський університет бізнесу та права (Україна)

У сучасних умовах існування ринкової економіки інвестиційну діяльність вважають однією з провідних ланок розвитку економіки держави. Варто зазначити, що саме правильне управління залученими інвестиціями в регіоні є запорукою його успішного розвитку.

Регіональна інвестиційна політика в умовах становлення ринкової економіки передбачає використання вагомих важелів для регулювання інвестиційного ресурсу. Важливим є використання й залучення інвестицій і комплексне управління регіональним інвестиційним процесом. Саме інвестиції формують виробничий потенціал на новій науково-технічній базі й визначають конкурентні позиції країни на світових ринках. Інвестиційна діяльність, а також сукупність практичних дій з реалізації інвестицій є одним з основних засобів зростання національного доходу. Все це зумовлює потребу аналізу інвестиційної діяльності, її форм, видів і сучасного стану розвитку в Україні для подальшого визначення основних напрямів розвитку інвестиційної сфери в економіці країни.

Інвестиційна діяльність – це різновид господарської діяльності, точніше, систематичні дії організаційно-майнового характеру, спрямовані на вкладення інвестицій на довготривалій або постійній основі для визначення соціально-економічного ефекту, насамперед – отримання прибутку [1].

Інвестиційна діяльність в Україні відбувається:

на основі інвестування яке здійснюють громадяни, недержавні підприємства, господарські асоціації, спілки й товариства;

громадські і релігійні організації;
інші юридичні особи, засновані на колективній власності.

Іноземне інвестування здійснюють іноземні громадяни, юридичні особи й держави; спільне інвестування здійснюють громадяни та юридичні особи України, іноземних держав (частину 2 статті 2 змінено згідно із Законом № 1955-ХІІ від 10.12.91 р.) [2].

Інвестиційні процеси в Україні мають суттєвий вплив на розвиток ринкових відносин. Визначення сутності інвестицій та інвестиційної діяльності є важливим критерієм ефективності державного управління інвестиційним процесом у країні.

У макроекономіці під інвестиціями розуміють частку ВВП, не спожиту в поточному періоді, що забезпечує приріст капіталу в економіці. У розширеному трактуванні інвестиції розглядають як довготермінові вкладення капіталу у власній країні або за кордоном у підприємства різних галузей, підприємницькі проекти, соціально-економічні програми, інноваційні проекти. У мікроекономіці інвестиції трактуються як процес створення нового капіталу (засобів виробництва й людського капіталу) [3].

Важливо зазначити, що рівень інвестиційної діяльності регіону й темпи його економічного розвитку значно залежить від прогресивності задіяного механізму управління інвестиційною діяльністю. На сьогодні старі механізми управління інвестиційною діяльністю практично не використовують, оскільки вони не відповідають сучасним вимогам і потребам регіональної економіки.

Особливого значення набуває поділ інвестицій на реальні і фінансові. Так, під фінансовими інвестиціями розуміють вкладення коштів у різноманітні фінансові інструменти (активи), серед яких найбільшу частку становлять вкладення коштів у цінні папери. Під реальними інвестиціями розуміють вкладення коштів у реальні активи – як матеріальні, так і нематеріальні (іноді вкладення коштів у нематеріальні активи, пов'язані з науково-технічним прогресом, характеризують як інноваційні інвестиції, або

інновації). Таким чином, реальними інвестиціями є інвестиції, які скеровують у речові елементи основного капіталу [4].

В умовах сьогодення в Україні інвестиційну активність внутрішніх та іноземних інвесторів значною мірою стримує несприятливий інвестиційний клімат, який є наслідком низки зовнішніх і внутрішніх чинників [5]. Послаблення фінансового сектору економіки через світову економічну кризу зумовило зниження темпів приросту обсягу іноземних інвестицій в Україну. Також через наслідки світової пандемії Covid-19 скоротилися обсяги інвестицій, що вплинуло на інвестиційну політику загалом.

Отже, проаналізувавши вищенаведене, можемо підсумувати, що в сучасних умовах існування механізмів та формування підходів до забезпечення сприятливого інвестиційного клімату спостерігаємо відсутність виважених програм оптимізації регіональних інвестиційних стратегій, зокрема на регіональному рівні, що потребує особливого регулювання інвестиційної діяльності в системі управління економікою.

Список використаних джерел:

1. Інвестиційна діяльність. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Інвестиційна діяльність](https://uk.wikipedia.org/wiki/Інвестиційна_діяльність).
2. Про інвестиційну діяльність. URL: <https://www.spfu.gov.ua/ua/documents/1305.html>
3. Держава та економічне зростання / за ред. Кваснюка Б. Є. Київ : Лібра, 2001. 88 с.
4. Пересада А. А. Інвестиційний процес в Україні. Київ : Лібра, 1998. 362 с.
5. Павленчик Н., Павленчик А. Чинники формування інвестиційної привабливості в умовах кризових явищ. Цифрова трансформація фінансової системи України та країн V-4 в умовах євроінтеграції : збірник тез III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дубляни, 26 квітня 2023 р.). Частина I. Дубляни: ЛНУП, 2023. С. 141-145.

УДК: 338.486:502.3

ПРОБЛЕМИ Й ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТАЛОГО ТУРИЗМУ НА ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЯХ

Олександр МОНАСТИРСЬКИЙ

аспірант

Науковий керівник – **Володимир КОВАЛИШИН**

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Природоохоронні території належать до туристичних локацій, які найліпше поєднують цілі збереження природи й задоволення потреб рекреаційно-туристичної діяльності за умови сталого використання широкого спектру природних та інших туристичних ресурсів, які перебувають у їхньому розпорядженні. Серед переліку природоохоронних територій України найбільш придатними для розвитку туризму в поєднанні зі збереженням природних цінностей вважаються національні природні парки й регіональні ландшафтні парки. На території національних природних парків, згідно із зонуванням, передбаченим статтею 21 Закону України «Про природно-заповідний фонд», окрім заповідної, виділяються у тому числі зони регульованої і стаціонарної рекреації, які передбачені для відпочинку й оздоровлення населення, а також передбачають можливість розміщення готелів, кемпінгів та інших об'єктів туристичного обслуговування (у зоні стаціонарної рекреації) [1]. Регіональні ландшафтні парки, окрім природоохоронних, згідно зі статтею 23 цього ж Закону, також виконують функції забезпечення організованого відпочинку громадян. У країнах Європи туристична діяльність у поєднанні з охороною природи також найбільш активно здійснюють на території національних парків.

Водночас аналіз розвитку рекреаційно-туристичної діяльності в межах природоохоронних територій у країнах Європи дав змогу виявити окремі слабкі сторони та виклики, які також характерні й для України.

Зокрема, за перебування з рекреаційно-туристичною метою на більшості природоохоронних територій оплату за перебування або не стягують, або

стягують відносно незначну плату, яка не дає змоги компенсувати витрати, пов'язані з забезпеченням підтримання функції відпочинку населення. Також оператори туристичного ринку часто виступають проти підвищення плати та зборів через побоювання негативного впливу на їхню конкурентоспроможність і потенційного зменшення кількості туристів. Інвестори ринку туристичних послуг зацікавлені у вкладенні коштів у розвиток туристичної інфраструктури, однак більшість із них не вважають за потрібне фінансувати природоохоронні проєкти, поблизу яких розташовано об'єкти туристичної інфраструктури [2].

Місцевому сільському населенню, яке зазвичай проживає поруч з природоохоронними територіями, не вистачає належного досвіду й фінансових ресурсів для участі в туристичному бізнесі, а відтак воно переважно задовольняється можливістю працевлаштування в об'єктах розміщення й обслуговування туристів і наданням супутніх послуг. У багатьох випадках місцева робоча сила не може забезпечити кваліфіковану роботу через низький рівень підготовки.

Потенціал туризму на природоохоронних територіях часом переоцінений через відсутність належного оцінювання вигід і витрат, яке обов'язково передбачало б витрати на підтримання й збереження охоронюваних природних цінностей [3].

Низька екологічна свідомість населення, зокрема країн Східної Європи, призводить до численних випадків порушення встановленого режиму перебування на природоохоронних територіях та пошкодження цінностей, які тут охороняють.

Для вирішення окреслених нами вище проблемних питань вважаємо доцільними:

1. додаткові ініціативи державних органів та інших стейкхолдерів, зокрема представників науки, громадських організацій, щодо подальшого виділення й розвитку мережі природоохоронних територій;

2. активніше залучення органів місцевого самоврядування до підтримання рекреаційно-туристичної діяльності на території та поруч із природоохоронними установами;
3. популяризація та навчання можливості залучення до розвитку туристичного бізнесу місцевого населення;
4. усебічний аналіз вигід і витрат, які виникають у процесі рекреаційно-туристичної діяльності на природоохоронних територіях, з урахуванням дотримання як економічних, так і екологічних цілей розвитку.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про природно-заповідний фонд». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text>
2. Steck B., Strasdas W., Gustedt E. Tourism in Technical Co-operation. A guide to the conception, planning and implementation of project-accompanying measures in regional rural development and nature conservation. Bonn, 1999. 264 p.
3. Gössling S., Daniel S., Michael Hall C. Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*. 2020. Vol. 29. P. 1–20.

УДК 338.48:930.85(477)

ВПЛИВ ТУРИЗМУ НА ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ТА ІСТОРИЧНИХ ПАМ'ЯТОК В УКРАЇНІ

Орест ГОРАК

аспірант

Науковий керівник – **Володимир ХОЛЯВКА**

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Україна - країна з багатою історією та унікальною культурною спадщиною. Протягом століть на її території залишили свій слід різні цивілізації та народи, створивши неповторну мозаїку архітектурних стилів, традицій і мистецьких надбань. Одним з підтверджень цього є наявність восьми об'єктів у Списку Світової спадщини ЮНЕСКО [1]. Однак збереження історичної культурної спадщини потребує значних зусиль і ресурсів. Саме тут туризм відіграє важливу роль, адже він не лише популяризує культурні надбання України, але й сприяє їх збереженню та реставрації. Як слушно зауважила дослідниця української культурної спадщини Катерина Поливач, «до останнього часу недооцінюється той факт, що спадщина є чудовою базою для успішного розвитку туристської індустрії, а з іншого боку – процвітання туристської галузі має слугувати розвиткові культури» [2, с. 94].

Це варто постійно брати до уваги, оскільки одним з найважливіших аспектів впливу туризму на збереження культурної спадщини є фінансовий. Туристи, відвідуючи історичні пам'ятки та музеї, сплачують вхідні квитки, купують сувеніри і користуються послугами місцевих гідів. Ці кошти спрямовуються на утримання та реставрацію об'єктів культурної спадщини.

Крім того, туризм сприяє популяризації і поширенню інформації про культурні надбання України. Відвідуючи історичні місця, туристи дізнаються про їхнє значення й цінність, діляться враженнями зі своїми друзями та знайомими. Це підвищує інтерес до української культури як всередині країни, так і за її межами. У підсумку, все більше людей усвідомлюють

важливість збереження культурної спадщини та долучаються до цього процесу. Туризм також стимулює розвиток інфраструктури навколо історичних пам'яток. Будують нові готелі, ресторани, покращуються дороги та транспортне сполучення. Це не лише робить подорожі більш комфортними для туристів, але й створює нові робочі місця для місцевого населення. Люди, які живуть поруч з історичними пам'ятками, починають розуміти їхню цінність і значення для економіки регіону, що спонукає їх дбайливо ставитися до культурної спадщини.

Саме тому важливою є розробка і впровадження системної методології реалізації культурної політики [3, с. 103].

Однак варто пам'ятати, що неконтрольований туризм може мати й негативні наслідки. Надмірне навантаження на історичні об'єкти, недбале ставлення туристів, забруднення території – усе це може призвести до пошкодження та руйнування культурних пам'яток. Саме тому важливо розвивати відповідальний і сталий туризм, який базується на принципах збереження навколишнього середовища та поваги до місцевих традицій.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що туризм відіграє важливу роль у збереженні культурної спадщини та історичних пам'яток України. Він не лише забезпечує фінансову підтримку для реставраційних робіт, але й сприяє популяризації української культури у світі. Розвиток відповідального туризму допоможе зберегти унікальні надбання нашої країни для майбутніх поколінь і показати світові багатство та різноманіття української культури.

Список використаних джерел:

1. UNESCO World Heritage Convention. URL: <http://surl.li/qhytuf>
2. Поливач К. А. Культурна спадщина та її вплив на розвиток регіонів України / наук. ред. Руденко Л.Г. Київ : Інститут географії НАН України, 2012. 208 с.
3. Осієвська Ю. С. Культурна спадщина як драйвер соціокультурного розвитку на сучасному етапі: ефективність регіональної моделі. *Культура і сучасність*. 2022. Вип. 1. С. 99–105.

УДК 338.48-53:63

ЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ АГРОТУРИЗМУ

Петро КОЖУШКО

аспірант

Науковий керівник – **Олена БОЧКО**

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Розвиток туристичної сфери стимулює збільшення попиту на продукти харчування, зокрема на органічну продукцію. З одного боку, зростаюча чисельність туристів вимагає збільшення продовольчого забезпечення якісною екологічно безпечною продукцією, а популяризація здорового способу життя може спонукати туристів до вибору саме такої продукції. З іншого боку, органічна продукція може виступати туристичним об'єктом для агро-, гастро- чи екотуризму, зеленого чи сільського туризму, креативного та інших видів туризму.

У відповідності до законодавства України зазначимо, що органічне виробництво – це «сертифікована діяльність, пов'язана з виробництвом сільськогосподарської продукції (у тому числі всі стадії технологічного процесу, а саме первинне виробництво (включаючи збирання), підготовка, обробка, змішування та пов'язані з цим процедури, наповнення, пакування, переробка, відновлення та інші зміни стану продукції), що провадиться із дотриманням вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» [1].

Агротуризм є промисловістю майбутнього, в яку варто інвестувати, так як він значною мірою впливає на інтенсифікацію локальної економіки, а також допомагає зберігати природне середовище, ландшафт, місцеві культуру та традиції [2, с. 147].

Агротуризм вже досить давно набув популярності у Європі. Міські жителі, які хотіли відпочити у селі, подалі від міської метушні, споживаючи екологічно чисті, безпечні продукти харчування, мають можливість пожити у

сільській місцевості та за бажанням взяти безпосередню участь у процесі виробництва органічної продукції, приготування страв із неї. Додаючи креативу, можна запропонувати також туристам взяти участь у створенні логотипу чи слогану, посадити іменну рослину і доглядати за нею тощо. Поле для фантазії не обмежене нічим, хіба що настроями відпочиваючих.

Як зазначає В.О. Дуга: «Загалом агротуризм сьогодні підтримують 33 країни світу, об'єднані рухом WWOOF (англ. World Wide Opportunities on Organic Farms, тобто «Всесвітні Можливості на Органічних Фермах»), або Willing Workers on Organic Farms, тобто «Добровільні Працівники на Органічних Фермах»). Це набір міжнародних програм, що дозволяють поєднати туризм з роботою в органічному сільському господарстві. Суть таких програм полягає в обміні праці на житло і харчування. Добровільний працівник працює на фермі 4-6 годин на день, в обмін на що фермер-господар надає йому житло та харчування. При цьому ні фермер, ні доброволець не платять один одному» [3, с. 465].

Європейські країни мають різний досвід щодо популяризації органічної продукції та розвитку агротуризму. Так, в Італії туристичні фірми пропонують для потенційних мандрівників винно-гастрономічні тури; догляд за виноградною лозою, збирання винограду та виготовлення вина; долучення до виготовлення домашніх макаронів; збирання оливок і виготовлення оливкової олії; оздоровчі й косметичні програми так званих «ферм краси»; випікання сільського хліба, участь у сироварному виробництві; вирощування жаб чи равликів; виготовлення трюфелів тощо. У Австрії туристи можуть взяти участь у вигоні худоби на альпійські луки; збиранні альпійських трав; виготовленні молокопродуктів; збиранні лісових ягід. У Болгарії туристу можуть запропонувати на вибір: знайомство з автентичними методами ведення господарства (жнива вручну, доїння кіз і овець); виробництво бринзи і сиру, закваска молока; виготовлення трояндової олії. Загалом, кожна європейська країна має розроблені туристичні агропродукти, що популяризують органічне землеробство та тваринництво [3].

Таким чином, розвиток агротуризму стимулює відродження сільського господарства та сільської місцевості, облагородження її, відновлення (розширення) місцевої інфраструктури, поверненню молоді в село. Також агротуризм створює додаткову рекламу органічному виробництву, привертає до нього увагу потенційних споживачів.

Одночасно популяризується здоровий спосіб життя, що забезпечує зміцнення здоров'я громадян країни, підвищення їх працездатності, вирішення ряду соціальних та екологічних проблем.

Зважаючи на недостатньо високу питому вагу органічних господарств у світі, у вітчизняних агропідприємств є усі шанси заповнити цю нішу.

Список використаних джерел:

1. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції : Закон України № 36 від 10 липня 2018 року (остання редакція від 26.10.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text>
2. Стратегія сталого розвитку (туристична галузь) / Ісаєнко В. М., Ніколаєв К. Д., Бабікова К. О., Білявський Г. О., Смирнов І. Г. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014. 295 с.
3. Дуга В. О. Роль агротуризму в розвитку органічного виробництва. URI : <https://dSPACE.organic-platform.org/xmlui/handle/data/165>

УДК 338.483.13:392.72

**АНАЛІЗ ЧИННИКІВ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК
ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В ЧАСТИНІ
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ПРОЦЕСУ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Роман БОДНАР

аспірант

Науковий керівник – **Іван КОРКУНА**

канд. екон. наук.

доцент кафедри економіки та менеджменту

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Із початком повномасштабної війни в Україні пріоритети щодо організації провадження бізнесу змінилися в усіх галузях ринкової економіки. Індустрія гостинності, відповідно, не є винятком.

Зазначимо, що найбільший вплив на сферу індустрії гостинності мають економічні й політичні чинники.

Економічні чинники (інфляційні процеси, стан ринку товарів і послуг, валютний курс та ін.) опосередковано впливають як на споживачів сфери індустрії гостинності, так і на виробників: і перші, і другі порівнюють й оцінюють свої можливості щодо використання або вкладення коштів.

Політичні чинники впливають через ухвалення державою відповідних законів і нормативних актів, що регулюють діяльність цієї галузі. Культурні чинники мають безпосередній вплив на споживачів і виробників, оскільки їхнє життя та діяльність в суспільстві [1].

Соціальні чинники впливають на сферу індустрії гостинності через соціальний стан споживача в суспільстві, приналежність до тієї чи тієї референтної групи. Підтримуючи свій статус, споживач висуває працівникам сфери індустрії гостинності певні вимоги. Диференціація суспільства за соціальним становищем дає змогу визначити вплив цього чинника на поведінку споживача індустрії гостинності (див. рис. 1).

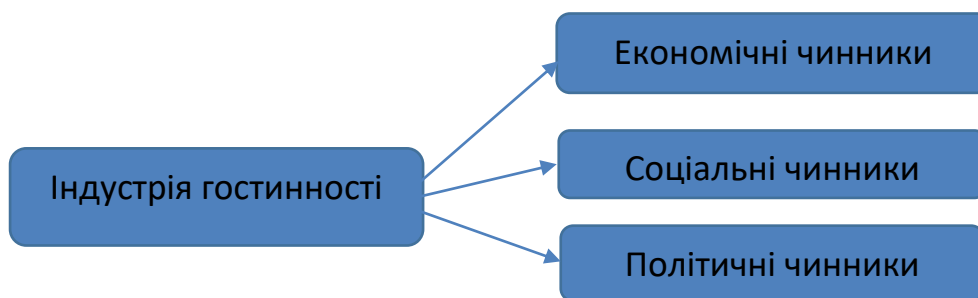


Рис. 1. Чинники, що впливають на розвиток індустрії гостинності

Підприємства готельного господарства, які є складником індустрії гостинності, функціонують відповідно до Національного стандарту України ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні».

Підприємства сфери індустрії гостинності активно розвиваються зі збільшенням попиту на їхні послуги. За сприятливих умов, надходження інвестицій і покращення безпекової ситуації будують нові готелі, а чинні – реконструюють та модернізують, щоб вони відповідали потребам споживачів. Інтернет-ресурси відіграють важливу роль в українській сфері індустрії гостинності. Онлайн-бронювання готелів стало популярним і зручним методом для туристів. Багато підприємств сфери індустрії гостинності пропонують своїм гостям безкоштовний вайфай та використовують соціальні мережі для просування своїх послуг і взаємодії з клієнтами. Українська готельна індустрія продовжує розвиватися й удосконалювати стандарти обслуговування для забезпечення комфорту та задоволення потреб гостей. Управління підприємством готельного господарства у воєнний час вимагає особливих навичок, гнучкості й здатності реагувати на непередбачувані ситуації. Допомогти цьому має процес диджиталізації. Диджиталізація (від англ. digitization) – це процес перетворення аналогової інформації в цифрову форму. Однак у сучасному контексті диджиталізація має ширше значення. Це інтеграція цифрових технологій у всі аспекти життя й бізнесу, що сприяє створенню нових можливостей, підвищенню ефективності, покращенню обслуговування та оптимізації процесів [2].

Диджиталізація містить такі процеси, як:

1. перетворення інформації;
2. автоматизація процесів: використання цифрових інструментів для автоматизації щоденних завдань. Це зменшує потребу людського втручання й підвищує ефективність;
3. інтеграція технологій: об'єднання різних технологічних рішень, зокрема хмарних обчислень, інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) й великих даних (Big Data), для створення єдиної цифрової екосистеми;
4. поліпшення взаємодії: використання цифрових каналів для покращення комунікації та взаємодії між компаніями, клієнтами й працівниками;
5. аналіз і використання даних: використання технологій для збору, зберігання й аналізу даних для отримання цінної інформації та ухвалення обґрунтованих рішень [3].

Отже, проаналізувавши вищезазначене, можемо стверджувати, що чинники, які впливають на розвиток сфери індустрії гостинності в період війни в Україні, тісно взаємопов'язані і взаємозалежні. Для прикладу, процес диджиталізації є основною складовою інноваційного процесу, що в сучасних умовах забезпечує ефективне функціонування підприємств сфери індустрії гостинності.

Список використаних джерел:

1. Індустрія гостинності. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Індустрія_гостинності.
2. Корнієнко А. П. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. *Діджиталізація бізнесу: сьогодні і майбутнє* : зб. матеріалів круглого столу (м. Київ, 28 січня 2021 року). Київ : Хай-Тек Прес, 2021. С. 40–44.
3. Мариненко А. Діджиталізація та Україна: що очікує людей і бізнес у майбутньому. URL: <https://blog.liga.net/user/amarynenko/article/50308>

УДК 338.48:355.01(477)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ

Роман ШТИХА

студент

Наукові керівники: **Мирослава ДАНИЛЕВИЧ**

доктор педагогічних наук, професор

Вікторія ГУЦУЛЯК

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Туризм є однією з найбільш вразливих галузей економіки, яка значною мірою залежить від стабільності соціально-економічних процесів. Згідно з дослідженнями Всесвітньої туристичної організації (*UNWTO*), туризм зазнає сильних коливань у часи криз і має чутливість до глобальних змін, таких як пандемії, війни та економічні потрясіння [1]. Війна в Україні, яка почалася у 2022 році, стала одним із найбільш руйнівних чинників для української туристичної галузі. Разом із пандемією COVID-19 вона кардинально змінила умови функціонування туристичних агентств. До пандемії туризм відіграв важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту (ВВП) України, забезпечуючи близько 3,4 % ВВП країни [2]. Однак через карантинні обмеження, зниження мобільності населення та воєнні дії цей показник різко впав. У цих умовах туристичні агентства змушені були адаптуватися до нових реалій, розробляючи стратегії виживання й підтримання економічної стабільності.

Пандемія COVID-19 стала серйозним викликом для туристичної галузі через обмеження на міжнародні подорожі та введення суворих карантинних заходів. Згідно з даними *UNWTO*, туристичні агентства у всьому світі зазнали значних втрат, через що багато з них змушені були шукати нові форми роботи [1]. Оператори туристичних агентств дійшли висновку, що традиційні підходи до функціонування більше не забезпечують належного рівня обслуговування та доходів. У відповідь цифровізація стала головною

стратегією адаптації [3]. Упровадження онлайн-платформ для бронювання турів і надання консультацій дало змогу продовжувати роботу навіть у періоди найбільш жорстких обмежень [3]. Крім того, багато агентств почали активно впроваджувати віртуальні тури як альтернативний спосіб залучення клієнтів, що підтверджується дослідженнями *McKinsey & Company* [3].

Цифровізація послуг не тільки зменшила залежність від фізичного контакту з клієнтами, але й оптимізувала роботу агентств, забезпечуючи швидкий і зручний доступ до послуг у будь-який час. Крім того, туристичні агентства активно впроваджували віртуальні тури як нову форму досвіду для клієнтів, що допомогло частково компенсувати втрати від зниження кількості реальних подорожей.

Із початком військових дій в Україні у 2022 році туристична галузь зіткнулася з новими обмеженнями. Значна частина туристичних маршрутів стала небезпечною або недоступною, що суттєво скоротило потоки міжнародних і внутрішніх туристів. Туристичні агентства, які значною мірою залежали від міжнародних туристів, змушені були переорієнтуватися на внутрішній ринок [4].

Попри виклики внутрішній туризм в Україні продовжував розвиватися. Громадяни почали подорожувати до більш безпечних регіонів, таких як Карпати, озера та історичні місця заходу України. Це дало змогу туристичним агентствам продовжувати функціонувати, хоч і на дещо іншому рівні. Окрім стандартних турів, агентства почали розробляти спеціальні програми для внутрішньо переміщених осіб і вимушених переселенців, забезпечуючи їм можливість відпочинку у безпечніших регіонах країни.

У контексті України сталий туризм є провідним інструментом для довгострокового розвитку галузі, особливо в умовах кризи. Сталий туризм спрямований на збереження природних ресурсів, підтримання місцевих спільнот та забезпечення гармонії між туристичною діяльністю та культурними цінностями [5]. Це робить його важливим елементом відновлення туристичної галузі в Україні після війни. Як зазначають Ю.

Краснокутська, І. Сегеда та А. Безпалова [6], післявоєнне відновлення туризму в Україні має базуватися на принципах сталого розвитку, орієнтованих на екологічну, соціальну та економічну стійкість.

Значною перевагою внутрішнього туризму є його адаптивність до поточних умов. Наприклад, навіть у період активних воєнних дій багато громадян подорожують до безпечних регіонів, що підтримує попит на туристичні послуги. У відповідь на скорочення міжнародного туризму багато туристичних агентств змушені були шукати нові формати, щоб продовжувати діяльність. Одним із таких форматів стало розроблення програм для вимушених переселенців, а також активний розвиток волонтерського туризму, що залучав іноземних добровольців до допомоги Україні [4]. Такі нові форми туризму не лише підтримали економічну активність агентств, але й стали важливим елементом соціальної підтримки в умовах кризи.

Туристичні агентства в Україні продемонстрували високу здатність до адаптації в умовах кризових ситуацій. Основними інструментами адаптації стали цифровізація та розвиток внутрішнього туризму. Цифрові технології забезпечили можливість продовження діяльності агентств навіть у період жорстких обмежень, тоді як внутрішній туризм дав змогу зберегти робочі місця й підтримати економіку регіонів. Дослідження В. В. Любченко [5] підтверджує важливість сталого туризму як довгострокової стратегії для відновлення туристичної галузі. Подальший розвиток туристичних агентств залежатиме від здатності реагувати на нові виклики, такі як відновлення міжнародного туризму й розвиток сталого туризму в умовах післявоєнної відбудови країни.

Список використаних джерел:

1. UNWTO. International tourism and COVID-19. URL: <https://www.unwto.org>
2. World Travel & Tourism Council. Economic impact reports. URL: <https://wttc.org>.

3. McKinsey & Company. The travel and tourism sector in crisis. URL:: <https://www.mckinsey.com>
4. OECD. Tourism policy responses to the coronavirus (COVID-19). URL:: <https://www.oecd.org>
5. Любченко В. В. Роль туризму у сталому розвитку в Україні: виклики та можливості для економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. С. 115–120.
6. Краснокутська Ю., Сегеда І., Беспалова А. Післявоєнне відновлення туристичної індустрії України в контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 88–93. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-88>.

УДК 303:338.383.13:392.72

АНАЛІЗ ІНОЗЕМНОГО ДОСВІДУ Й ФАКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ У СВІТІ

Степан МАЦЮК

аспірант

Науковий керівник – Іван КОРКУНА

канд. екон. наук, доцент

Львівського державного університету фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Аналізуючи іноземний досвід підприємств сфери індустрії гостинності, варто акцентувати увагу на тому, що вся без винятку світова галузь індустрії гостинності пережила кризу, пов'язану зі всесвітньою пандемією COVID-19. Зазначимо, що світова туристична галузь через вплив пандемії COVID-19 опинилася в складній ситуації, оскільки вільне пересування туристів стало обмеженим, закрилися кордони поміж країнами, знизився рівень туристичних потоків – усе це окреслило надскладні завдання туристичної галузі, які призвели, з одного боку, до глибокої оптимізації туристичних підприємств, а з іншого – до закриття туристичного бізнесу. Країни світу по-різному відреагували на нові виклики, і станом на сьогодні триває пошук ефективних заходів виходу підприємств сфери індустрії гостинності з кризової ситуації.

Вивчивши статистичну інформацію [1] голови правління Асоціації індустрії гостинності України п. Олександра Лієва, можемо стверджувати, що туризм у 2019 році становив 10% світового ВВП на суму 9,3 трлн доларів. У деяких країнах Європи частка ВВП була вищою, наприклад, у Хорватії – 24% ВВП, у Греції – 20% ВВП, в Іспанії – 12% ВВП, Португалії – 8% ВВП. У США туризм приніс 1,5 трлн доларів США, або 4,7% світового ВВП.

У 2020 році обсяги залізничних та авіаперевезень впали на 64%. Згідно зі статистичними даними ЄС, у третьому кварталі 2020 року у двох із трьох підприємств сфери індустрії гостинності середньомісячне завантаження було меншим, ніж третина, а 40% працівників залишилися без роботи. У більшості розвинутих країн Європи загальна виручка від об'єктів сфери індустрії

гостинності впала на 25%, до показників 2019 року. У країнах ЄС та Великій Британії зимовий сезон у 2020 році був найгіршим, ураховуючи новий спалах пандемії COVID-19. Для підтримання туристичної галузі в період кризи більшість країн ЄС затвердили програми на допомогу в таких напрямках:

1. підтримка ліквідності в туристичній галузі;
2. збільшення місцевого попиту на туризм за допомогою ваучерних схем;
3. створення програм субсидій на відпочинок вітчизняних туристів;
4. інвестиції в цифрові рішення для заміни людських контактів;
5. переформатування групових подорожей для відпочинку.

Латвія запропонувала знижку ПДВ до 5% для підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Аналогічно Франція, Греція, Німеччина, Швейцарія запровадили мораторій у галузі індустрії гостинності на вимоги клієнтів у випадку неможливості надання туристичної послуги, яка була оплачена. Греція та Італія і ще близько 18 країн запровадили спеціальні кредитні лінії з повною компенсацією відсотків за кредитом через державні банки розвитку терміном на 5 років. 20 країн ЄС, зокрема Велика Британія, посилили місцевий попит за рахунок державних знижок на туристичні послуги. Велика Британія запровадила знижки на їжу, запропонувавши програму «Їж, щоб допомогти». Знижка становила 10 фунтів на особу. Франція надає споживачам знижки в ресторанах у розмірі 38 євро для кожної особи у вихідні й святкові дні. В Італії програма оздоровлення видає кожній людині безкоштовні ваучери на квитки в кіно, театр, музеї та концерти. Також Італія повертає 10% за операції з кредитними картками (максимум 300 євро). Деякі країни ЄС і розвинуті країни Азії запроваджують програми субсидій на відпустки. Наприклад, Корея надає працівникам бонуси на відпустки в еквіваленті 25% відпустки.

Широкого масштабу набирають програми відновлення особистих контактів за допомогою цифрових технологій.

Держави-члени ухвалили рішення про можливість підтримання готельного бізнесу, який постраждав від пандемії, відповідно до правил

Загального регламенту групових винятків (GBER), які не потребують попереднього дозволу Європейської комісії (ЄК). Навесні 2020 р. ЄК ухвалила «Тимчасові рамки» [4], які мали на меті сприяти затвердженню національних схем допомоги для забезпечення достатньої ліквідності постраждалим підприємствам під час і після спалаху COVID-19. Окремі заходи тимчасового плану можуть зацікавити підприємства, що працюють у готельному секторі, позаяк вони передбачають [4]:

1. прями гранти (або податкові пільги) до 800000 євро на компанію;
2. субсидовані державні гарантії за банківськими позиками;
3. державні та приватні позики зі субсидованими процентними ставками;
4. відтермінування сплати податків та/або відтермінування внесків на соціальне страхування;
5. субсидії заробітної плати працівникам, щоб уникнути звільнень під час спалаху вірусу.

Іспанія затвердила Національну тимчасову рамкову державну допомогу, на основі якої іспанські органи влади (на національному, регіональному й місцевому рівнях) надають підтримку ліквідності самозайнятим, малим і середнім підприємствам, великим компаніям у формі прямих грантів, авансових платежів, зменшення податків, гарантії за позиками та субсидовані процентні ставки за позиками. Що стосується прямих грантів, авансових платежів, податкових й пільгових виплат, розмір підтримки не перевищуватиме 800000 євро на одну компанію [3].

Вищезгадані дії спрямовані на обмеження ризиків, пов'язаних із наданням операційних позик тим підприємствам сфери індустрії гостинності, які сильно постраждали від економічного впливу під час спалаху вірусу. Метою заходів є забезпечення цих підприємств достатньою ліквідністю для захисту робочих місць і продовження своєї діяльності. Ці заходи покривають гарантії за операційними позиками з обмеженим терміном погашення й розміром. Вони також обмежують державний ризик, максимум до 90% [2].

Для досягнення цієї мети серед заходів передбачено також мінімальну винагороду та гарантії банкам чи іншим фінансовим установам, щоб забезпечити ефективну спрямованість допомоги бенефіціарам, які її потребують. Данія здійснює заходи допомоги у формі державної позики. Позика має на меті забезпечити достатню ліквідність організаторам подорожей для протидії шкоді, заподіяній на ринку пакетних поїздок. Загальний бюджет заходу становить 1,5 млрд датських крон (приблизно 200 млн євро) [3].

Отже, проаналізувавши іноземний досвід і факти державної підтримки підприємств сфери індустрії гостинності, можемо зробити висновок, що держава максимально зацікавлена у відновленні туристичного бізнесу загалом та підприємств сфери індустрії гостинності зокрема і тому запроваджує лояльні програми для прискорення цього процесу.

Список використаних джерел:

1. Як підтримують галузь гостинності уряди розвинутих країн? URL: <https://aigu.org.ua/analitika/yak-pidtrimuyut-galuz-gostinnosti-ur/>
2. Communication from the commission. Amendment to the Temporary Framework for State aid measures to support the economy in the current COVID-19 outbreak. 2020. URL: https://ec.europa.eu/competition/state_aid/what_is_new/sa_covid19_1st_amendment_temporary_framework_en.pdf
3. State aid: Commission approves €3 billion Portuguese guarantee schemes for SMEs and midcaps affected by Coronavirus outbreak 2020. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_506.
4. Rivas J., Payne G., Friebe K. State aid support to the Hotel and Leisure sector following the COVID-19 outbreak. 2020. URL: <https://www.twobirds.com/en/news/articles/2020/global/state-aid-support-to-thehotel-and-leisure-sector-following-the-covid19-outbreak>.

УДК 338.48:379(477)

АНАЛІЗ ІНОЗЕМНОГО ДОСВІДУ ДЛЯ ЛІКВІДАЦІЇ КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ В УКРАЇНІ

Тарас КРИЖАНІВСЬКИЙ

аспірант

Ілля КСЬОНЖЕНКО

студент

Науковий керівник – **Володимир СЕМЦОВ**

д-р. екон. наук, доцент,

Львівський університет бізнесу та права (Україна)

Галузь туризму в Україні в докризовий період демонструвала гарну динаміку розвитку, що позитивно впливало на формування дохідної частини бюджету місцевого і державного рівнів. Нині ситуація кардинально змінилася, адже Україна переживає так званий другий етап кризи. Перший кризовий етап для України був пов'язаний із настанням усесвітньої пандемії COVID-19 2020 року, а другий етап датується початком повномасштабної війни в Україні 2022 року. Усі вищенаведені чинники негативно впливають на функціонування й розвиток туристичної галузі. Зважаючи на вищезгадані кризові етапи, варто проаналізувати досвід іноземних країн і виокремити важливі факти, які зможуть слугувати орієнтиром для пошуку шляхів виходу з кризи саме туристичної галузі України, коли йдеться про нарощування її докризових темпів розвитку.

Іноземний досвід функціонування туристичної галузі в умовах кризи COVID-19 свідчить, що, незважаючи на швидке реагування з боку урядів розвинених країн світу, вжиття належних заходів для боротьби з коронавірусом, наслідки пандемії COVID-19 для функціонування галузі туризму та рекреації, згідно зі статистичними даними, були надзвичайно негативними й критичними. Згідно зі статистичними даними аналітиків, упродовж перших восьми місяців 2020 року туристичний потік у Європейському Союзі знизився на 68%, що призвело до збитків у розмірі приблизно 1 мільярд євро щомісяця для туристичної галузі. Ситуація була особливо складною в країнах із високою популярністю серед туристів, таких

як Франція, Іспанія, Італія, Греція, Португалія, Мальта й Кіпр [1]. Показники збитків туристичної галузі ЄС у квітні–травні 2020 року свідчать про значні втрати: Італія (-96%), Хорватія (-86%), Кіпр (-78%), Франція (-70%), Іспанія (-51%), Словенія (-56%) [2].

Аналізуючи іноземний досвід, зазначимо, що країни ЄС ухвалили рішення щодо підтримання ключових секторів економіки, які зосереджені на пом'якшенні соціально-економічних наслідків. Серед найважливішого – запровадження двох основних підходів, зокрема:

- надання доступних кредитних ліній для підтримання бізнесу й відтермінування виплат за борговими та податковими зобов'язаннями [3];
- підтримання туристичної галузі, яка максимально постраждала через відсутність зовнішнього туриста [4].

Серед інших заходів подолання наслідків кризових явищ можна виокремити такі:

- регулювання ставок податку на додану вартість для підприємств сфери гостинності (найпоширеніше на Кіпрі, у Швейцарії та Угорщині);
- проведення реструктуризації місцевих податків, включаючи податки на туристичну нерухомість (у Греції, Швейцарії та на Мальті);
- реалізація додаткових програм кредитування й надання кредитних гарантій (в Австрії, Франції та Іспанії);
- надання субвенцій для інвестицій і модернізації туристичної інфраструктури, реалізоване в Австрії, Франції, Іспанії, Німеччині, Словаччині, Словенії, Швейцарії та Італії;
- збільшення фінансування потреб туристичної галузі (в Австрії та Іспанії);
- зміцнення внутрішньої рекламної підтримки для галузі туризму (в Австрії, Франції, Іспанії, Ірландії, Словаччині, Словенії та Угорщині) [4].

Отже, проаналізувавши й підсумовуючи вивчений досвід подолання кризи в інших країнах світу, можемо стверджувати, що іноземний досвід підтримання туристично-рекреаційної сфери в умовах COVID-19 базувався

на пріоритетному напрямі функціонування малого та середнього бізнесу, зокрема у Німеччині, Франції, Італії і Польщі. Антикризова стратегія Франції, яка є однією з наймасштабніших в Європі, спрямована на підтримання громадян, що втратили роботу, а також на надання пільгових кредитів і податкових послаблень для туристичного сектора. Схожі програми було запроваджено в Іспанії, Італії та Великобританії. Окрім цього, на Сейшельських островах і в Еквадорі було відтерміновано сплату спеціальних податків у туристичній галузі, а Литва, Португалія, Польща й Іспанія забезпечили фінансову підтримку постраждалим від пандемії підприємствам. У Греції регіональна рада з питань туризму запровадила комунікаційний інструмент для координації розвитку та просування туристичної галузі, включно з кризовим менеджментом. Хорватія реалізувала низку заходів для підтримання туристичного бізнесу, зокрема відтермінування сплати зборів, туристичних податків і підвищення ліквідності підприємств туристичної галузі. Також зазначимо, що в Україні застосування вищенаведених методів боротьби з кризою буде актуальним і для подолання першого етапу кризи (йдеться про пандемію COVID-19), і для подолання кризових явищ після завершення війни. Вищезгадані шляхи й методи можуть слугувати пріоритетним напрямом відновлення туристично-рекреаційної сфери до рівня докризових показників.

Список використаних джерел:

1. COVID-19 is a ticking time bomb for Europe's tourism industry. URL: <http://surl.li/yqyjql>
2. European Tourism. Trends & Prospects Q2/2020. URL: https://etccorporate.org/uploads/2020/07/ETC-QuarterlyReport-Q2-2020_Final-Public.pdf
3. Supporting European tourism. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index_en.htm
4. Qiu R.T., Park J., Li S., Song H. Social costs of tourism during the COVID-19 pandemic. *Annals of Tourism Research*. 2020. Vol. 84. P. 102994.

УДК 338.48-027.63:338.246.8(477)

ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН У ВІДНОВЛЕННІ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Юлія КАЛИТОВСЬКА

студентка

Науковий керівник – **Світлана БУГІЛЬ**

канд.екон.наук, доцент

Львівський державний університет природокористування (Україна)

У сучасних умовах туризм в Україні переживає дуже складні часи. Насамперед, українська інфраструктура й природа постійно страждають від російських атак. Крім фактичного знищення та терору з боку РФ, проблема полягає й у самих туристах, адже потік іноземних громадян значно скоротився, тоді як українці часто не мають фінансових і психоемоційних можливостей для регулярних подорожей країною.

Туристична криза – неминучий процес під час ведення воєнних дій у країні. Однак війна зумовлює не тільки стагнацію туристичного сектору, але й відкриває низку можливостей, які можуть докорінно змінити ринок послуг.

Уже сьогодні можна спостерігати певні зміни, адже в Україні значно збільшилася кількість туристів, які приїхали навіть під час війни, щоб на власні очі побачити унікальність української культури та землі. Крім того, якщо раніше іноземці їхали переважно в Київ, то сьогодні значна частина з них подорожують й іншими регіонами України.

Згідно з досвідом інших країн, туризм може стати справжньою опорою післявоєнного відродження України. Міжнародний досвід доводить, що під час війни туризм може не тільки вижити, але й розвинути. Збройний конфлікт в Ізраїлі триває вже понад 70 років, однак це не зупинило міжнародний туризм. І досвід країни у цьому плані є унікальним, адже владі вдалося адаптувати реалії під потреби суспільства. Такі міста, як Єрусалим, Тель-Авів, Назарет, Вифлеєм і Хайфа, а також деякі курорти Мертвого моря – регулярно відвідує велика кількість людей. А до початку пандемії COVID-

19, туристичний сектор в Ізраїлі становив 6,2 % внеску до держбюджету, зокрема завдяки паломницькому, медичному та культурному туризму.

Сьогодні Німеччина належить до найвідоміших на світовому туристичному ринку країн. Однак велику кількість туристів цікавить не тільки краса та культурна спадщина країни, але й історія війни. Так, Німеччина є одним із головних осередків мілітарного туризму в Європі, адже саме Друга світова війна стала одним з найбільших потрясінь для людства за останні століття.

Хорватія, Туреччина і Кіпр мають схожий досвід, адже після завершення військових дій усі вони почали потужні піар-кампанії, що були покликані підняти імідж та впізнаваність країни, а також розповідали про унікальність та переваги туристичного сектору країн. Сьогодні в кожній з цих країн туризм становить значну частку економіки: на Кіпрі – близько 18 %, у Хорватії – близько 15 %, у Туреччині – близько 13 %.

Єгипет одна з найпопулярніших курортних країн у світі, де річний потік туристів становить понад 10 млн осіб, хоча менш як 50 років тому, а саме у 1960–1980 роках тут також відбувались активні бойові дії. Крім цього, у середині 90-х років туристичний сектор Єгипту став ареною боротьби за політичну владу, що зрештою призвело до низки трагічних подій через терористичні атаки. Попри це країна втримала увагу туристів і змогла гарантувати їм безпечне місце посеред небезпеки.

У сьогоднішніх умовах внесок туристичного сектору в національну економіку Єгипту становить близько 12 %. Унікальність цього досвіду в тому, що туристи їдуть у країну не для того, щоб побачити так звану військову спадщину й наслідки воєнних дій, а через унікальне морське узбережжя, історико-культурну спадщину та підводний світ.

Досвід Грузії в чомусь схожий на український, адже саме через війну люди по всьому світу дізналися про цю країну й почали активно цікавитися її історією та самобутністю. При цьому активне залучення іноземних

інвестицій стало одним із найважливіших поштовхів для розвитку туризму в країні.

Активна відбудова знищеної інфраструктури після завершення збройного конфлікту була здійснена також у Боснії і Герцеговині. Іноземцям влаштовували виставки й пам'ятні заходи, облаштовували меморіали та музеї війни.

Україна має безліч можливостей для відновлення туризму: від залучення іноземних інвестицій до розвитку сучасного мілітарного туризму й укріплення унікального культурного іміджу на міжнародній арені. Уже сьогодні величезна кількість країн та окремих організацій і підприємств активно долучаються до відбудови знищених об'єктів та деокупованих міст. Прикладами таких локацій є Буча, Ірпінь і Миколаїв.

Унікальність української культури й незламність українського народу викликають велику зацікавленість серед міжнародної спільноти. І якщо зараз іноземці частіше обирають спостерігати з безпечної відстані, то після завершення бойових дій велика кількість людей приїдуть в Україну, щоб познайомитись особисто.

Список використаних джерел:

1. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(23). С.168–180.
2. Бугіль С. Віртуальний туризм як можливість популяризації туризму в Україні в період війни. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. (20–22 вересня 2023 року, Україна, м. Харків). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 145–147.
3. Кириченко С. Подорожі та війна: якою буде туріндустрія після перемоги. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kyrychenko2.htm.

УДК 338.48(81)

**REGIONALIZATION AS A BASIS FOR THE FORMATION OF STATE
TOURISM POLICY IN BRAZIL
(ON THE EXAMPLE OF MATELÂNDIA-PR)**

Fabiane Morello Stella

Master's student

Western Paraná State University (Brazil)

Andrii HOLOD

Doctor of Sciences (Economics), Professor

Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture (Ukraine),

Western Paraná State University (Brazil)

The regionalization of tourism has proven to be an effective public policy in Brazil. It highlights the importance of developing tourism in a decentralized manner with the active participation of local communities [2]. This model aims to strengthen touristic regions and integrate municipalities, increasing competitiveness and promoting sustainable development.

The main objective of tourism regionalization in Brazil is to promote the decentralization of tourism activities, integrating municipalities into governance bodies that coordinate tourism development collaboratively. The research seeks to analyze the applicability of this model in the municipality of Matelândia within the scope of the Adetur Cataratas e Caminhos body.

The analysis reveals that the regionalization policies implemented since 2004 have effectively promoted tourism development in several regions of Paraná.

Fundamental Mechanisms and Features of Tourism Regionalization in Brazil are outlined:

1. Instâncias de Governança Regional (IGRs). The regional governance bodies comprise public and private sector stakeholders from different municipalities. These bodies coordinate the regional tourism agenda, plan, promote, and manage tourism activities, and ensure that all municipalities benefit from tourism growth.

2. Map of Tourism. The Ministry of Tourism maintains a dynamic map highlighting tourism regions and their respective governance structures. As of

2023, there were over 2600 municipalities divided into 342 tourist regions, showing the scale of regionalization.

3. Decentralized Management. The tourism regionalization policy distributes responsibility across federal, state, and municipal governments, fostering cooperation and the pooling of resources to maximize impact [1].

The Adetur Cataratas e Caminhos governance body (IGR) has played a fundamental role in implementing these policies, with emphasis on the integration between the 15 municipalities that make up its area of operation. Furthermore, the work carried out in Matelândia over the last five years has followed national guidelines, generating economic and social benefits for the region.

The regionalization of tourism in Brazil has been consolidated as a fundamental strategy for local economic development, ensuring the balanced distribution of tourism benefits. The actions of governance bodies, such as Adetur Cataratas e Caminhos, confirm the model's effectiveness, especially when there is integration and cooperation between municipalities. However, there are challenges to be overcome, such as the need for more investment and greater participation of the local community in some areas.

References:

1. Ministério do Turismo. Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. Brasília: MTur, 2007. URL: <https://regionalizacao.turismo.gov.br/>
2. Schindler A. Políticas públicas aplicadas ao Turismo. Curitiba : InterSaber, 2014. 176 p.

СЕКЦІЯ 4

Впровадження принципів менеджменту в сфері медицини

УДК 796:615.825-057.36

ІННОВАЦІЇ У ФІЗИЧНІЙ ТА ПСИХОЛОГІЧНІЙ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ХХІ СТОЛІТТЯ

Анна ПИВОВАР

студентка

Науковий керівник – **Христина БАРАНІВСЬКА**

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Після виходу зі зони бойових дій багато військовослужбовців стикаються з фізичними та психологічними наслідками поранень. Процес одужання й повернення до повсякденного життя може бути складним і тривожним як для самого військового, так і для його родини. Фізична та психологічна реабілітація відіграють головну роль у відновленні здоров'я та якості життя поранених військових. Традиційні методи реабілітації, хоч і ефективні, але не завжди відповідають вимогам складних і багаторівневих травм. Саме тому виникає потреба у впровадженні інноваційних технологій і підходів, таких як роботизовані екзоскелети, віртуальна реальність, біомеханічна стимуляція, які допомагають прискорити процес реабілітації та поліпшити якість життя постраждалих. Проблематика:

1. Фізичні травми. Різні форми травм, включаючи втрату кінцівок, потребують індивідуальних підходів у процесі фізичної реабілітації.

2. Психологічні травми. Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) та інші психічні розлади є поширеними серед військових.

Науковий інтерес до цієї теми значно зріс, про що свідчить велика кількість праць і методів реабілітації від дослідників.

Запропоновано інтеграцію нових технологій, як-от роботизовані екзоскелети й терапія з використанням віртуальної реальності, у стандартну програму реабілітації. Виявлено переваги цих технологій, зокрема прискорення процесу відновлення, збільшення мотивації пацієнтів і зменшення больового синдрому.

Перші військові програми з використання екзоскелетів також були пов'язані з інженерами і дослідниками зі США. Зокрема, *DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency)* підтримувала дослідження й розробку екзоскелетів як для підвищення фізичних можливостей солдатів, так і для реабілітації поранених військовослужбовців. Компанії *ReWalk Robotics* та *Ekso Bionics* стали основними виробниками медичних екзоскелетів, їхні пристрої використовують для відновлення ходьби в пацієнтів із травмами хребта, інсультами й іншими захворюваннями, що ускладнюють рух. Крім того, *ReWalk* можна також використовувати як фізичний тренажер для хворих, які проходять реабілітацію.

Екзоскелет *ReWalk* розробив засновник ізраїльської компанії *Argo Medical Technologies* Мат Гофер. Молодий український інженер Антон Головаченко створив прототип екзоскелета: він розробив модулі, які одягаються на пошкоджені кінцівки для допомоги у тренуванні м'язів.

Розвиток реабілітаційних центрів. Після початку війни на сході України потреба в реабілітації військовослужбовців значно зросла. У деяких спеціалізованих реабілітаційних центрах в Україні використовують передові методи, зокрема екзоскелети для відновлення після травм спини й нижніх кінцівок. Наприклад, такі пристрої застосовують у реабілітаційних центрах у Львові, Києві та інших містах.

Інноваційні проекти. У 2021 році українська військова медицина почала активніше розглядати можливості використання екзоскелетів для реабілітації поранених військових. Існують також благодійні ініціативи, які підтримують закупівлю таких пристроїв для поранених солдатів.

Медична допомога за кордоном. Частина українських військовослужбовців, які отримали серйозні поранення, проходять реабілітацію за кордоном, де можуть використовувати сучасні технології, включаючи екзоскелети. Наприклад, деякі українські військові проходять реабілітацію в Німеччині та США, де ці пристрої є більш доступними.

УДК: 005.9

ОСНОВНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Тетяна КОСТЬ

студентка

Науковий керівник – **Вікторія ГУЦУЛЯК**

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Система охорони здоров'я є одним із головних складників суспільного управління, який потребує ефективного забезпечення високої якості медичних послуг. У сучасних умовах реформування та євроінтеграції України перед менеджерами охорони здоров'я виникають нові виклики та завдання, які вимагають спеціальних знань і навичок. Роль менеджера в цій сфері полягає не тільки в організації роботи медичного закладу, але й у здатності прийнятті стратегічних рішень, упровадженні інновацій та підтримуванні високого рівня мотивації серед працівників. Ці компетентності набуває особливого значення в контексті реформування охорони здоров'я та підвищення ефективності надання медичних послуг.

Менеджери у сфері охорони здоров'я відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування медичних закладів. Згідно з дослідженнями А. А. Баднауї та І. О. Андрощука, компетентний менеджер медичного закладу повинен мати глибокі знання у сфері охорони здоров'я, адміністрування, фінансів, маркетингу та управління людськими ресурсами [1]. Основні компетенції менеджера у сфері охорони здоров'я можна окреслити так:

– розуміння медичних процесів, законодавства й стандартів, а також особливостей функціонування медичних закладів;

– уміння організовувати роботу закладів охорони здоров'я, забезпечувати координацію діяльності персоналу, ефективно розподіляти ресурси та впроваджувати інноваційні технології;

- знання у сфері фінансового планування, бюджетування та аналізу економічних показників медичних установ;
- володіння правовими знаннями, зокрема щодо медичних прав, захисту прав споживачів і трудових відносин;
- управління розвитком і мотивацією персоналу, кадровою політикою, перепідготовкою та адаптацією спеціалістів;
- здатність приймати стратегічні рішення, упроваджувати інновації та підтримувати високу мотивацію співробітників.

Компетенції менеджерів у сфері охорони здоров'я мають бути адаптовані до вимог євроінтеграції. Особливу увагу слід приділяти питанням кадрової політики, перепідготовки та адаптації спеціалістів у контексті таких сучасних викликів, як плинність медичних кадрів і недостатнє фінансування [1].

Процес формування компетентностей менеджера в охороні здоров'я можна розділити на три етапи:

- усвідомлення керівної позиції – менеджер формує розуміння своєї ролі та відповідальності за функціонування медичного закладу;
- прийняття ролі менеджера – забезпечити адаптацію до нових умов, розвиток управлінських навичок і застосування їх у практичній діяльності;
- набуття досвіду в управлінні – менеджер розвиває свою компетентність через вирішення складних управлінських ситуацій.

Як підкреслює В. А. Боровець компетентність починається з базових знань і навичок, які забезпечують досягнення високих результатів [2]. Хоча компетентність не є єдиним чинником успіху, вона має вирішальну роль у складних ситуаціях, коли управлінські рішення можуть суттєво вплинути на якість надання медичних послуг.

Важливим складником успішності менеджерів є якісна освітня підготовка. Сучасна система охорони здоров'я України вимагає створення освітніх програм, орієнтованих на підготовку керівників нового покоління,

здатних приймати стратегічні рішення й ефективно впроваджувати реформи [1]. Освітня база має включати курси з фінансового менеджменту, медичного маркетингу, управління людськими ресурсами та правових аспектів у медичній сфері. Крім того, важливо забезпечити постійну систему навчання й перепідготовки, дозволити менеджерам залишитися в курсі новітніх тенденцій і змін у галузі.

Ефективність роботи медичних закладів значною мірою залежить від професіоналізму та компетентності їхніх керівників. Менеджер у сфері охорони здоров'я має володіти як адміністративними, так і економічними, правовими та лідерськими якостями. Освітня підготовка менеджерів має бути спрямована на формування компетенцій, що дають змогу оперативно реагувати на сучасні виклики та сприяти сталому розвитку закладів охорони здоров'я. Таким чином, розвиток якісної освітньої бази та постійне навчання є основою для забезпечення ефективного функціонування всієї системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Баднауї А.А., Андрощук І.О. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 7–8 грудня 2023 р. Кропивницький : Центральноукраїнський національний технічний університет, 2023. С. 47.

2. Боровець В. А. Менеджер системи охорони здоров'я: аналіз дефініцій та ключових компетенцій. *Україна. Здоров'я нації*. 2023. № 4. <https://doi.org/10.32782/2077-6594/2023.4/11>

УДК 658.89:338.48

**НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ
ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

Антон ШАМОВ

аспірант

Науковий керівник – **Анатолій ПАВЛЕНЧИК**

канд. екон. наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Посилення конкуренції і швидкозмінне маркетингове середовище вимагає від туристичних підприємств, націлених на динамічний розвиток, не тільки своєчасної адаптації до ринкових умов, а й створення ефективної концепції взаємовідносин із клієнтами з використанням новітніх маркетингових інструментів. Практичному вирішенню цього завдання сприяє впровадження прийомів і методологій нейромаркетингу одного з прогресивних і перспективних напрямів інноваційного маркетингу.

Уперше концепцію нейромаркетингу у 1990-х рр. почали розробляти психологи з Гарвардського університету. В основу технології був покладений принцип, згідно з яким 90 % розумової діяльності людини, у тому числі емоції, здійснюються в підсвідомості. Загальну методику нейромаркетингу розробив Джеррі Залтмен, запатентувавши її під назвою *ZMET (від Zaltman Metaphor Elicitation Method* – метод вилучення метафор Залтмена), суть якої полягає у вивченні підсвідомості людей за допомогою наборів спеціально підібраних зображень, які викликають позитивні емоційні відгуки й активізують приховані образи-метафори та стимулюють купівлю. Дослідженнями встановлено, що споживач приймає рішення не лише на основі раціональних суджень, а й на основі емоційних сплесків, які він не може контролювати. Більшість учених дотримується думки, що нейромаркетинг дає змогу вивчати реакції мозку людини для підвищення ефективності маркетингових прийомів. Інакше кажучи, інструменти нейромаркетингу концентруються на дослідженні реакцій споживачів на маркетингові повідомлення та використанні цієї інформації для більшого

привернення уваги до товару / послуги.

За своєю суттю нейромаркетинг – це дослідження людського мозку з для найефективнішого впливу на поведінку споживача (думки, спогади, емоційні реакції) найкращими маркетинговими способами. Під час досліджень фіксуються різні фізіологічні реакції людей: частота серцевих скорочень, частота дихання, рух зіниць, вологість рук, потовиділення, рефлекторні реакції, через які проявляється активність різних ділянок людського мозку. Це робиться для того, щоб передбачити вибір споживача і визначити ставлення до товару / послуги ще до того, як він про них дізнається. Вже у 2007 р. такі великі компанії, як *Coca-Cola*, *Procter&Gamble*, *General Motors*, *Eastman Kodak*, *Nestle*, *Bank of America* та ін., виділили на нейромаркетингові дослідження близько \$1,5 млрд. Понад 15 центрів у США та країнах Європи здійснюють дослідження в галузі нейромаркетингу.

Нейромаркетинг прийнято розглядати у двох аспектах – теоретичному та інструментальному. З теоретичного можна дізнатися про закони сприйняття, про те, як працює увага і на яких принципах вона базується, як формується мотивація, які чинники визначають успіх маркетингової комунікації, чи існує насправді маркетингова лояльність і в чому вона полягає. Адже якщо маркетинг – це боротьба за мозок споживача, то вивчення цього мозку – одне з найважливіших завдань. Під інструментальним розуміють перелік функціональних інструментів, які використовуються для вивчення активності мозку та його реакцій на сприйняття тих чи інших процесів. До них належать функціональна магнітно-резонансна томографія (фМРТ), поліграфи, електроенцефалографія (ЕЕГ) та ін.

Останніми роками в туристичному бізнесі значну увагу приділяється нестандартним засобам впливу на поведінку споживачів туристичних послуг, як-от звукове оформлення, створення спеціальних аерокомпозицій тощо. Основна мета нейромаркетингу в діяльності туристичних підприємств – зрозуміти споживачів та їхні реакції на маркетингові стимули шляхом

безпосереднього вимірювання процесів у мозку. Досягти означеної мети можна шляхом використання таких напрямів нейромаркетингу, як маркетингові дослідження з визначення реакцій мозку, аромамаркетинг, аудіомаркетинг, психологія кольору.

Маркетингові дослідження з визначення реакцій мозку – це напрям нейромаркетингу, який аналізує реакції мозку на зовнішні подразники. Виявляючи несвідомі процеси сприйняття, можна виявити закономірності та причинно-наслідкові зв'язки між такими впливами та поведінкою споживачів туристичних послуг.

Аромаркетинг – це напрям нейромаркетингу, який вивчає вплив запахів на купівельну поведінку споживачів. Про зв'язок між запахом і пам'яттю свідчить той факт, що запахи завжди створюють асоціації. Доведено, що запах створює стан ейфорії та нейтралізує страх. Ароматизовані бренди краще запам'ятовують і впізнають Українські компанії також використовують аромамаркетинг, переймаючи позитивний досвід іноземних компаній. Наприклад, офіційна мережа казино Космолот використовує у своїх залах аромат герані. Він відомий тим, що знижує тривожність і напругу, що робить його ідеальним для казино, де роблять ризиковані ставки. Над вишуканою ароматизацією офісів туристичних агенств працюють такі великі туроператори України, як *Join UP!*, *Coral Trevel*, *Pegas Touristik*, *TEZ Tour*.

Використання аудіомаркетингу зумовлено тим, що звук має сильний вплив на підсвідомість людини і його можна ефективно використовуватися в маркетингових комунікаційних цілях. Позаяк матері часто звертаються до своїх дітей з емоційними настановами, а батьки – з раціональними, то в аудіорекламі емоційні аргументи слід озвучувати жіночим голосом, а раціональні - чоловічим. Повільна музика підсвідомо викликає у споживачів туристичних послуг відчуття розслабленості та спокою, заохочує їх не поспішати з вибором, але все ж придбати тур. Ритмічність та швидкість рухливої музики допомагає прискорити процес прийняття рішення про

купівлю туру.

Психологія кольору – це напрям нейромаркетингу, заснований на впливі на купівельну поведінку споживачів за допомогою кольору. Завдяки розумінню особливостей сприйняття кольору споживачів і цільових сегментів ринку провідні світові компанії різних видів економічної діяльності, у тому числі туристичної, використовують колірну ідентифікацію у своїй корпоративній символіці. Оптимальний підбір кольорів продукції, зображень і написів з урахуванням національних, етнічних, історичних та релігійних елементів сприяє якісному збільшенню продажів туристичних послуг.

Сфера застосування напрямів нейромаркетингу охоплює майже всі аспекти класичного маркетингу в туризмі, а нейромаркетингові дослідження є дуже ефективними для брендингу, маркетингових комунікацій і просування туристичних продуктів, аналізу поведінки споживачів туристичних послуг, створення вебконтенту туристичного підприємства тощо.

Підсумовуючи, можна зазначити, що нейромаркетинг поступово стає важливим складником маркетингової діяльності туристичних підприємств і буде користуватися дедалі більшою популярністю в туристичному бізнесі. На це є дві причини: по-перше, із часом цей маркетинговий метод, імовірно, перевершить інші з погляду рентабельності інвестицій, а по-друге, інформація, отримана за допомогою нейромаркетингових досліджень, рідко доступна іншими методами.

Список використаних джерел:

1. Романов О. І. Технології нейромаркетингу: можливості та обмеження. *Бізнес і інновації*. 2021. № 6. С. 50–60.
2. Григорчук С. В. Вплив нейромаркетингу на споживчий вибір: етичні та соціальні аспекти. *Маркетинг і реклама*. 2020. № 5. С. 29–38.

СЕКЦІЯ 5

**Сфера послуг в Україні:
особливості розвитку та
стратегічні перспективи**

УДК 338.486.2:658:355.01

АДАПТАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ І ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

Анастасія ДЕМ'ЯНЧУК

студентка

Науковий керівник - Вікторія ГУЦУЛЯК

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Сфера гостинності, яка охоплює готелі й ресторани, зазнала серйозних викликів через пандемію COVID-19 та військові дії в Україні. Ці кризові явища спричинили значні зміни в управлінні персоналом, зокрема дистанційну зайнятість, скорочення штату та зниження попиту на послуги. У таких умовах критично важливо забезпечити ефективну мотивацію працівників для підтримки стабільності й конкурентоспроможності підприємств. Військовий стан в Україні та економічні наслідки пандемії вимагають від керівників не лише адаптації операційних процесів, але й розробки нових мотиваційних підходів. Важливо враховувати емоційний і психологічний стан працівників, які можуть відчувати стрес через невизначеність та зміни умов праці. Ефективна адаптація мотиваційної політики може підвищити продуктивність, залученість персоналу й зберегти високі стандарти обслуговування клієнтів, що є вагомим чинником для виживання підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах кризи.

Як зазначають В. Ігнатюк і Г. Туніна, система мотивації персоналу є вирішальним чинником підвищення ефективності управління підприємством, особливо в умовах криз. Під час пандемії COVID-19 у багатьох підприємствах скоротилися фінансові можливості, тому баланс між матеріальною та нематеріальною мотивацією стає особливо важливим [1].

Матеріальні стимули, такі як премії, компенсації, фінансові бонуси, допомагають підтримувати працівників, але в умовах обмежених ресурсів їхня роль знижується. Тому нематеріальні чинники, зокрема визнання

досягнень, можливості професійного розвитку, підтримання керівництва й участь у прийнятті рішень, набувають більшої ваги.

Пандемія COVID-19 змусила готелі й ресторани застосовувати дистанційну зайнятість для таких категорій працівників, як адміністратори, оператори онлайн-бронювань, служби доставки. Як зазначає В.Г. Кудлай, дистанційна робота має свої виклики, зокрема підтримання ефективної комунікації, контроль за результатами праці та збереження високого рівня залученості персоналу [2]. У таких умовах важливо забезпечити працівникам відчуття значущості їхньої праці, гнучкі умови роботи й підтримувати їхній емоційний стан.

Важливо також зазначити, що дистанційна зайнятість змінює природу трудових відносин: працівники втрачають безпосередній контакт із колегами, а робота стає менш формалізованою. Тож керівникам важливо запроваджувати нові підходи до мотивації, спрямовані на створення психологічної підтримки та розвитку індивідуальних мотиваційних програм для працівників.

У дослідженні Т. Яворська та В. Гуцуляк акцентовано увагу на важливості менеджера у створенні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Автори підкреслюють, що ефективний менеджер не лише керує процесами, але й відіграє провідну роль у формуванні довіри між працівниками, сприяє відкритій комунікації та створює умови для командної роботи. Вони також зазначають, що підтримка працівників на емоційному рівні є одним із вирішальних чинників для підвищення продуктивності, особливо в умовах кризових явищ [3].

На основі аналізу віданих досліджень і практик можна запропонувати такі напрями вдосконалення мотиваційної політики для підприємств сфери гостинності:

1. Індивідуальний підхід до мотивації. Використання методу кафетерію дає змогу пропонувати працівникам індивідуальні пакети мотиваційних стимулів залежно від їхніх потреб і пріоритетів. Наприклад, працівники, які прагнуть

професійного розвитку, можуть отримати доступ до курсів підвищення кваліфікації чи тренінгів, тоді як інші працівники можуть бути мотивовані оздоровчими програмами або додатковим часом для відпочинку [2].

2. Нематеріальна мотивація. У кризових умовах, коли фінансові можливості підприємств обмежені, нематеріальні стимули набувають особливої важливості. Це можуть бути визнання заслуг працівників, можливості професійного зростання, участь у прийнятті рішень щодо інноваційних проєктів підприємства та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [1].

3. Моніторинг соціально-психологічного клімату. Регулярні анонімні опитування, індивідуальні співбесіди й інші методи оцінювання соціально-психологічного стану колективу допоможуть керівництву вчасно виявляти проблеми та коригувати мотиваційну політику відповідно до змін у настроях працівників [2].

4. Гнучкі умови праці. Гнучкий графік роботи, можливість часткової дистанційної зайнятості, підтримання працівників у подоланні кризових явищ дають змогу знизити рівень стресу й підвищити їхню лояльність до підприємства. Це особливо важливо для тих працівників, які поєднують роботу з особистими зобов'язаннями або відчують психологічний тиск через війну чи пандемію [2].

5. Підтримання психологічного здоров'я. Під час кризових явищ особливу увагу слід приділяти підтримання ментального здоров'я працівників. Це може передбачати психологічні консультації, групи підтримки, програми для зниження стресу та додаткові вихідні для відновлення.

6. Соціальна підтримка. В умовах війни важливо впроваджувати ініціативи, спрямовані на підтримання співробітників, які постраждали від військових дій. Це може бути допомога в евакуації, підтримання сімей, організація гуманітарної допомоги, залучення до волонтерських проєктів.

Криза, пов'язана з пандемією COVID-19, змусила підприємства адаптуватися до нових умов дистанційної роботи, але військовий стан додав

нових викликів: мобілізація працівників, евакуація сімей, руйнування підприємств, скорочення ринку. Тоді як під час пандемії основною проблемою була адаптація до нових форм зайнятості, війна внесла в управління питання фізичної безпеки та виживання бізнесу. Це вимагає впровадження більш гнучких і персоналізованих мотиваційних підходів, які враховують емоційний стан працівників і їхню психологічну підтримку.

Мотивація персоналу є важливими елементом успішного управління в умовах кризових явищ. Військовий стан і пандемія COVID-19 створили нові виклики для керівників готельно-ресторанних підприємств, але водночас відкрили можливості для впровадження інноваційних підходів до управління. Ефективна адаптація мотиваційної політики до нових умов, з урахуванням емоційного та психологічного стану працівників, дасть змогу підвищити їхню продуктивність, покращити залученість і забезпечити стабільність підприємства в кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83.

2. Кудлай В. Г. Особливості мотивації персоналу в умовах дистанційної зайнятості. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 13–14 травня 2021 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 307–308.

3. Яворська Т., Гуцуляк В. Роль менеджера у створенні позитивного соціально-психологічного середовища у колективі. *Тенденції розвитку наукової думки в менеджменті, галузях спорту, обслуговування та охорони здоров'я*: тези доп. I Міжнар. студ. наук. конф., 10 жовтня 2022 р. Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2022. С. 32

УДК 338.488.2:640.43

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Зореслав РОМАНІВ

студент

Науковий керівник – **Марія ПАСКА**

д-р вет. наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Сучасна практика ведення будь-якої економічної діяльності свідчить, що підприємства для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку й формування ефективного плану розвитку достатньо часто мають вдаватися до певних інноваційних змін. Це, а також потреба забезпечення переходу економіки України до реалізації моделі науково-технічного й інноваційного розвитку зумовлюють доцільність дослідження проблематики створення передумов для впровадження ефективних інновацій на українських підприємствах, зокрема тих, діяльність яких прямо чи опосередковано пов'язана зі сферою ресторанного господарства. Основними елементами ефективності роботи закладу ресторанного господарства є концепція закладу, цінова категорія, кухня, якість обслуговування, спектр наданих послуг, атмосфера. Запорукою успіху й ефективного розвитку ресторану є тісна взаємодія цих складників.

Інновації в ресторанному бізнесі спрямовані на покращення обслуговування, оптимізацію процесів та адаптацію до нових вимог споживачів.

Проаналізовано основні напрямки інновацій, які наведено нижче:

Інформаційно-комп'ютерні технології. Упровадження інформаційно-комп'ютерних технологій стало критичним місцем для оптимізації управлінських процесів у ресторанах. Ця технологія дає змогу автоматизувати системи розрахунків, постачання сировини й 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 й екологічна відповідальність. Зростання інтересу до здорового способу життя вплинуло на вибір продуктів у ресторанах. Споживачі надають переваги місцевим продуктам і 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 допомагає 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 варто впроваджувати такі додаткові послуги та інновації, які б заохочували їх до різних видів соціально-культурної активності. Упровадження інноваційних послуг обслуговування – це один з основних чинників зростання ресторанного сервісу й підвищення ефективності закладу. За умови якісного, продуманого механізму впровадження нові ідеї здатні значно збільшити кількість клієнтів, збільшити вартість одного замовлення та загальну прибутковість ресторану. Звичайно, що зміни потребують часу, але впроваджувати їх потрібно, тому обрану в дослідженні тему можна вважати актуальною.

Виявлено, що ресторанний бізнес є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади ведуть між собою постійну боротьбу за

сегментацію ринку, за пошук нових і за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг. Усім закладам ресторанного господарства треба мати високий рівень конкурентоспроможності, якого можна досягти завдяки інноваційним змінам в обслуговуванні споживачів.

Отже, визначено сутність інновацій та інноваційної діяльності закладів ресторанного господарства, проаналізовано особливості надання послуг у сфері ресторанного бізнесу, досліджено тенденції розвитку послуг ресторанного господарства в сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Левків С.-М., Паска М. Рівень конкурентоспроможності ресторану «Marinad meat bar» в умовах сучасного ринку туристичних послуг. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика* : зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнар. участю (19 травня 2022 року, м. Львів). Львів, 2022. С. 133–135.

2. Гірняк Л. І., Глагола В. А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 16. С. 71–78.

УДК 640.43:355.01(477)

**ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА
«РЕБЕРНЯ ПІД АРСЕНАЛОМ» ДО ТА ПІСЛЯ
ПОВНОМАШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ В УКРАЇНУ**

Костянтин ТЮРІН

студент

Науковий керівник – Ольга РАДЗІМОВСЬКА

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Останні десятиліття індустрія гостинності в Україні стрімко розвивалася і вдосконалювалася завдяки впровадженню новітніх технологій, сміливих рішень і запозичення досвіду з країн Заходу (ЄС, США). Ресторанний бізнес став особливо важливою її частиною через свою масовість і набуту популярність. Потрібно ретельно досліджувати ринок ресторанних послуг, щоб знайти нові можливості для його подальшого розвитку, а також аналізувати різні чинники, які впливають на його роботу. Маючи достатньо даних про ресторанний бізнес, зможемо приймати правильні рішення в критичних ситуаціях і запобігти його занепаду [1].

Метою цього дослідження є аналіз діяльності ресторану «Реберня під Арсеналом» до початку повномасштабного вторгнення в Україну та після.

Цей ресторан м'ясних страв розташований в місті Львові за адресою вул. Підвальна, 5. Приміщення цього закладу є частиною будівлі колишнього міського арсеналу – визначної пам'ятки архітектури XVI ст. Також цей ресторан входить до ресторанного холдингу «!FEST», який володіє великою мережею різних ресторанів, пабів і закладів індустрії гостинності. Меню «Реберні» пропонує досить невеликий вибір переважно м'ясних страв, приготованих на вогні, а також додатків до них: холодні та гарячі закуски, овочеві асорті, супи, різноманітні соуси. Також присутнє дитяче меню й десерти, що свідчить про орієнтованість закладу на клієнтів із дітьми. До початку повномасштабного вторгнення цей заклад був дуже популярним серед людей середнього віку, які приходили туди за вишуканою

атмосферою, авторською рецептурою страв і соусів, незвичайною подачею та крафтовим пивом. Також дуже багато туристів з інших міст відвідували цю реберню не тільки, щоб поїсти, але й відвідати визначну пам'ятку культури. Після початку війни серед власників постало першочергове завдання – обладнання надійного бомбосховища для безпеки клієнтів і персоналу. Також весь персонал отримав інструкції дій у разі різних критичних ситуацій і пройшов курси надання першої домедичної допомоги. Потік клієнтів, звичайно, зменшився в декілька разів через відсутність туристів з інших міст, а також через масовий вступ до лав ЗСУ основної вікової групи клієнтів (чоловіків 30 – 40 років).

У перші місяці війни «Реберня під Арсеналом», як і багато інших закладів, безкоштовно надавали харчування волонтерам, військовослужбовцям та біженцям. Зараз цей заклад тимчасово зачинений на період реставрації історичної будівлі, у якій він розташований. Але інші реберні цієї мережі продовжують допомагати нашим збройним силам і долучаються до великих зборів на дрони.

Список використаних джерел:

1. Розвиток індустрії гостинності: сучасний погляд : монографія / наук. ред. Н.В. Лохман. Кривий ріг : ДонНУЕТ, 2021.
2. Реберня. URL: <https://rebernia.choiceqr.com/>

УДК: 338.46:330.341.1 (477)

СФЕРА ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ

Марія ЗАГОРУЙ

магістрантка

Науковий керівник – **Наталія ПАВЛЕНЧИК**

доктор.екон.наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Сфера послуг є однією з провідних галузей сучасної економіки України, яка формує понад 50% ВВП країни. Основні підгалузі, які активно розвиваються, це інформаційні технології, телекомунікації, банківські послуги, освіта та туризм. Однак, не всі сектори демонструють стабільний ріст: наприклад, через пандемію COVID-19 сфера туризму і громадського харчування зазнали значних збитків. Але варто відзначити, що у період пандемії COVID-19 актуальним стало зростання онлайн-послуг та діджиталізація різних аспектів життя. Сфера послуг є критично важливою для стабільного економічного розвитку та підвищення рівня життя населення. У сучасних умовах глобалізації та цифрових трансформацій перед галуззю стоять нові виклики і можливості для подальшого розвитку.

Одним із проблемних аспектів залишається недостатня інфраструктурна підтримка, зокрема в регіонах, що обмежує можливості для розвитку малих і середніх підприємств у сфері послуг. Крім того, залишається високим рівень тіньової економіки, що негативно впливає на офіційну статистику та загальний економічний розвиток.

Сучасна сфера послуг в Україні стикається з низкою викликів, які стримують її ефективний розвиток:

- Низька якість інфраструктури. Недостатня кількість сучасних об'єктів інфраструктури, особливо в регіонах, негативно впливає на доступність і якість послуг.

- Бюрократія та регуляторні бар'єри. Незважаючи на реформи, бізнес все ще стикається з великою кількістю адміністративних процедур, що уповільнює процес відкриття та ведення справ.

- Недостатня інвестиційна підтримка. Іноземні інвестори часто виявляють обережність через нестабільність економіки та непрогнозовані політичні ризики.

- Тінізація економіки. Значна частина сектору працює нелегально або не повністю офіційно, що ускладнює контроль і забезпечення високих стандартів послуг.

- Відтік кваліфікованих кадрів. Міграція спеціалістів, особливо у сфері ІТ та медицини, посилюється через відсутність належних умов праці та конкурентних зарплат.

Для того, щоб сфера послуг в Україні продовжувала розвиватися та ставала все більш конкурентоспроможною на глобальному ринку, необхідно впроваджувати довгострокові стратегії розвитку. Основними напрямками покращення можуть бути:

- Діджиталізація. Розширення використання цифрових технологій у різних секторах послуг є необхідним для підвищення їх ефективності та доступності. Зокрема, впровадження електронного урядування, онлайн-освіти та телемедицини здатне значно покращити якість життя населення.

- Підтримка інновацій та стартапів. Створення інкубаторів і технопарків для підтримки нових підприємців та інноваторів допоможе стимулювати розвиток нових секторів економіки, таких як фінтех, агротехнології та екологічні послуги.

- Децентралізація. Розвиток сфери послуг на місцевому рівні потребує розширення можливостей регіонів через збільшення інвестицій у транспортну, туристичну та соціальну інфраструктуру.

- Освітні реформи та професійна підготовка. Підвищення кваліфікації кадрів у сфері послуг через реформування освітніх програм та впровадження

новітніх технологій навчання дозволить зменшити відтік молодих спеціалістів та залучити більше робочої сили до ключових секторів послуг.

- Залучення інвестицій. Для створення сприятливого бізнес-клімату та залучення інвестицій, необхідно продовжувати реформи, спрямовані на спрощення податкової системи, боротьбу з корупцією та розвиток інфраструктури.

Сфера послуг є важливим елементом української економіки з великим потенціалом для зростання. Однак для досягнення сталого розвитку необхідно вирішувати низку проблем, таких як покращення інфраструктури, підтримка інновацій, боротьба з тіньовою економікою та професійна підготовка кадрів. Стратегічний розвиток цієї галузі на основі діджиталізації та залучення інвестицій дозволить Україні зайняти конкурентні позиції на глобальному ринку послуг та сприяти економічному зростанню країни.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Економічна активність населення України у 2023 році. Київ, 2023.

2. Діджитал Україна. Стратегії цифрової трансформації в Україні на 2022–2025 рр.. Київ, 2022.

3. Європейська Бізнес Асоціація. Аналіз інвестиційного клімату України. Київ, 2023.

4. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : постанова Кабінет Міністрів України від 3 березня 2021 року № 179.

5. Нікітченко Д. В., Лісовський В. Л. Цифрові трансформації в сфері послуг: глобальні тренди та перспективи для України. *Економічний вісник*. 2022. № 4. С. 45–54.

6. Павленчик Н., Павленчик А. Дія законів менеджменту на підприємствах сфери гостинності. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності* : зб. тез. III Міжнар. наук.-практ. конф. (6 жовт. 2022 р.). Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2022. С. 295–297.

7. Павленчик, Н. Ф. "Управлінські аспекти готельно-ресторанного бізнесу/Павленчик НФ." *Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації: матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф.-Львів. 2017.*

8. Петренко І. В. Роль сфери послуг у формуванні ВВП України. *Економіка та управління, 2022. № 3. С. 12–18.*

9. Світовий банк. Україна : звіт про розвиток приватного сектору. Світовий банк. Вашингтон, 2022.

УДК: 338.46:005.963.2-053.6(477)

РОЛЬ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ У РОЗВИТКУ СФЕРИ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ ЗАЛУЧЕННЯ СТУДЕНТІВ ДО БІЗНЕСУ

Соломія КОСТЕЦЬКА

студентка

Науковий керівник – **Вікторія ГУЦУЛЯК**

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Сфера послуг в Україні на сьогодні проходить етап активної трансформації, що зумовлено стрімким розвитком цифрових технологій та змінами в ринкових умовах. Ураховуючи динамічні перетворення в галузі, роль молодих фахівців стає все більш значущою. Молодь є рушійним чинником для впровадження інновацій, адаптації до нових викликів і реалізації сучасних бізнес-ідей. Студенти, як частина цього нового покоління, здатні не лише інтегруватися у сферу послуг, але й виступати ініціаторами змін, відкриваючи нові перспективи для молодіжного підприємництва.

Сьогодні ринок праці вимагає від молодих фахівців теоретичних знань і практичних навичок для ефективної участі в бізнес-процесах. З огляду на швидкі темпи технологічних змін молоді спеціалісти, які виростили в умовах цифрової ери, мають перевагу в оволодінні та використанні новітніх технологій для впровадження інновацій у бізнес. За даними дослідження *Forbes* Україна, більше ніж 60 % успішних стартапів в Україні заснували молоді підприємці до 30 років [1]. Це підкреслює їхній високий потенціал у розвитку галузі послуг.

Однією з основних переваг молодих фахівців є їхня здатність швидко адаптуватися до нових умов ринку, що особливо важливо у сфері послуг, яка вимагає постійного оновлення бізнес-моделей та підходів до роботи з клієнтами. Молоді фахівці активно впроваджують технології штучного інтелекту, аналізу великих даних та хмарних сервісів, що дає змогу

оптимізувати процеси управління й підвищити ефективність роботи підприємств. Наприклад, компанії, які інтегрували молодих спеціалістів до своїх команд, відзначають поліпшення в комунікаціях із клієнтами та впровадження нових цифрових рішень, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.

Одним із найефективніших методів залучення студентів до сфери послуг є програми стажувань і практики, які дають нагоду студентам отримати реальний практичний досвід. Водночас компанії отримують доступ до молодих, мотивованих кадрів, готових до навчання й адаптації. Згідно з даними Міністерства освіти і науки України, програми стажувань є одним з основних інструментів подолання кадрового дефіциту в галузі послуг [2].

Стажування дає змогу студентам набути важливих навичок у реальних умовах, розширити коло професійних знайомств і створити основу для подальшого працевлаштування. Важливою перевагою стажувань для студентів є також нагода знайомитися з корпоративною культурою та бізнес-процесами, що сприяє їхньому професійному становленню.

У сучасному бізнес-середовищі важливу роль відіграють так звані м'які навички (*soft skills*), серед яких комунікація, емоційний інтелект і здатність працювати в команді. Дослідження *McKinsey & Company* підтверджує, що роботодавці все частіше звертають увагу на ці навички, які стають вирішальними у сфері послуг [3]. Молоді спеціалісти, які вже на етапі навчання розвивають свої м'які навички, мають значну перевагу на ринку праці. Вони демонструють гнучкість, емоційну зрілість та здатність швидко адаптуватися до змін ринку, що є важливим для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними.

Стартапи є важливим інструментом для розвитку молодіжного підприємництва у сфері послуг. Платформи, зокрема *YEP Incubator*, допомагають молодим фахівцям запускати власні проекти, що пропонують інноваційні рішення для ринку [4]. Завдяки таким інкубаторам молоді спеціалісти отримують доступ до менторської підтримки, фінансування й

ресурсів, потрібних для реалізації своїх ідей. Ці ініціативи сприяють не лише розвитку студентських стартапів, але й створенню нових робочих місць і розвитку підприємницької культури в Україні.

Активна участь молодих фахівців у сфері послуг є важливим чинником її подальшого розвитку. Програми стажувань, підтримка стартапів і розвиток м'яких навичок створюють міцний фундамент для успішної адаптації галузі до нових викликів ринку. Залучення студентів до бізнес-процесів не лише забезпечує їх практичною підготовкою, але й сприяє розвитку інноваційних ідей, що формують конкурентні переваги для підприємств.

Список використаних джерел:

1. Forbes Україна. Інновації в сфері послуг: як молоді фахівці змінюють ринок. Forbes Україна. 2021. URL: <https://forbes.ua/> (дата звернення: 01.09.2024).
2. Аналіз співпраці бізнесу та освітніх закладів у контексті стажувань студентів. Київ : МОН України, 2020. 15 с.
3. McKinsey & Company. Soft skills як ключовий фактор розвитку у сфері послуг. URL: <https://www.mckinsey.com/uk/> (дата звернення: 03.09.2024).
4. YEP Incubator. Студентські стартапи як рушій розвитку послуг в Україні. URL: <https://www.yepworld.org>

УДК 658.3:640.4

СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Христина ІВАНІЦЬКА

магістрантка

Науковий керівник – Уляна ГУЗАР

канд. екон. наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Сучасні методи мотивації персоналу в ресторанах застосовують для забезпечення високої продуктивності, якості обслуговування та задоволеності гостей. У контексті швидко змінюваного ринку ресторанного бізнесу треба адаптувати мотиваційні стратегії до нових реалій, враховуючи економічні виклики й потреби працівників.

Сьогодні варто виділяти такі основні методи мотивації персоналу:

1. Нематеріальне стимулювання. Зростає значення нематеріальних методів мотивації, таких як визнання досягнень, можливостей для професійного розвитку й навчання, створення позитивного робочого середовища. Ці чинники сприяють підвищенню лояльності працівників та їх залученості до роботи.

2. Лідерство й управлінські навички. Лідерські якості керівників мають важливу роль у мотивації персоналу. Уміння швидко приймати управлінські рішення, інноваційність і здатність мотивувати команду без матеріального стимулювання залишаються критично важливими.

3. Залучення персоналу. Важливим аспектом сучасних методів мотивації є залучення працівників до процесу управління. Це може бути участь у прийнятих рішеннях, обговорення ідей щодо покращення роботи ресторану, що дасть змогу працівникам відчувати відповідальність і вплив на результати праці.

4. Соціальні програми й корпоративна культура. Розроблення соціальних програм, які підтримують здоровий баланс між роботою і особистим життям, а також формування позитивної корпоративної культури

є не менш важливим методом для мотивації персоналу. Це передбачає організацію корпоративних заходів, тренінгів та інших активностей, які сприяють командній роботі.

5. Матеріальне стимулювання. Традиційно матеріальне стимулювання залишалося одним з основних способів мотивації персоналу в ресторанному бізнесі. Воно охоплює заробітну плату, премії, бонуси та інші фінансові винагороди. Однак в умовах кризи й обмеженості бюджетів цей підхід стає менш ефективним [1].

Таким чином, сучасні методи мотивації персоналу в закладах ресторанного бізнесу вимагають комплексного підходу, що забезпечує матеріальні і нематеріальні стимули. Успішні ресторани мають адаптувати свою стратегію мотивації до кризових умов, ураховуючи потреби й очікування працівників. Лідерство, залучення та розвиток персоналу є головними чинниками для досягнення високих результатів у ресторанному бізнесі.

Список використаних джерел:

1. Шаповалова І. В., Дзюнич А. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві ресторанного господарства в умовах кризи. – URL: https://tourlib.net/statti_ukr/shapovalova.htm

УДК 331.108:640.43

**ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІНДУСТРІЇ
ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ:
ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ**

Віолета СВИЩОВА

студентка

Науковий керівник – **Вікторія ГУЦУЛЯК**

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Успішна діяльність будь-якого підприємства залежить від багатьох чинників, серед яких одним із найважливіших є управління персоналом. Це питання стає особливо актуальним в умовах воєнного стану, коли підприємства індустрії гостинності стикаються з додатковими викликами: втрата кваліфікованих кадрів через міграцію або мобілізацію, зниження морального стану працівників і порушення логістичних ланцюгів. У таких умовах управління людським капіталом потребує адаптації і перегляду традиційних підходів для збереження стабільної діяльності підприємств.

Індустрія гостинності є однією з найбільш постраждалих галузей під час війни. Війна значно вплинула на ринок праці, обмежила туристичний потік і створила додаткові проблеми з управлінням людськими ресурсами.

Проблеми управління персоналом під час війни:

1. Втрата кваліфікованих кадрів. Мобілізація та міграція змусили значну частину працівників залишити робочі місця, що призводить до кадрового дефіциту й ускладнює підтримку стабільної роботи підприємств. Як зазначають Д. Мілінчук і В. Гуцуляк, управління персоналом у кризових умовах вимагає впровадження нових підходів, зокрема залучення зовнішніх кадрів, перекваліфікація працівників та тимчасові трудові угоди [1].

2. Погіршення морального стану працівників. Психологічний стрес, викликаний воєнними діями, негативно впливає на продуктивність праці та мотивацію персоналу. Багато працівників відчують емоційне виснаження, що може знижувати їхню ефективність. Психологічна підтримка, включаючи

програми емоційної допомоги, командні заходи та індивідуальні консультації, є дієвим чинником підвищення продуктивності й збереження кадрів [2].

3. Скорочення попиту на послуги. Зниження економічної активності й зупинка туризму призвели до значного зменшення замовлень у сфері гостинності. Це змушує підприємства скорочувати штат або впроваджувати інші заходи для зниження витрат.

4. Порухнення логістичних ланцюгів. Війна ускладнила логістичні процеси, що впливає на постачання товарів і матеріалів. Це відображається на персоналі, оскільки працівники стикаються з нестачею ресурсів для ефективної роботи [3].

Шляхи вирішення проблем управління персоналом:

1. Лібералізація трудового законодавства. У кризових умовах треба спрощувати процедури працевлаштування й звільнення працівників. Лібералізація трудового законодавства дає змогу підприємствам швидше адаптуватися до змін на ринку праці та зберегти належний рівень гнучкості [2].

2. Упровадження гнучких форм зайнятості. Дистанційна робота й гнучкі графіки дають змогу гарантувати безпеку працівників і продовжувати надавати послуги в умовах економічної нестабільності [1].

3. Психологічна підтримка працівників. Психологічна допомога та командні заходи сприяють покращенню емоційного стану працівників і підтримують їхню ефективність на робочих місцях [2].

4. Розвиток цифрових навичок. Оскільки війна обмежує фізичний доступ до робочих місць, розвиток цифрових навичок стає важливим напрямом для адаптації підприємств до нових умов і забезпечення безперервності надання послуг через онлайн-канали [3].

Ефективне управління персоналом у сфері гостинності в умовах воєнного стану є критично важливим для підтримання стабільності підприємств. Втрата кваліфікованих кадрів, зниження попиту на послуги та

психологічні проблеми працівників створюють серйозні виклики для бізнесу. Однак упровадження гнучких форм зайнятості, забезпечення психологічної підтримки та розвиток цифрових навичок можуть значно покращити ситуацію. Пропоновані шляхи вирішення допоможуть підприємствам адаптуватися до умов кризи, зберегти робочі місця й підтримати ефективність працівників.

Список використаних джерел:

1. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
2. Кодекс Законів про працю. Закон України № 322-VIII від 10.12.1971 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Мілінчук Д., Гуцуляк В. Управління персоналом у системі сучасного менеджменту. *Тенденції розвитку наукової думки в менеджменті, галузях спорту, обслуговування та охорони здоров'я* : тези доп. І Міжнар. студент. наук. конф. Львів, 2022. С. 24–25.

СЕКЦІЯ 6

Перспективи розвитку сучасного суспільства

УДК 331.101.262:[331.522.4:005.642.5]](477)(045)

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСОБЛИВІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА РІВНІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Анастасія ІЛЬІНА

докторант, канд. екон. наук, доцент

Науковий керівник – **Анатолій МАЗАРАКІ**

д-р екон. наук, професор,

академік Національної академії педагогічних наук України, ректор

Державного торговельно-економічного університету (Україна)

Людський капітал – сформований чи розвинений унаслідок інвестицій і накопичений людьми певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивації та інших продуктивних якостей, які людина цілеспрямовано використовує в певній сфері економічної діяльності, сприяючи збільшенню продуктивності її праці та впливаючи на зростання доходів підприємства / установи / організації, що визначає конкурентоздатність економічних систем і слугує головним ресурсом їх розвитку [1].

Згідно з визначенням Фармацевтичної енциклопедії людський капітал, розглядають як ресурс соціально-економічного розвитку, як запас знань, здібностей, навичок і вмінь людини щодо продуктивності її діяльності в різних сферах суспільного життя, вартість якого створюється на основі інвестицій у людину як додана вартість і чинник отримання різних форм доходу. Серед базових форм людського капіталу можна визначити: освітній і культурний капітал; капітал здоров'я, професійного навчання, забезпечення інформацією, мобільності, сімейного виховання. Усі ці форми стають основою для формування комплексних форм: інтелектуального, трудового, організаційно-підприємницького, соціального капіталу [2].

Відтак питання людського капіталу важливо розглянути з точки зору людських ресурсів. Так, людські ресурси – сукупність людей, які мають певні фізичні та розумові здібності, а також відповідний трудовий потенціал, тим самим виступаючи як чинник економічного розвитку. До того ж людські ресурси передбачають відображення головного багатства кожного суспільства, розвиток якого є можливим лише в тому випадку, коли будуть

створені умови для відтворення, розвитку та використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини. Людина при цьому є найціннішим невідновлювальним ресурсом, що поєднує в собі трудові функції, введення в систему соціальних зв'язків, володіння унікальними професійними й особистісними якостями, які дають можливість належним чином використовувати всі інші наявні на підприємстві / в установі / організації виробничі ресурси [3].

Відповідно, людський капітал є одним з основних показників, що характеризує саме людські ресурси, у той час як поняття людських ресурсів є більш широким і може характеризувати і фізіологічний, і соціальний капітал, які не завжди є характеристиками людського капіталу. І тут показником ефективності використання персоналу підприємства / установи / організації, що відображає людський капітал як здатність фахівців випускати певну кількість продукції на одиницю часу, виступає продуктивність праці.

Основними напрямками, які визначають продуктивність праці, є: кількість продукції, яку виробляють за одиницю робочого часу, та витрати праці на одиницю виготовленої продукції. Продуктивність праці пов'язана з людським капіталом через людські ресурси та їхні можливості як індикатори процесів виробництва. Від того, наскільки ефективно буде використано людський капітал та його основні складники, залежить те, наскільки дійсно продуктивною буде праця людини [4, с. 35].

До того ж важливою формою людського капіталу є інтелектуальний капітал. Так, інтелектуальний капітал – це система відносин різних економічних суб'єктів щодо раціонального стійкого відтворення на основі прогресивного розвитку науки для конкурентоспроможного виробництва конкретних товарів / послуг, доходу, підвищення життєвого рівня фахівців, вирішення проблеми нерівномірності світового та регіонального розвитку на основі персоніфікованих економічних інтересів суб'єктів господарювання [5].

Отже, людський капітал виступає як показник ефективності управління людськими ресурсами на базі використання ними матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів. Її рівень підкреслює продуктивність праці трудового колективу підприємств / установ / організацій, задіяних у певній галузі економічної діяльності, враховуючи інтелектуальні здібності фахівців, наявність яких і відображає змістовність використання ресурсних можливостей.

Список використаних джерел:

1. Гинда С. М., Гинда О. М. Людський капітал: сутність, особливості аналізування та оцінювання. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 73–78. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/12.pdf
2. Капітал людський. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8069/kapital-lyudskij>
3. Людські ресурси. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-59920>
4. Ковальчук В., Шахно А. Інвестування в людський капітал як фактор інноваційного розвитку економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 2 (15). С. 33–40.
5. Житченко Г. О. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал». *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 255–259. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/43.pdf

УДК 331.101.6:796.012.3

РУХОВА АКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Анастасія КАЛЕНСЬКА

студентка

Науковий керівник – **Христина БАРАНІВСЬКА**

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

У світі активно просувається думка про те, що рухова активність є невід'ємною та обов'язковою частиною людського життя. Значення рухової активності є надзвичайно великим, адже під час руху активізуються всі системи організму людини, які працюючи, підтримують оптимальний стан здоров'я. Та сучасний спосіб життя і велика кількість робіт розумового характеру створюють інші умови. Звичайно, сучасні технології значно полегшили людське життя, але так само зменшили рухову активність людей фактично до мінімуму.

За даними опитування дорослого населення (18-74 роки) в Україні у 2018 році про їх рівень рухової активності, з'ясувалось, що лише 33% населення регулярно займаються руховою активністю. Звичайно, у 2024 році цей показник є набагато меншим, зважаючи на такі фактори як збільшення автоматизації праці, повномасштабне вторгнення, несвідомість суспільства та інші.

Якщо говорити про сфери економіки та бізнесу з сферою спорту, то можна чітко визначити їхній зв'язок. Доведено що, працівники, які сидять по вісім годин за робочим столом мають на 15% менш ефективну роботу ніж ті, хто займається спортом до або під час робочого дня. Це пов'язано з тим, що навіть найлегша активність покращує кровообіг в організмі та насичує кров киснем, що позитивно впливає на концентрацію уваги, зниження рівня стресу, та поліпшує пам'ять. Так само рухова активність допомагає тримати м'язи в тонусі, що дає змогу уникнути проблем з поставою та болями в спині.

Позитивний ефект від впровадження рухової активності для працівників підприємств проявляється у багатьох аспектах (рис. 1):



Рис.1. Ефект від впровадження рухової активності серед працівників [1]

Компанії, які зацікавлені у продуктивності своїх працівників та результативності їхньої праці, мають подбати про те, щоб працівники були залучені до занять руховою активністю впродовж робочого дня. Ті компанії, які вже впровадили таку практику, мають на 15% більшу ефективність виконаної роботи та їхні працівники мають на 27% більшу відвідуваність порівняно з конкурентами.

Для впровадження занять руховою активністю компанії необхідні:

1. Певні матеріальні ресурси, такі як приміщення, обладнання;
2. Кадрові ресурси для безпосереднього проведення занять, тобто тренери;
3. Фінансові ресурси, для того, щоб це все оплатити;

Візьмемо до прикладу невелику компанію, яка має 60 працівників. Ділимо їх на 3 групи по 20 людей. За приміщення берем кімнату відпочинку, в яку потрібно закупити 21 гімнастичний килимок та 21 еластину резинку. Також запрошуємо тренера з фітнесу і плануємо тренування для кожної

групи по 30 хвилин у день. Приблизний бюджет таких заходів наведено у табл.1.

Таблиця 1

Бюджет фітнес-заходів для підприємства зі штатом 60 чол.*

Ресурс	Кількість	Сума витрат
Гімнастичний килим	21 шт	7350 грн
Еластична резинка	21 шт	3150 грн
Тренер	Пів року занять по 1,5 год, 5 днів на тиждень	60000 грн
<i>Загальна сума</i>		<i>70500</i>

*враховуючи середні ціни на обладнання, середню ціну на абонемент занять, та без урахувань витрат на комунальні послуги, адже кімната для відпочинку завжди задіяна впродовж робочого дня.

Тепер порахуємо можливий прибуток завдяки збільшенню продуктивності. Враховуємо, що звичайний прибуток нашої компанії за пів року становив 800тис. грн. Якщо врахувати середнє зростання ефективності роботи на 15% та витрати на впровадження рухової активності (з умовою зміни обладнання кожні пів року), то отримуємо збільшення доходу на 6,18%.

Отже впровадження рухової активності в сферу економіки та бізнесу позитивно впливає на продуктивність та результативність виконуваної роботи працівників, яка в подальшому дає кращий результат для кожної підприємства, а головне – збільшує його дохід.

Список використаних джерел:

1. Study Reveals Impactful Exercise And Work Productivity Statistics for Employees. URL: <https://gitnux.org/exercise-and-work-productivity-statistics/> (дата звернення: 07.09.2024).
2. Ткачук С. Рухова активність чоловічого і жіночого населення в сучасному суспільстві. *Журнал фізичного виховання і спорту*. 2019. С. 6–8.

3. Митчик О. П. Аналіз сучасного стану фізичного виховання дорослого населення України. *Молодіжний науковий вісник. Фізичне виховання і спорт*. 2007. С. 27–30.

4. Митчик О. П. Аналіз сучасного стану фізичного виховання дорослого населення України : автореф. дис. ... канд. наук з фіз. вих. і спорту. Луцьк. 2007. 28 с.

5. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 346-348

УДК 630.1:351.82:004

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЛІСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Anastasiia UDOVYTSKA

Name of study programme:

International forest ecosystem management

University for Sustainable Development Eberswalde (Germany)

Науковий керівник – Володимир ДУДЮК

канд. екон. наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Розвиток цифрової економіки й формування інформаційного суспільства зумовлені переходом до створення електронного простору для економічних відносин та інформаційної взаємодії. Трансформація економіки в цифрову відбувається під впливом таких основних чинників, як цифрові фінанси, соціальні мережі, цифрова ідентифікація та революція даних.

Лісова галузь України є прикладом консервативної системи, яка потребує модернізації. Наразі команди Кабінету Міністрів України, Міндовкілля, Держлісагентства й ДП «Ліси України» працюють над створенням прозорого та зручного цифрового середовища в лісовому секторі, упроваджуючи сучасні технологічні рішення для оптимізації роботи агентства.

Наукові дослідження, присвячені цифровізації процесів у лісовому господарстві, зосереджуються на впровадженні передових технологій для підвищення ефективності управління лісовими ресурсами. До них належать використання геоінформаційних систем (ГІС), методів дистанційного зондування, супутникового моніторингу, а також технологій інтернету речей і блокчейну[1-3].

Наприкінці 2019 року уряд зробив значний крок у напрямку реформування ринку деревини, започаткувавши експериментальний проєкт із запровадження відкритих електронних аукціонів у цій сфері. Для цього Кабінет Міністрів України ухвалив Постанову №1178 «Про реалізацію

експериментального проєкту з проведення електронних аукціонів з продажу необробленої деревини» [4].

Експерти лісової галузі вважають, що ринок продажу необробленої деревини в Україні вже давно потребував реформ у цьому напрямку. Упровадження щоквартальних загальних аукціонів для продажу необробленої деревини дає змогу оптимізувати торговельні процеси та зменшити витрати покупців. Крім того, електронний формат продажу деревини, на відміну від традиційних голосових торгів, сприяє підвищенню прозорості ціноутворення, уможливорює брати участь у торгах із будь-якого куточка України онлайн і стимулює здорову конкуренцію серед покупців.

Восени 2022 року Державне агентство лісових ресурсів України запустило офіційний інтернет-магазин «ДроваЄ», де користувачі можуть придбати дрова онлайн. Для цього треба виконати кілька простих дій: зареєструватися на сайті, вибрати лісгосп, обрати тип і об'єм дров'яної продукції, визначити спосіб доставки та здійснити оплату. Це швидкий і зручний процес, який у майбутньому може сприяти збільшенню доходів.

Державне агентство лісових ресурсів України й ДП «Ліси України» активно впроваджують цифрові рішення в управлінні лісовими ресурсами в межах реформування лісової галузі. Одним із головних проєктів є запровадження електронної системи обліку деревини, що дає змогу відстежувати шлях кожного кубометра лісу - від заготівлі до експорту. Наразі всі лісорубні квитки й сертифікати видають в електронному форматі, що значно спрощує процедури та підвищує прозорість діяльності в галузі.

Ось і ще кілька важливих аспектів цифровізації в управлінських процесах лісових підприємств:

- геоінформаційні системи (ГІС): ці системи дають змогу аналізувати й управляти лісовими ресурсами за допомогою картографічних даних. ДП «Ліси України» використовує ГІС для контролю за територіями, відновлення лісів і боротьби з лісовими пожежами;

- автоматизовані системи управління: для підвищення ефективності управлінських процесів використовують програмне забезпечення для автоматизації рутинних операцій, як-от планування рубок, контроль за відновленням лісів і внутрішньою звітністю ці системи допомагають підвищити продуктивність і забезпечують прозорість усіх управлінських рішень;

- прозорість і доступ громадськості: громадськість отримала доступ до інформації про ліси через публічні платформи, де можна перевірити законність заготівлі деревини, що робить процес більш відкритим і підзвітним.

Ці заходи сприяють підвищенню ефективності управління ресурсами й адаптації галузі до європейських стандартів.

Отже, бізнес-процеси, які відбуваються в лісовій галузі, активно диджиталізують. Аналіз свідчить, що значну кількість ідей вже втілена, а деякі проєкти перебувають на стадії розроблення. Звісно, що зупинятися не можна, оскільки цифровізація лісового господарства є важливою умовою економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності українських підприємств і їх виходу на міжнародні ринки.

Список використаних джерел:

1. Мельник Т., Онушко Н. Теоретичні аспекти оцінювання цифрової ефективності бізнесу. *Ефективна економіка*. 2023. Т. 11. С. 1–21.

2. Damaševičius R., Mozgeris G., Kurti A., Maskeliūnas R. Digital transformation of the future of forestry: an exploration of key concepts in the principles behind Forest 4.0. *Front. For. Glob. Change*. 2024. Vol. 7. P. 1424327.

3. Venanzi R., Latterini F., Civitarese V., Picchio R. Recent applications of smart technologies for monitoring the sustainability of forest operations. *Forests*. 2023. Vol. 14. P. 1503. doi: 10.3390/f14071503

4. Про реалізацію експериментального проєкту з проведення електронних аукціонів з продажу необробленої деревини : постанова Кабінету Міністрів України № 1178.

УДК 658.14

ІНВЕНТАРИЗАЦІЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЗАПОРУКА ВОЛОДІННЯ ДОСТОВІРНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ

Ольга БУЦЬ

студентка

Науковий керівник – **Орислава ГРАФСЬКА**

д-р. екон. наук.

Львівський державний університету фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

У сучасних умовах ведення бізнесу, коли достовірність інформації відіграє важливу роль, інвентаризація є надзвичайно важливою через економічну нестабільність, зростання конкуренції та цифровізацію процесів. Вона дає змогу підприємствам ефективніше управляти своїми активами, контролювати залишки товарів, виявляти втрати або надлишки й уникати фінансових ризиків. Завдяки інвентаризації можна підвищити точність фінансової звітності, оптимізувати логістику, покращити прогнозування й забезпечити стабільний розвиток бізнесу, що особливо актуально в умовах постійних змін на ринку.

Інвентаризація — це процес перевірки й обліку фактичної наявності активів, ресурсів і зобов'язань підприємства, який здійснюють для виявлення їх відповідності даним бухгалтерського обліку. Інвентаризація допомагає виявити недостачі, надлишки, неактуальні або пошкоджені ресурси, а також забезпечує контроль за збереженням майна й правильним використанням ресурсів. Вона є важливим інструментом для підвищення точності фінансової звітності, запобігання шахрайству та прийняття ефективних управлінських рішень.

Після завершення інвентаризації підприємство отримує точну інформацію про наявність і стан своїх ресурсів. Це допомагає виявити помилки в обліку, уникнути втрат, контролювати використання майна й запобігти крадіжкам. Крім того, інвентаризація дає можливість краще планувати закупівлі, оптимізувати запаси й підвищити ефективність роботи, що в підсумку позитивно впливає на фінансовий стан компанії.

Ф.Ф.Бутинець наводить кейс виробничого підприємства, яке зіткнулося зі значними розбіжностями між даними обліку й фактичною наявністю матеріалів на складі. Проведена інвентаризація виявила недостачу сировини й надлишки готової продукції, що виникли через помилки в обліку та недотримання технологічних процесів. Завдяки інвентаризації підприємство виявило проблеми, які могли б призвести до збитків і дестабілізації роботи. Це дало змогу керівництву вчасно відкоригувати облікові процеси й запобігти подальшим втратам. Тобто інвентаризація допомагає не тільки отримати актуальні дані, але й покращити контроль за виробництвом і управлінням ресурсами [1].

Ще один приклад із літератури можна знайти в роботі О.В.Сидоренко «Інвентаризація як інструмент контролю на підприємствах в умовах цифрової трансформації». Авторка описує випадок торгового підприємства, яке після впровадження автоматизованої системи обліку провело інвентаризацію. У підсумку було виявлено, що автоматизована система неправильно синхронізувала дані щодо товарів на складі, що призводило до хибної інформації у звітах про запаси. Інвентаризація в цьому випадку допомогла виявити технічні помилки в новій системі обліку й уникнути потенційних фінансових втрат. Цей приклад підкреслює, що навіть у цифрову еру контроль через інвентаризацію залишається важливим, оскільки дає змогу підтвердити коректність автоматизованих процесів і зберегти точність облікових даних [2].

Отже, проаналізувавши вищенаведене, зазначимо, що інвентаризація залишається критично важливим інструментом для ефективного управління активами підприємства, навіть в умовах цифровізації бізнес-процесів. На основі наведених прикладів видно, що вона дає змогу вчасно виявляти помилки в обліку, попереджати збитки й удосконалювати процеси управління ресурсами. Незалежно від масштабу підприємства, інвентаризація допомагає підтримувати точність фінансової звітності та забезпечувати прозорість роботи. Вона є незамінним елементом контролю, який сприяє

підвищенню ефективності діяльності й забезпечує стабільність у динамічних умовах сучасного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Бутинець, Ф. Ф., Верига, Ю. А. Інвентаризація та її значення в системі управління підприємством. Житомир : Житомирський державний технологічний університет, 2019.

2. Сидоренко О. В. Інвентаризація як інструмент контролю на підприємствах в умовах цифрової трансформації". *Вісник економічних наук України*, 2022.

УДК 378

**НАУКОВА РОБОТА СТУДЕНТІВ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ
ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНЬОГО ВЧИТЕЛЯ****Анастасія КАЛЕНСЬКА**

студентка

Софія ПАРАСОТЧЕНКО

студентка

Науковий керівник – Ірина ГУЗЕНКО

старший викладач

Львівський державний університет фізичної культури
Імені Івана Боберського (Україна)

Наукова робота студентів безпосередньо пов'язана з якістю отримання вищої освіти в контексті розв'язання завдань реформування освіти України. Для реалізації нових підходів до організації навчального процесу у вищих навчальних закладах викладачі активно сприяють розкриттю наукового потенціалу студентів.

Чим важливі студентські наукові роботи? В університеті студенти мають умови, можливість і бажання розвивати свої наукові знання. Уміння й навички наукової діяльності для майбутнього фахівця є одним із головних складників його професійного успіху. Оскільки для студента спортивного закладу освіти нескінченно перманентним є шлях пізнання й дослідження світу, науково-педагогічна діяльність викладачів за своєю сутністю, динамічністю стає основою ефективного навчання й особистісного розвитку студентів та їхньої наукової діяльності.

Наукова робота студентів є важливою частиною професійної діяльності викладача університету фізичної культури, а також є умовою реалізації поглибленого вивчення сфери їхньої спортивної діяльності. Найперше в науково-організаційній роботі викладача постають питання системного залучення кожного студента до наукової роботи в індивідуальній і колективній, онлайн і офлайн, обов'язковій і добровільній формах навчального процесу.

Завдання організації наукової роботи майбутнього вчителя фізичної культури:

Викладач має залучити студентів до процесу наукових пошуків; заохотити студента розширювати свій пізнавальний потенціал не лише аудиторно, а й самостійно.

Викладачі можуть реалізувати наукову співпрацю зі студентами як керівники наукових гуртків і секцій; побачити й розкрити пошуковий потенціал; допомогти визначитися з темою наукового дослідження, логічно впорядкувати матеріали дослідження, сформулювати актуальність, новизну, висновки. У співпраці студент–викладач виникає колективна творчість, що сприяє вагомим результатам наукового дослідження.

Викладач допомагає студентові проявити творчі здібності, удосконалюючи набуті знання в навчальному процесі до рівня сучасних вимог наукових досліджень; студенту розширити свої зацікавлення, поглибити знання з дисциплін фундаментальної підготовки за спеціальністю, розширити ерудицію, визначити свої наукові уподобання.

Написання наукових робіт допомагає студентові:

1. Навчитися правильно висловлювати свої думки, аналізувати нові наукові підходи, нестандартно мислити, структурувати матеріал у визначеному логічному зв'язку, формулювати результати досліджень і покликання на літературні джерела, висвітлювати особисті напрацювання в наукових дослідженнях.

2. Удосконалити ораторські вміння і навички, що дає змогу донести до аудиторії значущість виконаної роботи.

3. Поглибити якість засвоєння наукового матеріалу зі спеціальності, розширити світогляд виробити навички самостійного проблемного пошуку, удосконалити професійні якості, реалізовувати власні наукові та творчі ініціативи.

Отже, наукова робота студентів сприяє розвитку інтелектуальних здібностей, становленню особистості, збагаченню професійного досвіду,

підвищенню особистого культурного рівня, інтеграції набутих знань у професійну діяльність.

У зв'язку з чим важливим аспектом наукової діяльності студентів є спілкування, обмін ідеями, взаємна підтримка в подоланні проблем, дискусії, толерантна конкуренція.

Таким чином, випускник вищого навчального закладу застосовує набуті наукові знання, уміння та навички, потрібні для наукового пошуку у різних формах і видах наукової роботи.

Список використаних джерел:

1. *Наукова робота студентів як чинник удосконалення професійної підготовки майбутнього вчителя* : зб. наук. пр. / редкол.: Л.І. Білоусова та ін. Харків : Факт, 2010. Вип.1. 188 с.

2. Ярхо Т. О. Сутність фундаменталізації математичної підготовки майбутніх фахівців в умовах компетентнісного підходу у вищій технічній освіті. *Проблеми викладання геометрії у закладах освіти: теорія, методика, практика* : тези доп. Всеукр. конф. на честь 100-річчя з дня народження О. В. Погорелова. 8–10 квітня 2019 р. Харків, 2019. С. 145–147.

3. Далінгер В. А. Когнітивно-візуальний підхід та його особливості у навчанні математики. *Вісник Вінницького державного педагогічного університету*. 2015. (дата звернення 15.11.2017).

4. Ярхо Т. Дидактичні проблеми формування математичної компетентності здобувачів вищої технічної освіти у сучасному інформаційному суспільстві. *Проблеми та інновації у природничо-математичній, технологічній і професійній освіті* : матеріали VIII Міжнар. конф. присвяч.. 100- річчю 1. Г. Ткаченка. Кропивницький : ЦДПУ імені Володимира Винниченка, 2019.

УДК 355.48(477)

ЯКІСНА ОСВІТА ЯК РУШІЙНА СИЛА МАЙБУТНЬОГО ПІСЛЯВОЄННОЇ УКРАЇНИ

Валерія ГУДКОВА

студентка

Науковий керівник – **Андрій ШИНКОВИЧ**

канд.екон.наук, доцент

Київський національний торгово-економічний університет (Україна)

Беззаперечним є твердження, що якісна освіта поповнює ринок праці кваліфікованими фахівцями. В умовах визвольної війни України проти російської агресії на ринку праці утворився дефіцит трудових ресурсів, адже значна частина фахівців воює, а інша частина залишила Україну й поповнила дефіцит трудових ресурсів країн ЄС. Якщо сьогодні економіка України потребує професійних кадрів, щоб вистояти й фінансувати витрати на визвольну боротьбу, то наступний найбільший виклик для нашої держави постане після перемоги України, адже відбудова всіх сфер життєдіяльності країни - це справа масштабна. Виникає питання: яких фахівців потребуватиме повоєнне відновлення України і які першочергові завдання системи освіти є вже сьогодні.

Сучасна система освіти в Україні досить різнопланова, доступна для всіх охочих навчатися. Існують різні форми навчання, різноманітні програми тощо. Але звісно є моменти, які заслуговують на більш ретельне вивчення та покращення, адже зараз наша країна стикнулася з величезним викликом, який неможливо ігнорувати й не брати до уваги – війною. Вона впливає на освіту сьогодні, її вплив і наслідки ми відчуватимемо ще багато десятиріч, і саме перед сьогоднішнім наступним поколіннями молоді, студентів, учнів постане завдання відновлювати й підіймати з руїн нашу країну.

Звісно, як і в будь-якій сфері, так і в системі освіти є певні позитивні й негативні моменти. Військовий стан, епідемія ковіду не зруйнували нашу систему освіти, а зцілили її. Завдяки цим викликам ми відкрили для себе нові

варіанти організації освітнього процесу, наприклад онлайн або сидячи в бомбосховищі.

До успішних змін у сфері освіти можна віднести:

1. Реформи та диджиталізація. Упродовж останніх років в освітній системі в Україні відбулася низка реформ, спрямованих на покращення якості освіти, модернізацію навчальних програм і підвищення рівня викладання. Упровадження дистанційного навчання й онлайн-платформ зробили освіту доступнішою для учнів, особливо під час пандемії та під час війни.

2. Нова українська школа (НУШ). Фокусується на особистісно-орієнтованому підході до навчання, розвитку критичного мислення та практичних навичок в учнів.

3. Міжнародне визнання. Українські студенти й науковці беруть участь у міжнародних конкурсах і проєктах, здобуваючи визнання на світовій арені. Також загальновідомий та підтверджений роками факт – українських науковців/спеціалістів завжди високо цінували в інших країнах.

4. Умотивовані та віддані викладачі/учителі. Незважаючи на всі складнощі та перепони, з якими стикаються в наш час працівники сфери освіти, вони продовжують робити свій неоціненний внесок у виховання й навчання майбутніх поколінь спеціалістів усіх сфер.

Як зазначає кандидат економічних наук І.Я.Мартинюк І. А. навіть у часі воєнного стану, коли умови здійснення освітнього процесу є стресовими, екстремальними, студентська молодь незалежно від етапу навчання, статі, місця переважного перебування - в Україні (на вільній від окупанта території) чи закордоном, переважно здатна підтримувати власну навчальну діяльність на звичному рівні, частина - навіть покращувати її якість, мобілізувавши внутрішні ресурси.

Водночас близько чверті здобувачів, котрі відзначають зниження якості свого навчання, потребують окремої уваги науково-педагогічних працівників

у плані підбору індивідуальних методів і засобів освітньої діяльності, психологічної підтримки особистості [1].

Щодо негативних явищ можна відзначити:

1. Низька заробітна плата педагогів. Незважаючи на важливість професії, учителі в Україні отримують низькі зарплати, соціально не захищені, що призводить до браку мотивації та кадрів.

2. Недостатнє фінансування: Багато шкіл і університетів страждають від нестачі фінансування, що впливає на якість освіти, матеріально-технічну базу й можливості для проведення досліджень.

3. Нерівний доступ до якісної освіти. У сільських районах і в тих регіонах які наближені до зони бойових дій, доступ до якісної освіти часто обмежений, що створює нерівність у можливостях для дітей.

4. Відсутність залучення до командної роботи. На жаль, освітній процес в Україні не передбачає залучення до командної роботи, що могло б сприяти кращій соціалізації учнів і формуванню навичок комунікації. Також свій вплив має і дистанційний формат навчання.

Міністр освіти України Оксен Лісовий висловив думку про те, що дистанційне навчання, на жаль, не завжди забезпечує відповідну якість. І це доведено не лише досвідом України, але й досвідом багатьох країн, які пройшли через ковідний період і сьогодні аналізують його наслідки. Україна також взяла участь у міжнародному дослідженні PISA, зробивши це прямо під час активної фази війни, і ми бачимо у загальній динаміці падіння опанування навичок учнями. Падіння відбулося в багатьох країнах, що брали участь в дослідженні, ми – частина цього негативного тренду. У нашому випадку на падіння продовжує впливати війна й неможливість вивести всіх дітей в офлайн [2].

Висновки. Після війни, Україні будуть потрібні кваліфіковані, умотивовані й ініціативні фахівці, які зможуть відновити зруйноване. Для них потрібно створити умови, за яких вони хотітимуть залишитись і допомогти Україні стати могутньою, вільною європейською державою.

Вважаємо, що більше уваги потрібно приділити вивченню іноземних мов, адже Україна не змінює свій вектор і впевнено рухається до Європейської спільноти.

Потрібно впровадити вигідні умови для залучення інвесторів. Повоєнна відбудова потребуватиме інвестицій, тому нам потрібно навчитися співпрацювати зі світом, бути готовими просити й приймати допомогу.

Також усередині країни на законодавчому рівні треба приділяти максимально можливу увагу фінансуванню шкіл і вишів, забезпечити гідну заробітну плату та соціальні гарантії для вчителів та викладачів.

Однозначно потрібні будуть зміни щодо форми навчання. Як показала практика, онлайн це зручно, безпечно, зручніше з точки зору логістики, але мінусів усе-таки більше.

Найважливіше, на нашу думку – це на всіх рівнях системи освіти зафіксувати й закарбувати: вивчення історії України та української мови, повага до мови й історії і їх знання – це те, без чого країна не може відбутися як незалежна та самостійна держава. Починаючи з дитячого садочка, далі в школах, вишах, на всіх рівнях діяльності й управління саме знання рідної мови та історії – це та основа, яку мають знати всі, що не підлягає обговоренню.

Саме зараз, як ніколи, важливо об'єднати наші зусилля щодо захисту й відновлення країни. Звісно, це важко робити в умовах війни, але я вірю що ми переможемо, і саме зараз настав той час, коли ми можемо підготувати підґрунтя, накопичити ресурси, підготувати цілу наукову та освітянську армію вмотивованих і досвідчених спеціалістів для відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Мартинюк І. А. Якість освіти в умовах війни очима студентів. URL: <http://surl.li/eudajd>
2. Лісовий О. Коли ми навчались у школі, було більш зрозуміліше як онлайн освіта впливає на дітей. URL: <http://surl.li/ijdzta>

УДК: 330.13

ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА В РЕГУЛЮВАННІ БІЗНЕСУ ТА ЕМОЦІЇ У ВОЄННИЙ ЧАС

Василь ГУЦУЛЯК

аспірант

Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)

Поведінкова економіка як новий напрямок економічної науки досліджує вплив психологічних та емоційних чинників на прийняття економічних рішень. Традиційні економічні теорії передбачають раціональність вибору економічних суб'єктів, однак реальність часто вимагає протилежного. Особливо в умовах невизначеності, таких як воєнні, коли емоційні аспекти можуть домінувати над раціональними аргументами. Це зумовлює використання поведінкових інструментів для регулювання економіки та бізнесу.

Природно втручання держави стає потрібним, оскільки виникає потреба в додаткових заходах, що забезпечують стабільність і підтриманням економічних процесів, і лише вона має ресурси й важелі для координації дій, спрямованих на мінімізацію економічних ризиків та адаптацію бізнесу до нових умов.

Тож державне регулювання бізнесу потребує нових підходів, зокрема використання елементів поведінкової економіки, що дозволяють врахувати психологічні особливості суб'єктів економіки у процесі створення та впровадженні регуляторних інструментів. Це стає ще актуальнішим в умовах війни, коли емоції суттєво впливають на прийняття рішень економічних суб'єктів [1, 2].

У цьому контексті важливо через регуляторні заходи виконати так звані соціальні норми, які відображають очікувану поведінку суб'єктів економіки. Вони формуються під впливом культури та інших соціальних чинників, що вимагають державного втручання для підтримання стабільності економічної системи. І. Біла стверджує, що ефективність регуляторних заходів значною

мірою залежить від дизайну вибору, тобто від того, як і в якому вигляді представлені альтернативи для бізнесу. Важливо, щоб варіанти рішень були чітко структуровані й зрозумілі, оскільки це впливає на здатність суб'єктів господарювання оцінювати ризики, вигоди та наслідки кожної з альтернатив. Це має включати значення для формування умов, за яких суб'єкти господарювання можуть приймати більш обґрунтовані й раціональні рішення, що сприяють стабільності економічних процесів і розвитку бізнесу в умовах невизначеності та кризи [1].

Державне регулювання бізнесу в умовах глобальних викликів і змін потребує інтеграції поведінкових підходів, що враховують нераціональність рішень економічних суб'єктів. У кризових ситуаціях, таких як воєнні конфлікти, підприємства часто приймають рішення на основі емоцій або короткострокових перспектив, що може негативно впливати на їх довгострокову стабільність.

Дослідження М. Гудзя підкреслюють, що емоції можуть суттєво змінити раціональний вибір громадян і бізнесу, впливаючи на їхні економічні рішення [2]. Відсутність контролю над емоціями в кризових умовах призводить до поглиблення негативних тенденцій на макроекономічному і мікроекономічному рівнях. Емоції, зокрема, тривога чи розчарування, можуть змушувати людей приймати короткострокові рішення, які часто не відповідають їхнім довгостроковим інтересам.

Держава, розуміючи ці поведінкові похибки, може розробляти регуляторні механізми, які допомагають підприємствам уникати ситуативних рішень і фокусуватися на стратегічних цілях. Наприклад, застосування методів поведінкової економіки дає змогу створювати стимули, що підтримують інновації та сталий розвиток навіть у важкі часи. Такий підхід не лише покращує взаємодію між державою і бізнесом, але й сприяє загальній економічній стійкості в складних умовах.

Іншим аспектом є вплив держави на процес ухвалення рішень через психологічні механізми, як-от ефект підкріплення та м'яке примушення

(*nudge*). Це допомагає знизити рівень ризиків нерациональних рішень, стимулюючи бізнес до більш обдуманого вибору [1]. Такий підхід є особливо актуальним у кризових умовах. Поведінкові стратегії можуть бути інструментом адаптації бізнесу до нових викликів.

Війна в Україні є яскравим прикладом того, як емоції можуть змінити економічну поведінку громадян і бізнесу. У таких умовах суб'єкти часто усуваються від раціонального аналізу й ухвалюють емоційні рішення. Це веде до посилення волатильності ринків і непередбачуваних економічних результатів. Дослідження показують, що психологічні аспекти мають значний вплив на економічну стабільність, особливо в періоди війни та кризи [2].

Про це йдеться в теорії перспективи (*Prospect Theory*) Д. Канемана та А. Тверського, які пояснюють, чому люди ухвалюють нерациональні рішення в умовах ризику та невизначеності. У своїх дослідженнях А. Тельнов і С. Решміділова наголошують на тому, що такі ефекти, як ефект визначеності та ефект дзеркального відображення, пояснюють, чому суб'єкти економіки замість раціональної поведінки керуються емоціями [3]. Обидва ефекти є важливими для розуміння поведінки суб'єктів в економіці, оскільки вони ілюструють, що люди схильні до емоційних, а не раціональних рішень, і це впливає на їхню поведінку в умовах ризику та невизначеності. Особливо це актуально під час воєнного стану в країні, де страх втрати може перевищувати раціональні аргументи щодо вигоди.

Таким чином, інтеграція поведінкових теорій у процес державного управління допомагає державі створювати більш ефективні та стійкі політики, що відповідають потребам суспільства й економіки, особливо у складні періоди. Зокрема, це можуть бути покращення ефективності регулювання, контроль за системою стимулів, боротьба з поведінковими упередженнями, постійний апгрейд антикризового управління, максимальне сприяння соціально-економічній стабільності. Урахування емоційних

аспектів є обов'язковою умовою розробленні державних політик у часі війни чи інших кризових явищ.

Водночас упровадження таких теорій вимагає значних ресурсів і глибоких досліджень, що може бути складним і витратним процесом для державних інституцій під час війни. У випадках, коли політика побудована виключно на поведінкових аспектах, без урахування економічних реалій, це може призвести до недооцінювання складніших системних проблем. Тому важливо збалансувати використання поведінкових інструментів з традиційними методами державного регулювання.

Список використаних джерел:

1. Біла І. Поведінкова економіка в державному регулюванні бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. С. 45–56.
2. Гудзь М. Поведінкова економіка в умовах війни: Вплив емоцій на економічні рішення громадян. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. С. 27–35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-27>
3. Тельнов А. С., Решміділова С. Л. Розвиток поведінки економіки у прийнятих економічних рішеннях. *Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 5. С. 160–170.

УДК 339.9(477)

**АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ УКРАЇНИ В
УМОВАХ ВІЙНИ****Владислав ЦІЗДИН**

аспірант

Науковий керівник – Лілія ІВАНОВА

канд. екон. наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Повномасштабне вторгнення росії в Україну зруйнувало економіку нашої країни, спровокувало гуманітарну кризу, загальмувало економічне зростання, посилило нестабільність глобальної геополітичної ситуації. Крім того, наслідками війни стане зростання цін на сировинні товари й ослаблення зовнішнього попиту з боку єврозони. У низці регіонів України економічна діяльність стала неможливою, оскільки війна зруйнувала виробничу інфраструктуру і призвела до зупинки міжнародної торгівлі товарами. Сусідні країни зіштовхнулися з негативними наслідками впливу війни, у тому числі у результаті розриву найважливіших торгових і транспортних маршрутів, різкого скорочення обсягу грошових переказів трудових мігрантів, а також підвищення цін на сировинні товари й прискорення інфляції. Війна гальмує регіональну торгівлю, послаблюючи зовнішній попит з боку єврозони – найбільшого торгового партнера країн регіону Європи, Центральної Азії та рф [1].

Зростання цін на енергоресурси безпосередньо призвело до збільшення витрат на імпорт і розширення дефіцитів рахунків поточних операцій, особливо в країнах із високим ступенем залежності від імпорту енергоресурсів. Крім того, він став причиною значних бюджетних витрат у низці країн, де збережено субсидії на викопні види палива.

Згідно з даними Центру Разумкова, обсяг випуску товарів і послуг у регіоні ЄЦА скоротився у 2022 р. приблизно на 3 %, оскільки війна в Україні та її наслідки відображаються на товарних і фінансових ринках, торгових і міграційних зв'язках, а також на рівні довіри підприємців і споживачів.

Відповідно до базового прогнозу, у найближчій перспективі війна в Україні не припиниться, проте військові дії будуть дедалі більше обмежені східними районами країни. Крім того, базовий сценарій передбачає, що протягом прогнозного горизонту збережеться підвищений рівень невизначеності, як в порівняннях з історичними нормами, а санкції, уведені проти РФ та Білорусі у відповідь на вторгнення в Україну, залишатимуться в силі [2].

У регіоні ЄЦА ризики для прогнозу, як і раніше, зміщено в бік подальшого зниження. Якщо збройний конфлікт затягнеться або посилиться, він може завдати набагато більших економічних збитків і підвищити ймовірність фрагментації міжнародної торгівлі та інвестицій, особливо на тлі підвищення напруженості в регіоні. До того ж гуманітарна ситуація, яка вже близька до катастрофічної, може стати ще гіршою [3].

Зберігається ймовірність погіршення прогнозу під впливом фінансового стресу, особливо з урахуванням високих рівнів боргу й підвищеного рівня інфляції. Солідні макроекономічні буферні резерви РФ уже виснажено, що підвищує ризик кредитної кризи в банківському секторі: додаткові обмеження можуть ще більше порушити роботу внутрішніх фінансових ринків і викликати іще більш значну макроекономічну дестабілізацію. Існують невідомі ризики, які можуть матеріалізуватися в регіональній фінансовій системі; ймовірність їх виникнення пов'язана з недооцінюванням взаємодії з РФ – наприклад, через позабіржові продукти з використанням позикових коштів, в основі яких лежать російські активи [4].

Реалізація таких накреслень буде вкрай непростим процесом. Тим більше, що геополітичний і гео економічний простір виявлятимуть значний вплив на політичне й економічне середовища України.

Сьогоднішній гео економічний простір характеризується швидким наростанням суперечливих тенденцій, у т. ч. зумовлений посиленням конкурентних протистоянь. Особливістю нинішнього етапу глобалізації є масовані спроби (у межах нової економічної політики розвинутих країн) «повернення» промислових виробництв із висхідних країн (куди вони раніше

були виведені як прямі іноземні інвестиції) до своєї країни (reshoring), зменшення економічних контактів із країнами – політичними опонентами й розширення співпраці з партнерськими країнами (friendshoring), посилення співпраці в межах інтеграційних та інституційних утворень, до складу якого, крім партнерських країн, залучено країни, які можуть стати надійними економічними й політичними партнерами (fragmentegration), результатом чого має стати утворення нових стійких (до зовнішніх шоків) ланцюгів доданої вартості. А старі ланцюги постачання, які вважалися ознакою вільної торгівлі й економічної ефективності, сьогодні набувають ризикованості а вразливості, причому в умовах посилення не лише економічної, а й геополітичної конкуренції [3].

Список використаних джерел:

1. Кучеренко С. План Маршалла скасовується: яким бачить МВФ повоєнне відновлення України. І чому майже немає надії на вибухове зростання іноземних інвестицій. URL:<https://mind.ua/publications/20255748-plan-marshalla-skasovuetsya-yakim-bachit-mvf-povoenne-vidnovlennya-ukrayin>.
2. Геополітичні та геоекономічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі. URL https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf.
3. Якименко Ю., Юрчишин В. В утвердженні економічної свободи в Україні. – Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/04/07/2023-MATRA-I-KVARTAL.pdf>.
4. KPMG: огляд прогнозів геополітичних ризиків у 2023 р. – висновки для бізнесу. URL: <https://mind.ua/publications>

УДК 351.74:331.108.2

**АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КІНОЛОГІЧНИХ СЛУЖБ**

Володимир МАРТИН

студент

Науковий керівник – **Вікторія ГУЦУЛЯК**

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

В умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій управління персоналом кінологічних служб потребує врахування сучасних тенденцій і міжнародного досвіду. Аналіз підходів до управління персоналом у різних країнах дає змогу визначити найкращі практики й адаптувати їх до національних умов, підвищуючи таким чином ефективність кінологічних служб.

У дослідженні особливу увагу приділено методам підбору, навчання та мотивації персоналу, а також виявленню основних викликів і можливостей, з якими стикаються кінологічні служби в процесі управління.

Оснoву дослідження становить порівняльний аналіз сучасних підходів і практик управління персоналом кінологічних служб у різних країнах. Використано методи аналізу наукової літератури, нормативно-правових актів, статистичних даних і практичного досвіду кінологічних служб. Основними джерелами інформації були відкриті джерела, включно з науковими публікаціями, доповідями та офіційними звітами.

Однією з основних тенденцій є використання інформаційних технологій для оптимізації робочих процесів. У Німеччині та Франції застосовуються інформаційні системи для збору, зберігання й аналізу даних про службових собак і кінологів. Це включає інформацію про професійні навички, стан здоров'я, результати службової діяльності тощо, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і зменшенню ризиків, пов'язаних з людським чинником [1].

Автоматизовані системи навчання й оцінювання, які активно використовують у Великобританії та США, базуються на сучасних педагогічних підходах і цифрових технологіях. Вони дають змогу кінологам проходити навчання дистанційно, що значно знижує витрати й забезпечує об'єктивність оцінювання та постійний моніторинг прогресу [2]

Інноваційні методи управління персоналом включають застосування штучного інтелекту та машинного навчання. Наприклад, у США використовуються системи прогнозування поведінки службових собак на основі аналізу великих даних, що дозволяє виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах та своєчасно реагувати на них.

Технології віртуальної та доповненої реальності для тренувань кінологів дозволяють моделювати реальні ситуації без ризику для здоров'я. Вони вже довели свою ефективність у підготовці фахівців у різних галузях, і їх впровадження в кінологічних службах є перспективним напрямком.

Міжнародний досвід демонструє високу ефективність завдяки впровадженню сучасних технологій. Країни ЄС, зокрема Німеччина та Франція, застосовують інформаційні системи для управління роботою кінологів та службових собак. Велика Британія та США використовують системи автоматизованого навчання, що сприяє підвищенню професійної підготовки та ефективності роботи [2].

Основними викликами є адаптація новітніх технологій до специфіки роботи кінологічних служб, забезпечення безперервного навчання та підтримка високого рівня мотивації співробітників. З іншого боку, інноваційні методи дозволяють підвищити ефективність роботи та безпеку.

Аналіз сучасних підходів та міжнародного досвіду свідчить про потенціал використання інформаційних технологій та інноваційних методів для підвищення ефективності кінологічних служб. Адаптація міжнародного досвіду до національних умов допоможе підвищити конкурентоспроможність та рівень виконання завдань кінологічних служб України.

Список використаних джерел:

1. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. . Human resource management: Gaining a competitive advantage. Dubuque: McGraw-Hill Education, 2022. 786 p.

2. Armstrong, M., & Taylor, S. Практика управління людськими ресурсами за Армстронгом. 15-е вид. Kogan Page, 2020. 876 с.

УДК 657.4

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Юліана ДЕЙНЕКА

студентка

Науковий керівник – **Оксана КУЛИК**

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Господарські процеси є основою діяльності будь-якого підприємства, оскільки вони містять такі операції, що передбачають досягнення економічних цілей: від закупівлі сировини та матеріалів до виробництва продукції, її реалізації та отримання фінансових результатів. У цих умовах бухгалтерський облік виступає не лише засобом фіксації даних, але й ефективним інструментом управління, який допомагає здійснювати контроль, аналіз і прийняття обґрунтованих рішень. Аналіз господарських процесів як об'єкта бухгалтерського обліку дає змогу підприємствам забезпечувати належну організацію діяльності, мінімізувати ризики, підвищувати прибутковість.

Господарські процеси поділяють на три основні групи, а саме:

- процеси постачання;
- виробничі процеси;
- процеси реалізації.

Кожен із цих процесів є важливим об'єктом бухгалтерського обліку, оскільки від його точного відображення залежить загальна картина фінансового стану підприємства. Бухгалтерський облік забезпечує реєстрацію всіх операцій, що пов'язані з господарськими процесами, відповідно до національних і міжнародних стандартів, що забезпечує прозорість та достовірність інформації для користувачів.

Бухгалтерський облік є важливим джерелом інформації для аналізу господарських процесів. Він дає змогу фіксувати економічні операції в

систематизованому вигляді, що полегшує проведення аналізу й оцінювання результативності діяльності. Зокрема, за допомогою даних бухгалтерського обліку можна проводити аналіз собівартості продукції, ефективності використання ресурсів, фінансових результатів.

Отже, можемо зробити висновок, що аналіз господарських процесів підприємства як об'єкта бухгалтерського обліку є важливим інструментом управління, що допомагає оцінити ефективність роботи підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, а також розробити рекомендації щодо покращення його фінансових результатів.

Список використаних джерел:

1. Білик М. Д. Роль бухгалтерського обліку в управлінні господарською діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2017. № 4(17).
2. Савчук В. П. Методи аналізу виробничих процесів підприємства.

УДК 330.34

ПОНЯТТЯ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ, ЇЇ ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ

Ірина РИНЧАК

студентка

Марія-Анастасія КРАВЕЦЬ

студентка

Науковий керівник – **Володимир ДУДЮК**

канд. екон. наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Тіньова економіка – це нелегальна економічна діяльність, яка спрямована на використання протизаконних методів і махінацій здебільшого задля отримання більших доходів та несплати і ухилення від податків.

У 1979 році термін “тіньова економіка” запропонував Е. Фейг і пояснював його як економічну діяльність, яку не враховує офіційна статистика й не додає її в обрахунок показників національних рахунків [2].

Проблема тіньового ринку поширена у всьому світі. Економічно розвинені країни ведуть активну боротьбу з подоланням і зменшенням коефіцієнту необлікованої економіки. Але в Україні ця проблема досі є однією з найбільших перешкод в економічному розвитку.

Основні форми тіньової економіки такі:

1. Неформальна економіка – яку не контролює держава і яка не сплачує податки, тому вона не входить у ВВП країни і провадить легальну та не легальну економічну діяльність (неофіційні робочі місця, дрібне підприємство або робота в домашніх умовах).

2. Нелегальна економічна діяльність – виробництво легальних товарів, але без необхідних дозволів і з ухиленням від сплати податків.

3. Ухилення від сплати податків – ведення подвійної бухгалтерії і виплата зарплати у конвертах.

4. Корупція – використання службовими особами своїх повноважень для власного збагачення.

5. Контрабанда – незаконне перевезення товарів через митний кордон країни.

6. Піратство – це грабіж, який деколи супроводжується актом насилля; явище було відоме ще в стародавні часи, хоч воно на сьогодні не дуже поширене.

У 2023 році, за оцінками Міністерства економіки України, частка тіньової економіки становила близько 30 %, що перевищує чверть від загального ВВП країни [1].

Причинами такого рівня тіньової економіки можуть бути:

1. Економічна нестабільність або кризова ситуація в країні.
2. Високі податкові ставки.
3. Низький рівень доходів населення.
4. Недосконалість законодавства країни.
5. Зловживання владними повноваженнями.
6. Неефективний рівень діяльності органів боротьби із тіньовою економікою [4].

Функціонування тіньової економіки в країні спричиняє негативні наслідки, масштаби яких лише зростають зі збільшенням частки суб'єктів господарювання, які працюють у «тіні». Явними ознаками функціонування тіньової економіки є:

1. Велика кількість офіційно не зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності.
2. Податки з підприємств не потрапляють до державного й місцевого бюджету.
3. Катастрофічно не вистачає коштів на реалізацію соціальних та інфраструктурних проєктів.
4. Створення не вигідних умов для діяльності легальних підприємств у державі й зниження їхньої конкурентоспроможності.
5. Поглиблення кризової ситуації в економіці країни.
6. Зростання безробіття.

7. Вплив на свідомість суспільства, що спонукає лояльно ставитися до тіньової економіки.

Надзвичайно важливим є ефективно боротися із тіньовою економікою, яка гальмує розвиток державної економіки. Адже низькі показники тіньової економіки забезпечують справедливу конкуренцію, збільшують державні доходи через оподаткування, знижують рівень корупції і злочинності, а також сприяють економічному розвитку та соціальному благополуччю.

Список використаних джерел:

1. Гребенюк Н. О., Волинець М. С. Боротьба з тіньовою економікою задля відновлення України. *Science and Education in Progress : Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conf. (December 26–28). Dublin, 2023.*

2. Баранов С. О. Державне регулювання детінізації національної економіки: організаційно правовий аспект : дис. ... канд. наук з держ. управління за спеціальністю 25.00.02 - механізми державного управління. Київ, 2018. 242 с.

3. Русіна Ю., Золковер А. Вивчення тіньової економіки та шляхи боротьби з нею. Київ, 2020, с. 137–138.

4. Цвігун Т. В. Тінізація економіки: причини та особливості впливу на економічний розвиток. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 251–254.

УДК 339:355.01

**АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПЕРІОД ВІЙНИ**

Любомир-Роман КАМІНСЬКИЙ

аспірант

Науковий керівник – **Володимир СЕМЦОВ**

д-р. екон. наук, доцент, професор

Львівський університет бізнесу та права (Україна)

Станом на сьогодні ми живемо й працюємо в умовах воєнного стану в Україні. Відомо, що Україна впродовж останніх років переживає другу хвилю форс-мажорних обставин. Першим викликом для економіки держави стала всесвітня пандемія Covid-19, а наступним після неї – повномасштабна війна, яка триває і досі вже понад два роки.

Зазначимо, що будь-яка зміна навколо нас потребує негайної реакції та ухвалення адекватних рішень. Основним регулятором здійснення будь-якої діяльності є нормативно-правове забезпечення. Зауважимо також, що базове нормативно-правове забезпечення періодично потребує внесення змін та доповнень до вже чинного з урахуванням сучасних умов та непередбачуваних ситуацій, які виникають. Відомо, що зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є однією з найприбутковіших галузей ринкової економіки, а управління зовнішньоекономічними операціями є одним зі складників міжнародного менеджменту й менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Зрозумілим є те, що за умов здійснення таких операцій виникає питання стосовно дотримання чинних нормативних і законодавчих вимог державного, міждержавного та наддержавного характеру. Основним законодавчим актом, що дає змогу здійснювати зовнішньоекономічну чи міжнародну діяльність, є Конституція України, де у статті 92 написано, що «виключно законами України визначаються засади зовнішніх зносин, зовнішньоекономічної діяльності, митної справи» [1].

Відповідно до вимог цієї статті, 1991 року було ухвалено Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». У 2003 році було ухвалено першу

редакцію Господарського кодексу України, в якому питанням регулювання зовнішньоекономічної діяльності приділено окрему статтю – 68, а також розділ VII «Зовнішньоекономічна діяльність». Зазначимо, що у статті 68 цього Кодексу зазначено, що підприємство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, яка є частиною зовнішньоекономічної діяльності України і регулюється законами України, іншими, ухваленими відповідно до них, нормативно-правовими актами [2].

Опрацювавши Господарський кодекс, можемо стверджувати, що зовнішньоекономічну діяльність провадять на принципах свободи її суб'єктів добровільно вступати у зовнішньоекономічні відносини, здійснювати їх у будь-яких формах, не заборонених законом, та рівності перед законом усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Тобто наголошено лише на загальних вимогах, які потребують відповідної конкретизації, що представлено в Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [3].

Тож із вищенаведеного випливають такі принципи зовнішньоекономічної діяльності:

- принцип суверенітету народу України у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва;
- принцип юридичної рівності і недискримінації;
- принцип верховенства закону;
- принцип захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;
- принцип еквівалентності обміну, неприпустимості демпінгу у процесі ввезення та вивезення товарів [3].

Із початком повномасштабної війни відбулося багато змін і доповнень до вже чинних законів і нормативно-правових актів, які регулюють діяльність підприємств на зовнішніх ринках, тобто ЗЕД. Подамо огляд важливих законодавчих та інших нормативно-правових актів, які ухвалила або затвердила українська сторона в період початку повномасштабної війни та які мають стосунок до сфери зовнішньої торгівлі (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Класифікація законодавчих та ухвалених у період війни в Україні
законодавчих і нормативно-правових актів**

№	Назва
1	<u>Постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2022 № 153 «Про перелік товарів критичного імпорту»</u>
2	<u>Постанова Кабінету Міністрів України від 16.03.2022 № 289 «Деякі питання товарів критичного імпорту»</u>
3	<u>Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.02.2022 № 184-р «Про тимчасове зупинення експорту препаратів крові»</u>
4	<u>Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2022 № 236 «Деякі питання митного оформлення окремих товарів, що ввозяться на митну територію України у період дії воєнного стану»</u>
5	<u>Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2022 № 186 «Деякі питання маркування харчових продуктів в умовах воєнного стану»</u>

Крім вищезазначених законодавчих актів, питання зовнішньоекономічної діяльності також регулюють і такі закони, як Закон України «Про валюту та валютні операції» [4], Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» [5], Закон України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» [6], Закон України «Про режим іноземного інвестування» [7] та інші нормативно-правові акти.

Отже, можна стверджувати, що питання зовнішньоекономічної діяльності українських суб'єктів господарювання потребують додаткового врегулювання та постійного оновлення, зважаючи на економічну й політичну ситуації в державі, а також беручи до уваги всі можливі форс-мажорні ситуації, які можуть виникати в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

2. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
3. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
4. Про валюту і валютні операції : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
5. Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
6. Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
7. Про режим іноземного інвестування : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

УДК 339.922

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ЗАГРОЗИ

Мартин-Юрій МАРКЕВИЧ

магістр

Науковий керівник – **Анатолій ПАВЛЕНЧИК**

канд.екон.наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Глобалізація є однією з найзначніших і найскладніших явищ сучасного світу. Це багатогранний процес, який охоплює економічні, культурні, соціальні та політичні аспекти життя. Глобалізація впливає на всі рівні суспільства, змінюючи способи взаємодії людей, держав і підприємств.

Глобалізаційний процес обумовлений розвитком технологій, зокрема інформаційних та комунікаційних, а також міжнародної торгівлі і фінансових ринків, економічних відносин та інших сфер людського життя. Глобалізація супроводжується зростанням взаємозалежності між країнами та регіонами, а також збільшенням обсягів міжнародного обміну товарами, послугами, ідеями та культурними цінностями.

Вважається, що глобалізація світової економіки обумовлена наступними процесами:

- *Економічна інтеграція.* Це фактичне злиття національних економік через міжнародну торгівлю, інвестиції, глобальні виробничі ланцюги і фінансові ринки. Головну роль у цьому відіграють великі транснаціональні корпорації (ТНК).

- *Культурна інтеграція.* Характеризується усуненням культурних бар'єрів і зростанням впливу глобальних культурних і медіа продуктів. Тут ключева роль належить революційному розвитку Інтернету та соціальних мереж, які сприяють розповсюдженню культурних цінностей та ідей по всьому світу.

- *Соціальна інтеграція.* Міжнародний поділ праці, міжнародна міграція та зміна соціальних структур спричиняють як позитивні, так і негативні зміни в соціальних системах.

- *Політична інтеграція:* Розвиток міжнародних економічних відносин спричинив до активізації й посилення ролі міждержавних інфраструктурних утворень, таких як ООН, Світова організація торгівлі (СОТ), Світовий банк та інші, що сприяють глобальному управлінню та співпраці.

Усі перелічені умови прискорення глобалізаційних процесів розширили її вплив і поглибили антагоністичні настрої щодо думки людей про ефективність глобалізації. З одного боку існує ряд переваг, які вона несе з собою, а з другого – проблеми, які утворились чи посилюються з інтенсифікацією глобальних явищ.

Зокрема: беззаперечним є факт того, що глобалізація стимулює економічний ріст і завдяки розширенню ринків збуту для товарів і послуг, що виробляються в різних країнах пришвидшує їх розвиток; висока інформатизація поширення інформації сприяє розвитку технологій та інновацій, що завдяки міжнародній співпраці веде до зростання технологічного прогресу й світова спільнота має доступ до новітніх технологій та знань, що сприяє її розвитку; глобалізація дозволяє людям дізнаватися про різні культури і традиції, що сприяє взаєморозумінню і збагаченню культурного досвіду.

Проте, слід висвітлити й низку недоліків процесу світової економічної глобалізації: глобалізація поглиблює економічну нерівність як всередині країн, так і між ними. Багатші країни та великі корпорації часто отримують більше вигоди від глобалізації, ніж бідніші країни або малий бізнес; інтенсивний культурний обмін може призвести до втрати місцевих культурних традицій та ідентичностей. Домінування однієї культури може загрожувати культурному різноманіттю; глобалізація сприяє збільшенню обсягів виробництва та споживання, що може мати негативний вплив на

навколишнє середовище. Викиди забруднюючих речовин, виснаження природних ресурсів та зміни клімату є серйозними екологічними викликами.

Підсумовуючи можемо зазначити, що глобалізація світової економіки є складним і багатогранним процесом, який має як позитивні, так і негативні наслідки. Її сутність полягає в інтеграції національних економік, культур і політичних систем у глобальну мережу світогосподарського механізму. Важливо враховувати як переваги, так і недоліки глобалізації, щоб управляти її впливом на суспільство і знаходити рішення для можливих проблем. Глобалізація є невід'ємною частиною сучасного світу, і її ефекти будуть продовжувати впливати на всі аспекти нашого життя в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І Геоелектроніка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект) : навч. посіб. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 352 с.

2. Сокольська Т. В., Юхименко П. І. Глобалізація та політика національної безпеки. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 408 с.

3. Hao X., Li Y., Ren S., Wu H., Hao Y. The role of digitalization on green economic growth: Does industrial structure optimization and green innovation matter? *Journal of Environmental Management*. 2023. № 325. P. 116504. DOI: 10.1016/j.jenvman.2022.116504

УДК 336.748.12:355.01(477)

ІНФЛЯЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**Олег БАЧУРІН**

студент

Наукові керівники: **Володимир ХОЛЯВКА**

кандидат економічних наук, доцент

Христина БАРАНІВСЬКА

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Інфляція є важливим макроекономічним показником, який впливає на вартість життя, економічне зростання й добробут населення. В Україні інфляційні процеси зазнали суттєвих змін протягом останніх двох десятиліть, що було спричинено внутрішніми економічними викликами, кризами, зовнішніми чинниками, війною та глобальними трендами.

Проаналізуємо основні інфляційні показники за останні 20 років в Україні (рис.1)

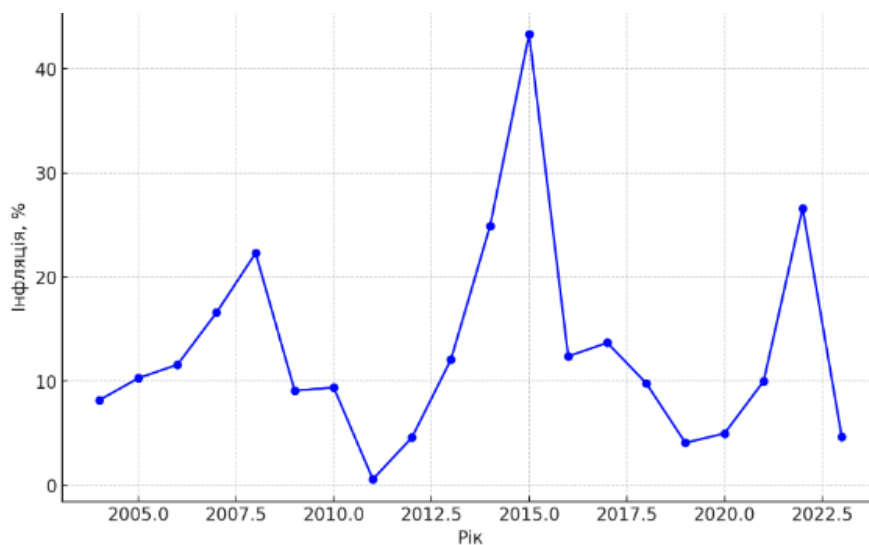


Рис. 1. Зміни рівня інфляції у 2004 – 2024 роках в Україні.

Бачимо значні коливання, зокрема: пік інфляції у 2015 році (43,3 %), спричинений економічною кризою після анексії Криму та війни на Донбасі.

[1] Повномасштабне вторгнення росії у 2022 році спричинило новий

інфляційний шок, коли річний рівень інфляції сягнув 26,6 % [2, 3]. Чинники, що спричинили інфляцію:

1. Зниження виробництва й економічної активності. Пошкодження виробничих потужностей та інфраструктури зменшило економічну продуктивність, що підштовхнуло ціни вгору.

2. Валютні коливання. Падіння гривні щодо основних валют (долар, євро) зумовило збільшення вартості імпортованих товарів.

3. Зростання витрат на енергоносії. Порушення постачання енергії та збільшення цін на нафту й газ на глобальному рівні також сприяли підвищенню цін всередині країни.

У 2024 році спостерігаємо помірну інфляцію на рівні 4,7 % завдяки частковій стабілізації економіки та ефективній монетарній політиці.

Інфляцію доцільно розглядати у прив'язці до темпів зміни середньої зарплати (рис.2).

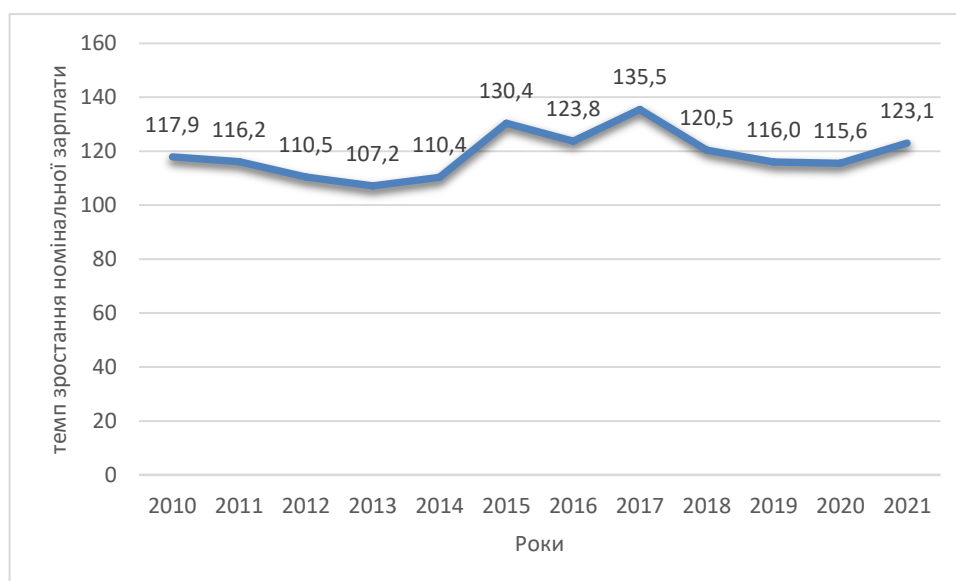


Рис. 2. Темпи зміни середньої зарплати в Україні у 2004–2021 роках

В Україні через дефіцит кадрів темпи зростання зарплат випереджають усі прогнози. У таких галузях, як будівництво, готельно-ресторанний бізнес і водний транспорт зарплати за 2023 рік зросли більш ніж на 40 %. Через дефіцит кадрів роботодавці вимушені платити більше для того, щоб привабити нових працівників. Згідно з останніми даними Держстату, середня

зарплата в Україні становить 18,9 тис. грн на місяць. Це на 22,5 % більше, ніж було в першому кварталі 2023-го. Таке зростання зарплат значно випереджає темпи інфляції (минулого року — 5,1 %) і швидкість відновлення економіки. Ще два роки тому українці в середньому заробляли 14,6 тис. грн. Тож зарплати зросли на 29,3 %, а кумулятивна інфляція за цей самий період сягнула 31,6 % [4]. Це свідчить про зниження купівельної спроможності основної маси населення.

Якщо ж рахувати зарплати в доларах, то до рівня 2020-го року Україна має дійти тільки цього року. У 2020 році українці в середньому заробляли 526 доларів, у 2022-му цей показник знизився до 459 доларів, а у 2023-му середній розмір зарплати в доларовому еквіваленті становив 489 доларів.

Отже, рівень інфляції в Україні значно коливався протягом останніх 20 років, зокрема через зовнішні та внутрішні кризи. Однак завдяки монетарній політиці й адаптації економіки, країна поступово виходить на стабільніші рівні зростання цін. Подальший розвиток залежатиме від стабілізації економіки та успіхів у відновленні країни після війни.

Державні програми підтримки малого та середнього бізнесу можуть допомогти стимулювати економічне зростання й створити нові робочі місця. Але наразі лише розглядають закони про збільшення оподаткування цього сегменту економіки та населення, що не сприятиме підвищенню ділової активності, а, навпаки, може завести ще більше підприємців у тінь.

Поліпшення управління економічними процесами й боротьба з корупцією можуть сприяти стабільності та зменшенню інфляції. Інвестиції в нові технології та інновації можуть підвищити продуктивність і зменшити залежність від імпорту.

Усі перелічені кроки сприятимуть стабілізації економічної ситуації в країні та, зокрема, зниженню темпів зростання цін.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. URL: stat.gov.ua (дата звернення: 04.09.2024).

2. Національний банк України: інфляційні звіти та аналітика щодо монетарної політики та макроекономічних показників. URL: bank.gov.ua (дата звернення: 04.09.2024).

3. Статті та аналітичні матеріали щодо економічної ситуації та інфляції в Україні. URL: Minfin.com.ua (дата звернення: 04.09.2024).

4. Яким буде рівень зарплат в Україні у 2025–2027 роках: прогноз Кабміну. URL: <https://www.telegraf.in.ua/kremenchug/10130521-jakim-bude-riven-zarplat-v-ukrajini-u-2025-2027-rokah-prognoz-kabminu.htm> (дата звернення: 04.09.2024).

УДК 355.48(477)

СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХ РОЛЬ У ВІДНОВЛЕННІ ПІСЛЯВОЄННОЇ УКРАЇНИ

Ольга БУЦЬ

студентка

Тетяна КОСТЬ

студентка

Науковий керівник – **Дмитро ПЕТРИШИН**

викладач

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Сталий розвиток є важливим аспектом відновлення післявоєнної України, оскільки він дасть змогу не лише відновити інфраструктуру, але й забезпечити економічну, соціальну та екологічну стабільність:

1. Економічна реформа:

– диверсифікація економіки: переорієнтація на нові галузі, як-от ІТ, зелена енергетика та агропромисловість, може допомогти зменшити залежність від традиційних секторів;

– підтримання малого та середнього бізнесу: створення сприятливого бізнес-середовища через зниження податків, спрощення адміністративних процедур і доступ до кредитів.

2. Екологічна сталість

– відновлювальні джерела енергії: інвестиції в сонячну, вітрову та інші види відновлювальної енергії можуть зменшити залежність від імпортованих енергоресурсів і сприяти зменшенню викидів CO₂;

– Екологічні проекти: реабілітація пошкоджених екосистем і створення зелених зон у містах для покращення якості життя.

3. Соціальна інтеграція:

– підтримання переселенців: розробка програм, які допоможуть внутрішньо переміщеним особам інтегруватися в нові громади, отримати освіту та доступ до роботи;

– підвищення якості освіти: реформа освітньої системи з акцентом на сучасні технології та критичне мислення.

4. Залучення міжнародних партнерів:

– співпраця з міжнародними організаціями: залучення фінансування й експертизи від ООН, ЄС та інших структур для реалізації проєктів сталого розвитку;

– обмін досвідом: вивчення успішних практик відновлення в інших країнах, які пережили конфлікти.

5. Технологічні інновації:

– цифровізація економіки: упровадження нових технологій у державне управління та бізнес може збільшити ефективність і прозорість;

– інноваційні рішення в будівництві: використання екологічних матеріалів і технологій для відновлення зруйнованої інфраструктури.

Сталий розвиток не лише сприяє відновленню інфраструктури, а й формує основи для стабільного та успішного майбутнього України. Зосереджуючи зусилля на екології, економіці, соціальному розвитку та технологічних інноваціях, Україна може стати прикладом для інших країн, які пережили таї кризи.

Список використаних джерел:

1. Концепція соціально-економічної адаптації Львівщини до умов воєнного стану і стратегічних напрямів економічного відродження на післявоєнний період. URL: <https://doc.drohobych-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/.pdf>

2. How to be a sustainable tourism business. URL: <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/how-be-sustainable-tourism>.

3. Sustainability certification in tourism: pursue or avoid? – Good Tourism Institute. URL: <https://goodtourisminstitute.com/library/sustainability-certification>

УДК 630.1:351.82(477)

**РЕФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ
УКРАЇНИ**

Святослав ДУДЮК

магістрант

Науковий керівник – **Володимир ДУДЮК**

канд. екон. наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського (Україна)

Сьогодні кліматичні зміни є однією з найгостріших проблем світової спільноти. Ліси, як важливий компонент природних екосистем, відіграють головну роль у зменшенні негативного впливу на якість навколишнього середовища. Екологічне, соціальне й економічне значення лісів і лісового господарства визнане на глобальному та локальному рівнях і не викликає сумнівів.

Ліси займають близько 16 % території України (приблизно 10,4 млн га), зосереджені переважно в Карпатах, на Поліссі та в північній частині країни. Вони є джерелом деревини, екологічних послуг (регулювання клімату, очищення повітря, охорона біорізноманіття), а також туристичних і рекреаційних можливостей.

Запас деревини в лісах України оцінюють в межах 2,3 млрд. м³, а за рік у середньому приростає 35 млн м³ деревини. Сердній запас на 1 гектарі становить близько 220 м³. За даними Держлісагентства, відбувається поступове збільшення запасу, що підтверджує значний економічний і природоохоронний потенціал наших лісів [1].

Лісова галузь України відіграє важливу роль в економіці країни та охороні довкілля, але водночас стикається з численними викликами. Сьогодні вона перебуває на етапі реформування, спрямованого на поліпшення управління лісовими ресурсами, боротьбу з незаконними вирубками та сталий розвиток лісокористування.

Питання реформування лісового господарства України впродовж тривалого періоду часу є актуальним для проведення наукових досліджень

про, що свідчить аналіз публікацій А.М. Дейнеки, І. М. Жежкун, Ю.М. Марчука, І.М. Синякевича та інших [2-5]. Можна виділити такі основні напрямки реформування лісогосподарської галузі, як комплексний перегляд законодавчої і нормативної бази на еколого-економічних засадах; національна інвентаризація лісів; реформування ринку деревини; удосконалення системи оподаткування лісового господарства; реформування системи фінансування лісового господарства України; реформування державної лісової охорони; реформування інституційної структури управління лісами та лісовим господарством.

У 2022 році Рада національної безпеки і оборони України приймає рішення «Про охорону, захист, використання та відтворення лісів України в особливий період». У документі зазначено: «... з метою підвищення ефективності функціонування лісової галузі опрацювати питання щодо створення: єдиного державного суб'єкта господарювання з питань охорони, захисту, використання та відтворення лісів шляхом реорганізації державних унітарних комерційних підприємств, які перебувають у сфері управління Державного агентства лісових ресурсів України».

Постановою Кабінету Міністрів України від 07.09.2022 № 1003 «Деякі питання реформування управління лісової галузі» прийнято рішення про утворення державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» через злиття спеціалізованих державних лісогосподарських підприємств, які належать до сфери управління Державного агентства лісових ресурсів, із подальшим перетворенням державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» в акціонерне товариство, 100 відсотків акцій якого належать державі [7].

Державне агентство лісових ресурсів України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовує і координує Кабінетом Міністрів України через Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів. Основним завданням Держлісагентства є забезпечення реалізації державної політики у сфері лісового й мисливського господарства.

Державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України» є одним із найбільших лісокористувачів Європи та найбільшим лісокористувачем України. Належить до сфери управління Державного агентства лісових ресурсів України (Держлісагентства). В управлінні підприємства перебуває 6,6 млн га земель державного лісового фонду.

ДП «Ліси України» не фінансується з державного бюджету, самостійно забезпечуючи господарську діяльність. Земельні ділянки лісогосподарського призначення перебувають у державній власності і передані ДП «Ліси України» в постійне користування. ДП «Ліси України» складається з центрального апарату, 9+1 регіональних офісів зі 146 філіями, до складу яких входить 1 451 лісництво.

Однією з основних цілей створення ДП «Ліси України» є покращення ефективності управління лісовими ресурсами й зменшення адміністративних витрат, що також відповідає цілям сталого розвитку та збереження екосистем.

У межах реформування передбачено підвищення прозорості й ефективності за допомогою цифрових технологій, зокрема через автоматизацію управлінських процесів, упровадження сучасних інформаційних систем і використання блокчейн-технологій для відстеження ланцюга поставок лісопродукції. На думку багатьох експертів, це також сприятиме боротьбі з незаконними вирубками та забезпечувати прозорість усіх процесів у лісовому господарстві.

Список використаних джерел:

1. Публічний звіт Голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2020 рік. URL: https://drive.google.com/file/d/1gnksEnP3cbw5_G-vPklXzUV0lxG_EQoL/view

2. Дейнека А. М. Соціально-економічні передумови реформування системи управління лісовим господарством. *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : Вид-во ДНУ, 2009. Т. 6, вип. 252. С. 1517–1525.

3. Жежкун І. М. Лісоресурсні рентні платежі в Україні за умов значного коливання цін на продукцію необробленої деревини. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Т. 30, № 1. С. 88–93.

4. Аналітичний звіт про стан лісових ринків в Україні та їх регулювання. URL: https://apd-ukraine.de/images/2019/Agrarpolitische_Berichte/Forst_Marchuk/APD_FPВ_Marчuk_UKR_final.pdf

5. Екологізація лісокористування в контексті подолання глобальних екологічних загроз / за наук. ред. І. М. Синякевича. Львів : Камула, 2014. 592 с.

6. Дудюк В. С. Реформування системи управління лісовим господарством України: проблеми та перспективи. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти* : матеріали наук.-практ. інтернет-конф. (з міжнар. участю), приуроч. 15-річчю до дня створення кафедри менеджменту (м. Львів, 12 травня 2021 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2021. С. 59–63.

7. Деякі питання реформування управління лісової галузі : постанова Кабінету Міністрів України від 07.09.2022 № 1003.

УДК 37

ОСВІТА ЯК ОСНОВА ГРОМАДЯНСЬКОЇ АКТИВНОСТІ**Юлія ЩУР**

магістрантка

Науковий керівник – Ірина ДИННИК

канд. наук з держ. управління, доцент

Державний торговельно-економічний університет (Україна)

У сучасному світі освіта має надзвичайний вплив на формування культурної, політичної та економічної свідомості майбутніх розумів країни.

Іноді, аналізуючи слова та дії молоді, можна побачити брак знань стосовно політичних процесів, бюджетного складника, економічних механізмів або культурної спадщини. Такий рівень обізнаності призводить до пасивної участі в суспільних процесах, що також спричиняє як мінімум некоректні конфлікти, а як максимум збільшує корупційний компонент, соціальну апатію та знижує довіру до державних інституцій, що підриває основи демократичного світу й гальмує розвиток країни. Тож варто розібратися, які важливі аспекти освіти слід посилити для підвищення громадської свідомості й активної участі молоді в суспільному житті.

Першочергово варто внести зміни до сучасних програм навчання в різних закладах освіти, зокрема що стосується політичних, економічних і культурних аспектів. Важливим елементом інтеграції до освітньої програми можуть бути такі дисципліни: політична грамотність, фінансова обізнаність, знання про економічні процеси та культуроспадщина України. Щоб інтегрувати ці дисципліни, варто приділити увагу не лише теоретичним аспектам, як-от: основи формування держави, функціонування державних і місцевих органів, принципи бюджетної політики та інші, але й практичним навичкам. До прикладу, навчання може містити симуляції виборчих процесів, розроблення мініпроектів із розподілу бюджету, аналіз реальних політичних ситуацій, що хвилюють молодь, допомога з пошуком ресурсів.

Окрім цього, варто приділити увагу й культурному компоненту, який може складатися з волонтерських проєктів чи творчих майстерень, що

допоможуть молоді не лише дізнатися про певні історичні та культурні надбання України, але й відчувати особисту причетність до їх збереження: наприклад, у власному місті чи селищі розробити проєкт із відновлення спадщини чи її популяризації. Такий підхід однозначно допоможе не лише здобути потрібні знання, але й розкрити потенціал до критичного мислення та формування свідомої громадської позиції.

Нині молодь поглинає інформацію з різних інформаційних ресурсів, як-от *Telegram*, *YouTube*, *Tik-Tok*, за пошуковими запитами в *Google*, проте рідко можна зустріти згадку про офіційні вебсайти органів влади або перевірені джерела новин. Відповідно, інформаційне поле молоді формується на неофіційних, а інколи й на сумнівних джерелах, які також призводять до дезінформації чи викривленого розуміння багатьох процесів. Тож важливо навчати молодь не лише теорії, а й інформаційної грамотності, щоб усвідомлено споживати контент, отримувати надійні дані та правильно їх розуміти.

На основі цього пропонуємо низку інформаційних ресурсів, які можуть стати в пригоді для пошуку інформації, забезпеченні медіа-грамотності та для самоосвіти:

1. Офіційні вебсайти органів публічної влади – важливе джерело перевіреної інформації, де доступна інформація про діяльність органів влади, законодавчі ініціативи, державні послуги та актуальні новини. До таких джерел належать: вебсайти Верховної Ради України, інтернет-представництво Президента України та інші [1]. Офіційний державний веб-портал бюджету для громадян (*Open Budget*) – відображає стан бюджету України за різними показниками, призначений для інформування громадськості.

2. Платформа “Дія” зокрема “Дія.Освіта” – пропонує ряд цифрових послуг, також має каталог різноманітних тестів, освітніх серіалів, симуляторів і т. д. [2]

3. YouTube. Приклади: «Ґрунт» – медіа з чіткою патріотичною позицією та поясненням багатьох процесів нашої країни; «Українська правда» – незалежне інтернет-видання, яке висвітлює суспільно-політичні події в Україні; «Реальна історія» – проєкт, який транслює важливі історичні теми, на яких спекулює ворог; «Sternenko» – активіст, який висловлює власні спостереження, волонтерить і активно підтримує Україну; «імені Т.Г. Шевченка» – цікаві відео на тему історії України.

4. Книга «Як не стати овочем. Інструкція з виживання в інфопросторі» Оксани Мороз – книга, у якій зібрано основні способи маніпулювання та шахрайства в інтернеті, приклади й варіанти розпізнання та протидії дезінформації [3].

Ці ресурси допоможуть молоді розвинути медіаграмотність, отримувати надійну інформацію та критично мислити, що сприятиме усвідомленій участі у суспільному житті й формуванню громадянської активності.

Отже, дійсно освіта є невід’ємною частиною становлення особистості й формування громадянської активності. Підвищення культурної, політичної та економічної грамотності допомагає розвивати критичне мислення; впровадження різних дисциплін, отримання якісної інформації неабияк як допоможе молоді краще розуміти й застосувати знання в реальному житті. Тож освіта – це дає змогу потужний інструмент, який дозволяє кожному стати активним і відповідальним громадянином.

Список використаних джерел:

1. Офіційний вебсайт міської ради.
URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/official-sites>.
2. Основна сторінка Дія. Освіта. Дія. Освіта. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://osvita.diiia.gov.ua/>
3. Мороз О. Як не стати овочем. Інструкція з виживання в інфорпросторі. Харків : Віват. 2022. 208 с.

УДК 330.113.2

**CONTEMPORARY PROBLEMS OF THE INTERNET AND THE NEED
FOR INTERNATIONAL LEGAL MEANS TO RESOLVE THEM**

Serik TOLKYNAI

student DI 24/1

Scientific supervisor – **R.K. TANIRBERGENOVA**

Senior lecturer

Institute of Design and

Technology «Symbat» ASEU (Kazakhstan)

Information technology, telecommunications and electronic computing equipment have already become inseparable parts of the everyday life of citizens of many countries. That is, life circumstances themselves are pushing the world towards complete digitalization and connection to the Internet. It is because of this that the relevance of understanding the operation of the fundamentals of computer networks is more relevant than ever. To clarify, digitalization or digital transformation is the process of creating and implementing digital technologies, as a result of which innovative products are formed, the appearance of the world economy and social interaction changes. Digitalization is continuously linked to the development of digital technologies, as a result of which such objects of activity as Big Data; Internet of Things; Virtual and augmented reality; 3D printing; Blockchain, etc. All these new phenomena relate to elements of the 4th industrial revolution, which is currently taking place in all the advanced countries of the Earth [1, p. 570].

The most frequently encountered cybercrimes in the media, as well as from statements by high-ranking officials of most countries, can be divided into several categories:

1) Cyberbullying is one of the types of aggressive behavior, or more precisely, the use of digital media for the purpose of psychological persecution of third parties. Bullying can cause emotional and mental harm, as well as affect a person's personality. Victims may receive harmful and offensive messages or posts on

social networks that imply a threat of violence, damage to property, harass victims or threaten their lives [1, p. 101].

2) Phishing (from English fishing - fishing) is one of the most popular attacks due to its direct connection with the end user. In such cases, the attacker tries to deceive the end user in order to provide him with confidential information. Phishing includes a combination of substitution and social engineering methods. The victim receives an email asking for sensitive information, warning about an attack, and asking to install new security software, which is actually malware. Alternatively, a phishing email may contain a link to a fake website. One important defense is to not click on the link that appears in a suspicious email. Other ways to protect yourself from phishing attacks include visiting only secure websites that have “https” in the URL and installing antivirus software, firewalls, and anti-phishing toolbars. 3) DoS Attack – Denial of Service (DoS) attacks are a serious threat in which an attacker compromises the availability of services. DoS causes compromised systems to crash with a huge number of requests, such as Internet Control Message Protocol (ICMP) and SYN flood, causing the systems to crash and the intended services to be terminated. Another type of DoS attack is called a Distributed Denial of Service (DDoS) attack, the attacker has access to many channels on the network and each victim becomes an agent to attack another system, like a zombie.

4) SQL Injection – this is a type of attack where the attacker compromises the databases using some SQL queries. The attacker can view the database and extract its contents before changing or deleting the data. One of the best strategies to prevent this type of attack is to set a high standard level of credentials, such as username and password, for all users.

5) Cyberespionage – this refers to any activity that involves illegal intelligence activities and theft of important and confidential information for the benefit of competing companies or foreign governments. Cyber espionage uses computers to carry out missions.

6) Cyberterrorism – this is an illegal act that involves violence against people and property. This concept is only partially related to the concept of “Act of Terrorism” in the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan, since in domestic legislation this concept means the commission of an explosion, arson or other actions that create a danger of death of people, causing significant property damage [2, p. 95].

7) Cyberwarfare is a type of warfare that uses cyber attacks rather than weapons or physical methods. It can be carried out by organizations or groups of hackers without government permission, which can lead to political problems between countries. Today, cyber wars and cyber attacks are the most common type of military action.

Due to the heated political situation in the country neighboring Kazakhstan, namely the Russian Federation, hacker attacks on the services of companies from this state have intensified, it should be noted that Kazakhstani are also users of these information services. In February 2022, the international hacker group "Anonymous" declared war on Russia in its Twitter account.

According to international expert communities, the damage caused by cybercrime will increase annually, reaching US\$10.5 trillion per year in 2025. Cybersecurity Ventures expects global spending on cybercrime to grow by 15 percent per year over the next five years, reaching US\$10.5 trillion per year by 2025, up from US\$3 trillion in 2015. This represents the largest transfer of economic wealth in history, threatens incentives for innovation and investment, exponentially exceeds the damage caused by natural disasters in a year, and will be more profitable than the global trade in all major illicit drugs combined. The cost estimate is based on historical cybercrime metrics, including recent year-on-year increases, a sharp increase in hacking activity sponsored by hostile nation-states and organized crime groups, and the scale of cyberattacks, which will be an order of magnitude larger in 2025 than today [3].

Indeed, much of the discussion in recent years about equipping a beleaguered and under-equipped police force to deal with technology is quickly giving way to growing concerns about over-surveillance due to the gradual “hard-

wiring of society.” A delicate balance must be struck between the need to maintain order and the enforcement of laws, to ensure that the requirements of the law are balanced with the desires of law enforcement. Without such a balance, every violation of the law can be easily and automatically detected by technology, and we will begin to descend into a world of strict liability, characterized by an inverted burden of proof.

References:

1. Mogunova M. M. Cyberbullying as a New Danger. *Bulletin of the North Kazakhstan University named after M. Kozybayev*. 2022. No 2(51). P. 99–106.
2. Temiraliev T. S., Omarov E. A. Problems of Counteracting Crimes Committed with the Use of Information Systems and Ways to Solve Them. *Bulletin of the Institute of Legislation of the Republic of Kazakhstan*. 2019. No 1(55). P. 93–99.
3. Morgan S. Cybercrime to Cost the World \$10.5 Trillion Annually by 2025. URL: <https://cybersecurityventures.com/cybercrime-damage-costs-10-trillion-by-2025/>

УДК 330.113.2:004

**HISTORICAL AND LEGAL ANALYSIS OF THE FORMATION AND
CURRENT LEGAL STATUS OF COMPUTER NETWORKS AND
THE INTERNET**

Sadyk AKERKE

student student DI 24/1

Scientific supervisor: **R.K. TANIRBERGENOVA**

Senior lecturer Institute of Design and Technology «Symbat»
ASEU (Kazakhstan)

Information technology, telecommunications and computing equipment have already become inseparable parts of the everyday life of citizens of many countries. In the current lockdown era caused by the SARS-CoV-2 pandemic, employers often have to resort to transferring employees from office, that is, "offline" to home - online work, in order to avoid infections. That is, life circumstances themselves are pushing the world towards complete digitalization and connection to the Internet. It is because of this that the relevance of understanding the operation of the basics of computer networks is more relevant than ever. To clarify, digitalization or digital transformation is the process of creating and implementing digital technologies, as a result of which innovative products are formed, the face of the world economy and social interaction changes. Digitalization is continuously linked to the development of digital technologies, as a result of which such objects of activity as Big Data; Internet of things; Virtual and augmented reality; 3D printing; Blockchain, etc. All these new phenomena relate to elements of the 4th industrial revolution, which is currently taking place in all the advanced countries of the Earth [1, p. 570].

The term "Internet" etymologically goes back to the phrase "interconnected networks". The Internet incorporates computer networks that differ in territorial prevalence, the most common of which are: LAN (Local Area Network), WAN (Wide Area Network). Subsequently, the Internet moved to its next stage of development with the creation in 1990 of the World Wide Web (WWW) or simply the Web by Timothy John Berners-Lee, an employee of the European Laboratory for Particle Physics (CERN). It was originally developed to build a distributed

hypermedia system, that is, an interconnected group of resources, including images and audio recordings, available on the Internet, which can be displayed using software known as a Web Browser.

The development of the WWW is usually divided into 4 periods:

Web 1.0 – The “old” web, which existed from 1990 to 2001, marked the establishment of the Internet for people who did not have scientific qualifications, but it had limited use. The Internet mainly consisted of a small group of people creating web pages in order to transfer information and files to visitors, i.e. one-way data transfer. Web 2.0 – began in 2001 and lasted until the mid-2000s. The term “Web 2.0” was popularized by publisher Tim O'Reilly, who in 2005 published an article entitled “What is Web 2.0?” The significant difference is primarily that it allowed users to be more interactive, useful and involved, to benefit from the “collective intelligence” of the user community. Web 3.0 is a semantic network (from the English Semantic Web), which we still actively use. Semantics studies the meaning, sense and content of symbols. In the context of the Internet, first of all, it is of interest to the meaning of words, sentences and user actions in order to draw conclusions on the content of sites, and not just to compare keywords. In this regard, the volume of collection of "cookies" by site owners to promote goods and services through personalized advertising has increased, and the sale of user data has become a business. Web 4.0 - Smart network. This means that the development of the network is increasingly associated with devices that have artificial intelligence. Thanks to it, it is possible to translate signs, banners and any text through a smartphone camera into any language in real time, and search engines have learned to recognize objects in images and give results. In addition, the network has learned to connect electronic devices to each other.

Thus, the Internet is an artificial system that absorbs all possible combinations of system forms within it, be they linear, ring or hierarchical, while having their own properties and patterns of development. Some of the main properties of systems are:

– Synergism (from the ancient Greek cooperation, assistance) is a state of complex systems that manifests itself in the dynamics of their self-organization in an effort to obtain the maximum effect due to their integrity, that is, to make maximum use of the possibilities of cooperation to achieve results;

– Emergence (from the English Emergence - occurrence, appearance of something new) is the emergence of new interactive qualities in the system that are not inherent in its components, which is similar to the concept of integrity, that is, when the characteristics of one element of the system change, changes occur in all other elements;

– Progressive factorization is the principle of delegation, in which the structure of the system and its elements tend to increasingly independent states, the opposite is progressive systematization, in which the system tends to reduce independence.

The creation, collection, storage, commercial use and distribution of data, whether public (open) data or private (big) data, requires the implementation of a number of components. Most importantly, the data industry needs someone willing to invest in collecting and storing data. Until recently, the data collector was usually a government agency or similar body. Consequently, a public sector body, based on a legal obligation, collecting necessary data for the public, concerning for example land ownership, trademarks, weather information, maps or company data, and storing the data on servers, was until recently a “regular” data collector. While these public collectors gradually, voluntarily or by public sector information directive, began to sell data to consumers on the Internet and to firms that re-use it (e.g. data brokers or data re-users), private parties, with rare exceptions, did not have the interest or the means to collect and store vast amounts of data in a similar way. One of the controversial developments in the modern Internet are all sorts of "cryptocurrencies". Cryptocurrency is any form of currency that exists only in digital form, which usually does not have a central issuing or regulating body, but instead uses a decentralized system to record transactions and manage the issuance of new units, and which uses cryptography to prevent counterfeiting and fraudulent

transactions. Stablecoins have also appeared. Their feature and main difference from regular cryptocurrencies is that the quote is tied to regular currencies or exchange commodities (for example, gold, oil). To clarify, Cryptocurrency is generated due to the computing capabilities of video cards, solid-state drives, or other computer components, consuming a huge amount of electricity. So in the second half of 2021, the Republic of Kazakhstan ranked second in the world in cryptocurrency mining, behind the United States of America, and so on January 26, 2022, there was a short-term power outage in the southern part of Kazakhstan, Kyrgyzstan and Uzbekistan due to a significant emergency imbalance created by the Central Asian power system, there was a power surge on the North-East-South Kazakhstan electricity transit. Unfortunately, the desire for wealth, greed, as well as many vices of human nature, dating back to the animal nature of our gut, often lead to destruction. Corporations like Meta, formerly known as Facebook, which is going to release its own cryptocurrency, as well as create a metaverse, do not strive for the common good of mankind, but are only looking for a way to get even richer. However, the accompanying consumer products can also bring benefits, for example, the technology of non-fungible tokens used in existing cryptocurrencies has huge development prospects, ensuring the protection and privacy of users.

References:

1. Shplyuk V. S., Davydova A. A. The essence and content of the category "digitalization". *Problems and prospects for the development of scientific and technological space*. 2020. P. 575.
2. Evdokimov D. S., Kravchenko D. S. Automated control systems – a strategic tool for decision-making and forecasting in a planned economy. *Strategizing: theory and practice*. 2021. No. 2. P. 265.
3. Rudchenko T. I., Retinsky S. G. Information and communication technologies in public administration of socio-economic processes. *Bulletin of the Institute of Economic Research*. 2021. No 1(21). P. 25.

UDC: 347.51

RESPONSABILITÉ POUR UNE BLESSURE CAUSÉE LORS DE L'EXÉCUTION DES FONCTIONS PROFESSIONNELLES D'UN EMPLOYÉ

Khrystyna MASLIASH

Étudiante en première année de Master
Université Paris-Saclay (France)

En matière de droit civil français, la question de la responsabilité du commettant pour les actes de son préposé a suscité de nombreux débats. Cette problématique trouve son origine dans l'article 1242 du Code civil, qui pose le principe de la responsabilité des personnes pour les actes de ceux qu'elles ont sous leur garde [1]. La décision de la Cour de cassation du 11 octobre 1989 éclaire ce débat, en précisant les contours de la responsabilité du commettant, et plus particulièrement dans des situations où celui-ci donne des directives à son préposé sans disposer de compétences techniques [2].

I. La responsabilité du commettant fondée sur la garde de la chose
La première question que soulève cette affaire est celle de la garde de la chose. En l'espèce, la victime se trouvait en possession et au contrôle de l'arbre et de la tronçonneuse, ce qui faisait d'elle le gardien de ces objets au moment du dommage. Conformément à la jurisprudence antérieure, la Cour de cassation a affirmé que la qualité de gardien d'une chose dangereuse confère une responsabilité à celui qui en a le contrôle [3].

Dans cet arrêt, les juges ont suivi la logique d'incompatibilité entre les qualités de gardien et de préposé. Autrement dit, le salarié de l'association, bien qu'exécutant la tâche d'abattage, n'était pas considéré comme le gardien de la tronçonneuse ni de l'arbre, car il était sous les ordres de la victime [4]. La Cour a donc conclu que la victime restait la gardienne et, par conséquent, responsable des dommages causés par les choses qu'elle contrôlait [2].

II. L'absence de compétences techniques du commettant n'empêche pas la responsabilité

La Cour de cassation a également précisé que le lien de préposition n'est pas

subordonné aux compétences techniques du commettant. En effet, la relation de subordination repose sur le pouvoir d'ordonner et de contrôler l'activité du préposé, et non sur la capacité à exécuter les tâches spécifiques [4].

Dans cette affaire, la victime donnait des instructions à l'employé de l'association concernant l'abattage de l'arbre. Bien que la victime n'ait pas eu de compétences particulières en la matière, cela n'a pas empêché la Cour de reconnaître un lien de subordination entre la victime et le préposé [3]. La responsabilité du commettant est donc fondée sur sa capacité à donner des ordres, indépendamment de ses connaissances techniques [1].

III. Analyse des implications jurisprudentielles La décision du 11 octobre 1989 s'inscrit dans une continuité jurisprudentielle qui distingue nettement la garde de la chose et la subordination du préposé [2]. Cet arrêt confirme que la responsabilité du commettant repose d'abord sur sa relation hiérarchique avec le préposé, et non sur ses compétences techniques dans l'accomplissement de la tâche [4]. Par ailleurs, cet arrêt réaffirme le principe selon lequel le commettant est responsable des actes du préposé dès lors que ce dernier agit sous ses ordres, même si ces ordres sont inappropriés ou mal éclairés techniquement [2].

La Cour de cassation, par sa décision du 11 octobre 1989, réaffirme les fondements de la responsabilité civile en matière de délégation d'autorité et de garde des choses dangereuses. Ce cas illustre parfaitement la manière dont la jurisprudence française aborde la question du lien de préposition, en privilégiant la relation de subordination sur les compétences techniques. La victime, en qualité de gardien de la chose et de commettant, a vu sa responsabilité engagée, malgré ses protestations sur le manque de compétences techniques dans l'abattage des arbres.

References:

1. Carbonnier J. Droit civil: Les obligations. Paris: PUF, 2004
2. Ghestin J., Goubeaux G., Mémeteau G. Traité de droit civil - La responsabilité civile. LGDJ, 2019.
3. Malaurie P., Aynès L. Les obligations. Dalloz, 2022.
4. Cour de cassation. Arrêt n de pourvoi. 1989. 88-15341.

UDC: 347.51

RECOURS POUR EXCÈS DE POUVOIR CONTRE LES ACTES DE DROIT SOUPLE

Mohammad MOHTADI

Troisième année de licence

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (France)

L'arrêt rendu en 2023 par le Conseil d'État marque une étape importante dans la clarification des conditions d'exercice du recours pour excès de pouvoir (REP) contre les actes de droit souple. Cette affaire est née de la contestation par plusieurs associations d'une directive du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, demandant l'annulation de cette directive et des sanctions financières à l'encontre de l'État. L'arrêt soulève d'importantes questions juridiques quant à la recevabilité et à la légalité de tels actes.

I. Recevabilité des Recours pour Excès de Pouvoir contre les Actes de Droit Souple

Le Conseil d'État a réaffirmé la recevabilité de la REP dans les affaires de soft law, à condition que l'acte produise des effets notables sur des personnes ou des organisations autres que celles chargées de sa mise en œuvre. Cette section analyse la jurisprudence clé ayant conduit à cet arrêt et les critères requis pour que la REP soit recevable.

A. Base juridique du REP en droit administratif

- Le REP sert de mécanisme pour annuler les décisions administratives jugées illégales, garantissant que les actions administratives respectent les normes juridiques [1].
- Les conditions de recevabilité sont notamment la preuve d'un intérêt direct, actuel et certain à l'action [2] et le dépôt dans les deux mois de la notification de l'acte [3].

B. REP et Actes de Droit Souple

- Les actes de droit souple n'ont généralement pas de force juridique contraignante et ne modifient pas directement les droits légaux. Toutefois, si de tels actes imposent des obligations substantielles ou créent des effets juridiques, ils peuvent être contestés [3].

- La jurisprudence du Conseil d'État a évolué dans *Fairevesta* et *GISTI*, établissant que les REP peuvent être déposées contre des actes de droit souple s'ils impactent des personnes ou des organisations au-delà des agents administratifs [4].

II. Illégalité de l'acte de droit souple : un cas d'incompétence ministérielle

Une fois établie la recevabilité de la REP, la seconde question concerne la légalité de l'acte lui-même. Dans cette affaire, le Conseil d'État a annulé la directive en se fondant sur l'incompétence du ministre à imposer de telles mesures, suivant la jurisprudence établie.

A. Compétence du Ministre

- L'arrêt a mis en évidence l'importance de la compétence administrative. Le Conseil d'État a estimé que la ministre de l'Europe et des Affaires étrangères avait outrepassé ses pouvoirs en émettant une directive imposant de nouvelles obligations aux organisations de la société civile sans fondement juridique approprié [4].
- Le critère d'incompétence ministérielle suffisait à justifier l'annulation, s'alignant sur des décisions antérieures telles que *l'arrêt GISTI* [4].

B. Critères d'illégalité plus larges

- Le Conseil d'État a rappelé les conditions dans lesquelles les actes de droit souple pouvaient être considérés comme illégaux: (1) l'interprétation erronée des normes juridiques applicables, (2) la violation de normes juridiques supérieures et (3) le défaut de compétence appropriée [1,4].
- Cet arrêt a consolidé la portée du contrôle juridictionnel des actes de droit souple, en soulignant que les actes produisant des effets contraignants doivent respecter les normes juridiques, même lorsqu'ils proviennent d'instruments de droit souple [3].

L'arrêt du Conseil d'État du 10 février 2023 confirme et complète la jurisprudence antérieure, apportant davantage de précisions sur les conditions dans lesquelles un recours en annulation peut être formé contre des actes de droit souple. Cette décision démontre la volonté de la Cour de veiller à ce que même les instruments de droit souple n'échappent pas au contrôle du juge lorsqu'ils imposent des obligations contraignantes.

Références:

1. Conseil d'État. *Arrêt Dame Lamotte*, 17 February 1950.
2. Conseil d'État. *Arrêt Casanova*, 1901.
3. Conseil d'État. *Société Fairevesta Internationale et NC Numericable*, 21 March 2016.
4. Conseil d'État. *Arrêt GISTI*, 12 June 2020.

UDC 373.5.016.02.091.26:004(574)

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SCHOOL

Zhansaya MUKHAMBETKALIEVA

3rd year student

Scientific supervisors: **Sailaugul AVDARSOL**

PhD in computer science, assoc.prof

Almaty Humanitarian and Economic University (Kazakhstan)

Artificial intelligence has recently attracted much attention due to its enormous potential for application in the fields of science, education, culture, art, medicine, defense, computing, and, in general, in all areas of human activity. Artificial intelligence technologies are devoted to the tasks of studying and applying algorithms, systems, and programs that imitate human thinking and behavior. More and more people are using artificial intelligence even in their daily lives, such as controlling machines, translating from foreign languages, and even for criminal investigations.

Artificial intelligence can revolutionize many industries, including education. Despite the fact that the educational space is one of the most conservative areas, the introduction of digital educational technologies is becoming vital in the current modern conditions.

One of the primary tasks of modern society is the development and introduction of modern educational technologies. Solving this problem in most cases depends on the competent introduction of training methods based on artificial intelligence. In our country, education is traditionally given great importance and is considered an important part of strategic development. Increasing the level of digital competence of all subjects of education in schools comes first. The demand for specialists with knowledge, skills and abilities in the field of modern digital technologies is increasing. This is related to the special relevance of our research: an attempt to understand the prospects and possible ambiguous consequences of the use of artificial intelligence in the domestic school.

A review of recent studies in this context reveals a wide range of problems. Thus, new scientific perspectives acquire special significance, for example, the ethical aspects of the digital well-being of society.

Many schools around the world are introducing artificial intelligence into the education system. Generally speaking, computerized systems have been introduced into educational programs in secondary schools since the second third of the 20th century. The beginning is associated in modern opinion with such simple tools as word processors, calculators, and slide projectors. Today, artificial intelligence capabilities are already being used in all educational institutions to improve learning. For example, schools already widely use artificial intelligence and the latest digital technologies in the following types of work: creating digital learning materials (e-textbooks); smart boards; attendance control (electronic diaries and class logs); calculation (evaluation) of learning results; analysis of the results of surveys, tests, etc.

Of course, not all of the listed forms are a product of artificial intelligence, however, the scale of automation and digitalization of the educational process is obvious. Analysis of trends in the use of artificial intelligence technologies in the educational sphere gives grounds to consider the following areas to be the most promising for the sphere of school education (from the point of view under consideration): identification of images; formulation and solution of problems; search, processing of information; generation of texts; generation of «works of art».

The use of artificial intelligence technologies in education plays an important role in the training and development of a person throughout life. So, we will list some areas where artificial intelligence technologies are already used or the probability of its implementation in the future is very high: distance learning; machine learning (use of avatars and chatbots in the educational space for consulting, testing and designing individual educational routes); additive manufacturing (3D printers, 3D modeling, manufacturing of robotic parts and devices); big data; blockchain; cloud computing and cloud-oriented technologies;

virtual and augmented reality (or its elements) as part of the educational process and educational space; development of electronic portfolios of students and teachers; analysis and recording of the formation of special competencies (universal, general professional, professional).

Artificial intelligence has become a global trend in recent years, and the importance of scientific knowledge in the development of digital society has increased significantly. It is a field of science, technology, and computer programming that aims to create non-human intelligence. Since the capabilities of artificial intelligence are developing disproportionately quickly (compared to human capabilities), it can potentially replace people in many areas in the not-so-distant future.

Many schools are now implementing artificial intelligence systems to teach foreign language skills. Machines can now easily understand a foreign language by analyzing conversations between native and non-native speakers. Special applications help develop listening skills, as well as increase vocabulary. This can also help teachers with pronunciation and grammar rules.

There are many ways in which students are using AI and creating new applications to improve school learning. One example is student-run robotics competitions, where high school students design robots that they will use in educational settings, from kindergarten to college-level courses. These bots can perform tasks such as delivering documents, groceries, or security checks, among others.

It is obvious that the introduction of artificial intelligence into the modern educational space carries certain risks and provocations. For example, the social problem of "digital inequality" (inequality in terms of access to information and technology with the corresponding consequences). Some believe that there is a tendency for students who have access to these systems at school to have an unfair advantage over those who do not. The lack of legal regulation and ethical standards, the boundaries of using the results of the "work" of artificial intelligence are problems of the new generation. The problem of confidentiality, protection of

personal information and personal data of participants in the educational process is becoming even more acute. The limits of admissibility of artificial intelligence intervention and the need to control it also cause controversy and doubt.

Thus, the practice of transforming traditional forms of education into distance learning formats is applicable in the following areas: organization of educational processes using online educational platforms; broadcasting educational content through various distance transmission channels; using social media, instant messengers and e-mail resources in educational processes; replication and transmission of electronic teaching aids and teaching materials; implementation of various digital products based on artificial intelligence.

Further modification of the education sector will change the relationships between participants in the educational process. It is important to continue research to develop a safe environment for the use of artificial intelligence in schools.

References:

1. Jangampet V. D., Srinivas R. P., Avinash G. D. Utilizing SIEM to Enhance Vulnerability Management and Response. *International Journal of Innovative and Emerging Research in Management and Technology*, vol. 10, no. 11, November 2021, pp. 635-642.
2. Vinay S. B. Application of Artificial Intelligence (AI) In School Teaching and Learning Process- Review and Analysis, *International Journal of Information Technology and Management Information Systems (IJITMIS)*, 14(1), 2023, pp. 1-5.
3. Piñón J., Huttunen K., Vihavainen A. Use of an intelligent tutoring system in a programming course: Effects on students' learning outcomes and motivation. *Computers & Education*, 146, 2020. 103758.

UDC 81'243

5 NON-BORING TASKS FOR TEACHING A FOREIGN LANGUAGE

Azhar SEMGALI

Master of pedagogical sciences
Almaty Humanitarian-Economic University (Kazakhstan, Almaty)

Learning a foreign language can be a challenging and sometimes tedious task, especially for students who lack motivation or interest in the language. However, making language learning engaging and fun is not only desirable but also essential for effective learning outcomes. As language teachers, it is our responsibility to create a dynamic and student-centered learning environment that encourages students to practice and communicate in the target language with enthusiasm and confidence. In this article, we will explore five non-boring tasks that can help achieve this goal. From role-playing to cultural exploration, these tasks offer practical and creative ways to practice language in a realistic, personal, and dynamic way. So, let's dive into these tasks and discover how they can make language learning an exciting and rewarding experience for both teachers and students.

Language learning can be a long and challenging process, and it requires students to stay motivated and engaged in order to be successful. Making language learning engaging and fun is essential because it can keep students interested, enthusiastic, and motivated to continue learning. Engaging and fun activities can help students to learn more quickly and effectively by making the learning process more enjoyable and memorable. When language learning is enjoyable, students are more likely to be motivated to practice and use the language outside of class, which can lead to better language acquisition and retention. By creating a fun and engaging language learning environment, teachers can help their students develop a lifelong love of learning and a passion for language.

Task 1: Role-Playing

Role-playing is a great way to help students practice language in a realistic context. By assuming different roles, students can simulate real-life situations and practice using language in a practical way. For example, students can practice

ordering food in a restaurant or making a hotel reservation. To facilitate successful role-playing, teachers should provide clear instructions, feedback, and support.

Task 2: Language Games

Games are an excellent tool for teaching language in a fun and competitive way. They can be adapted to different levels and goals and can be used to practice a wide range of language skills, from vocabulary and grammar to pronunciation and fluency. Popular language games include Scrabble, Taboo, and Hangman. To select and modify games that suit the needs and interests of the class, teachers should consider the level of the students and the language skills they want to focus on.

Task 3: Creative Writing

Creative writing is a powerful tool for helping students practice language in a personal and expressive way. By providing students with writing prompts, teachers can inspire creativity and language use. For example, teachers can ask students to write a short story using specific words or describe their dream vacation. To encourage and respond to student writing, teachers can use peer feedback, provide model texts, and focus on the process of writing rather than just the final product.

Task 4: Cultural Exploration

Cultural exploration is an effective way to help students learn about the target language and its speakers in a dynamic way. By exploring the culture, traditions, and customs of the language, students can deepen their understanding of the language and its context. To facilitate cultural exploration, teachers can use multimedia resources, organize field trips, or invite guest speakers to share their experiences and perspectives.

Task 5: Authentic Communication

Authentic communication is the ultimate goal of language learning, as it involves using language in a real-life context to convey meaning and interact with others. To create opportunities for authentic communication in the classroom, teachers can use group discussions, debates, and interviews. To support and assess

authentic communication, teachers can provide language input, focus on fluency over accuracy, and provide feedback on the effectiveness of the communication.

In conclusion, by incorporating these five non-boring tasks into language teaching, teachers can create a learning environment that is engaging, meaningful, and effective for their students. Through role-playing, language games, creative writing, cultural exploration, and authentic communication, students can practice language skills in a fun and enjoyable way. By experimenting with different tasks and activities, teachers can find what works best for their students and help them achieve their language learning goals.

References:

1. Brown H. D. *Principles of Language Learning and Teaching*. 5th ed. Pearson Education, 2007.
2. Larsen-Freeman D., Anderson M. *Techniques and Principles in Language Teaching*. 3rd ed. Oxford University Press, 2011.
3. Thornbury S. *How to Teach Speaking*. Pearson Longman, 2005.
4. Willis J., Willis D. *Doing Task-Based Teaching*. Oxford University Press, 2007.
5. Wright A., Betteridge D., Buckby M. *Games for Language Learning*. 3rd ed. Cambridge University Press, 2005.

UDC 331.522:711.4(71)

**SOCIO-ECONOMIC IMPACTS OF INFORMAL TRANSPORTATION
AND ENERGY TRANSITION: COMPLEMENTARY PATHWAYS TO
SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Tamara PASTUKH

Student

Algonquin college Ottawa, ON, Canada

Access to efficient and sustainable transportation is crucial for socio-economic development and poverty reduction, particularly in developing regions such as Sub-Saharan Africa. Informal transportation systems, characterized by flexible and low-cost mobility solutions, provide essential services where formal systems are inadequate. Similarly, the transition from fossil fuels to renewable energy plays a key role in addressing climate change while fostering economic growth and human welfare. Both informal transport and energy transitions align with the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), which emphasize equitable access to services and environmental sustainability.

This paper explores the socio-economic impacts of informal transportation and energy transition as discussed in the research by G. T. Tucho [1] and L. Õunmaa [2]. By analyzing the complementarity of informal transport systems and the global shift to renewable energy, this paper aims to provide insights into their roles in addressing socio-economic equity and sustainable development.

The objective of this paper is to:

1. Analyze the socio-economic impacts of informal transportation.
2. Examine the socio-economic benefits of the global energy transition toward renewable energy, with a particular focus on economic growth, job creation, and human welfare.
3. Highlight the policy reforms and institutional changes necessary for integrating informal transportation with formal systems and accelerating the energy transition.

This study employs a realist review approach, combining recent literature on informal transportation and energy transition. The research was based on

systematic reviews, case studies, policy analyses, and grey literature related to the socio-economic impacts of transportation and energy systems. Relevant databases, including Scopus, Web of Science, and Google Scholar, were used to identify studies that address transportation infrastructure, energy transition, and their effects on economic development, equity, and sustainability. The findings are synthesized to present a comprehensive analysis of the socio-economic impacts of these systems.

Informal Transportation and Socio-Economic Impacts. G. T. Tucho (2022) highlights the critical role of informal transportation modes in Sub-Saharan Africa, where formal transportation systems often fail to meet demand. Informal modes, such as mini-buses, rickshaws, and motorbikes, provide flexible, affordable transportation for low-income populations, particularly in urban areas. These modes create employment opportunities, especially for young, unemployed individuals, and facilitate the transportation of both people and goods. However, informal transport faces challenges, including inadequate infrastructure, safety concerns, and a lack of regulation. The integration of informal and formal transportation systems through policy reforms is essential to improving accessibility and equity [1].

Energy Transition and Socio-Economic Benefits. L. Öunmaa (2021) emphasizes that the global energy transition, driven by renewable energy, contributes to economic growth, job creation, and human welfare. The transition promotes global GDP growth through investments in renewable energy technologies, leading to increased demand in sectors such as manufacturing and construction. Furthermore, the transition is expected to reduce air pollution, improve health outcomes, and enhance energy accessibility for populations lacking basic energy services. The decentralization of energy sources, such as solar and wind, presents significant opportunities for regions vulnerable to fossil fuel dependency, including Eastern Europe and Central Asia [2].

The findings from both studies reveal that informal transportation and energy transition share a common goal of fostering sustainable development and

promoting equity. In Sub-Saharan Africa, informal transport systems provide essential mobility services to underserved populations, yet their full potential is limited by infrastructure deficiencies and regulatory gaps. Integrating these informal systems with formal public transportation could alleviate socio-economic disparities by improving access to jobs and services.

In contrast, the global energy transition addresses socio-economic challenges on a larger scale, including long-term economic growth, job creation, and human welfare. The transition to renewable energy has a direct positive impact on global GDP, employment, and environmental quality, offering a solution to the climate crisis while promoting sustainable development. Both studies underscore the need for policy reforms that address socio-economic contexts, historical development, and infrastructure to achieve these goals.

This review highlights the socio-economic importance of both informal transportation systems and the global energy transition. Informal transport in developing regions plays a critical role in providing flexible and affordable mobility for low-income populations, particularly where formal systems fail. However, significant challenges remain in terms of safety, regulation, and infrastructure. Meanwhile, transitioning to renewable energy offers substantial long-term economic and welfare benefits, addressing climate change while creating jobs and improving global GDP. Policy reforms and institutional changes are necessary to ensure the complementarity of informal and formal transport systems and accelerate the global energy transition, thus contributing to the achievement of Sustainable Development Goals.

References:

1. Tucho G. T. A review on the socio-economic impacts of informal transportation and its complementarity to address equity and achieve sustainable development goals. *Journal of Engineering and Applied Science*. 2022. Vol. 69.

2. Öunmaa L. What are the socio-economic impacts of an energy transition?
URL: <https://www.undp.org/eurasia/blog/what-are-socio-economic-impacts-energy-transition>

UDC 81'373.421

SYNONYMS OF THE TERM «INCOME» AND DIFFERENCE IN THEIR USAGE

Veronika Bazylia

Berufsbildende Schulen Burgdorf

Burgdorf, Germany

Olha Matviyas

Department of Ukrainian and Foreign Languages

Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture (Ukraine)

In the modern economy, the term «income» holds significant importance as it reflects the financial results of individuals and businesses. The concept of income is complex, which leads to the use of various synonyms depending on the specific context. This is crucial, as a misunderstanding of these terms can result in confusion in financial reporting, tax accounting, and management decisions.

The aim of this work is to analyze the synonyms of the term «income» and explain their differences in various fields.

Although these words may sound similar, their usage varies depending on legal, economic, or accounting contexts. To achieve this goal, it is necessary to identify the main synonyms of the term «income» and provide examples of their usage. This will help to understand the significance of the terms in financial practice. The research will utilize the analysis of academic sources and comparative analysis of terms to structure the information and ensure its accuracy.

The main synonyms of the term «income» encompass a variety of financial concepts, each with specific nuances.

Revenue refers to the total income a company generates from its core operations, typically through the sale of goods or services, before any costs or expenses are deducted. It represents the gross inflow of cash and is often seen as the top line on an income statement.[1]

Profit, on the other hand, is the financial gain remaining after all expenses, taxes, and other costs have been subtracted from revenue. This is often called the "bottom line," and it can be divided into gross profit, operating profit, and net profit, depending on which costs are deducted.[3]. Gross profit considers only the

cost of goods sold, while operating profit accounts for operating expenses, and net profit includes all expenses, taxes, and interest.

Earnings typically refer to personal income, such as wages or salaries, but in a business context, they are synonymous with net profit. Earnings highlight the true financial gain after all deductions and are often used to evaluate a company's performance. [2]. The term «earnings per share» (EPS), for instance, is a key metric for investors.

Receipts are the actual cash received from specific transactions or events, such as sales, refunds, or one-time payments. Unlike revenue, which can include credit sales, receipts refer strictly to the cash inflows, providing a clearer picture of liquidity.[4]

Yield is mainly used in investment contexts and refers to the return of earnings from an investment, expressed as a percentage of the capital invested. Yield can be applied to various financial instruments, including stocks, bonds, and real estate, and is often used by investors to evaluate the profitability of an investment relative to its cost.

Each of these terms plays a distinct role in the financial system, and understanding their differences is key to accurate financial reporting, planning, and analysis.

The differences in how these terms are used can be understood more clearly with some context. Revenue represents the total money a company brings in from its sales, but it doesn't account for any costs or expenses. Profit, however, goes a step further by considering the expenses involved, so it's what's left after all costs have been deducted from revenue. Earnings usually refer to someone's regular income, like wages or salary, but for a business, it can mean the company's net profit after all deductions. Receipts are more about actual cash received, typically from one-time transactions or events, rather than ongoing income. Finally, yield is a term used mostly in investments, where it describes the return you get on your invested money, expressed as a percentage. Understanding these differences is

important because each term serves a unique role depending on whether you're talking about general income, profits, or returns on investments.

Different synonyms for the term «income» have specific meanings, and their correct usage is crucial for ensuring accuracy in the financial field. Revenue, profit, earnings, receipts, and yield vary in both meaning and context. For example, revenue shows a company's total income but does not account for expenses, whereas profit reflects the difference between revenue and expenses. Earnings refer to regular income, such as a salary, while receipts are associated with one-time events or transactions. Yield is primarily used in investment contexts, indicating the return on invested capital. Understanding these distinctions helps avoid confusion in financial reporting, planning, and decision-making, which is essential for the successful operation of businesses and effective personal financial management.

References:

1. Revenue vs Income: What's the Difference? CFI, 2023. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/122214/what-difference-between-revenue-and-income.asp>
2. Income vs. Profit: Understanding the Differences. Investopedia, 2022.
3. Revenue vs Earnings vs Profit. Wall Street Oasis, 2023.
4. Yield Definition. Investopedia, 2021.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

Тенденції та перспективи розвитку сучасного менеджменту

<i>Анастасія Гаєвська, Христина Баранівська</i>	6
ВПЛИВ МЕНЕДЖЕРІВ НА ПОДОЛАННЯ ВИГОРАННЯ У ПРАЦІВНИКІВ	
<i>Юрій Маркевич, Наталія Павленчик, Іван Коркуна</i>	10
АНАЛІЗ ФУНКЦІЙ, ЩО СПРИЯЮТЬ ДОСЯГНЕННЮ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
<i>Олег Цільник, Орислава Графська</i>	13
КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО ПРОВАДЖЕННЯ БУЗНЕСУ	
<i>Маркіян Цімура, Сергій Євдощенко, Володимир Семцов</i>	17
ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЗАПОРУКА ЙОГО УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ	
<i>Андрій Кулик, Ганна Коптева</i>	20
ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	
<i>Іванна Слободянюк, Ірина Грабовська</i>	23
РОЛЬ ЕТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	
<i>Ольга Буць, Вікторія Гуцуляк</i>	26
КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЕФЕКТИВНИХ МОДЕЛЕЙ	
<i>Ірина Ярова, Ірина Грабовська</i>	29
СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Юліана Дейнека, Вікторія Гуцуляк</i>	32
ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ	
<i>Вікторія Ширяєва, Ольга Радзімовська</i>	35
ЗАГАЛЬНІ ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ І ХАРАКТЕР ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ У СЕРЕДИНІ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Владислав Тарлев, Оксана Чуб</i>	37
AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА	
<i>Сніжана Хоречко, Юлія Головня</i>	40

КОМПЕТЕНЦІЇ МАЙБУТНЬОГО УПРАВЛІНЦЯ: ЩО ВАРТО ЗНАТИ І РОБИТИ СЬОГОДНІ	
<i>Роксолана-Мар'яна Жигайло, Ганна Сиротюк</i>	43
ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	
<i>Мар'ян Вовканич, Наталія Павленчик</i>	46
ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ У ШВЕЙЦАРІЇ	
<i>Марія-Анастасія Кравець, Анатолій Павленчик</i>	49
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ LEAN-МЕНЕДЖМЕНТУ	
<i>Антон Баранов, Ольга Боднар</i>	52
РОЛЬ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ БРЕНДУ ВИРОБНИКА	
<i>Іоанна Денисюк, Людмила Курило</i>	56
ТРЕНДИ ІВЕНТ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ B2B АУДИТОРІЇ	
<i>Вікторія Романчишин, Наталія Павленчик</i>	59
РОЛЬ CRM-СИСТЕМ У РОБОТІ МЕНЕДЖЕРА	
<i>Тетяна Кость, Лілія Іванова</i>	63
СУТНІСТЬ І ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Анастасія Сідельник, Христина Баранівська</i>	66
ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ	
<i>Юліана Дейнека, Лілія Іванова</i>	70
ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Христина Фіялкович, Вікторія Гуцуляк</i>	73
МЕТОД ВИКОРИСТАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	
<i>Ольга Буць, Лілія Іванова</i>	76
МАРКЕТИНГ ІДЕЙ: СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ТА ПРИНЦИПИ	
<i>Марія Дигдалович, Христина Баранівська</i>	79
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ – ГОЛОВНА ВИМОГА ЧАСУ	
<i>Вікторія Кривов'яза, Світлана ЯЦІВ</i>	84
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ РОБОТОДАВЦЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	
<i>Юлія Іванюра, Наталія Павленчик</i>	87

БАЛАНС МІЖ РОБОТОЮ ТА ОСОБИСТИМ ЖИТТЯМ ЧЕРЕЗ ЕФЕКТИВНИЙ САМОМЕНЕДЖМЕНТ	
<i>Христина Фіялкович, Лілія Іванова</i>	90
ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ КОНФІДЕНЦІЙНОСТІ В НЕЙРОМАРКЕТИНГУ	
<i>Наталія Андрейчук, Христина Баранівська</i>	93
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ: ДОСВІД СВІТОВИХ КОМПАНІЙ	
<i>Назар Ціздин, Наталія Павленчик</i>	96
КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ	
<i>Віктор Павленчик, Володимир Холявка</i>	100
ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДИК УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМ У ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТІ	
<i>Максим Косінов, Іван Гуль</i>	103
АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	
<i>Ivan Omelchenko, Hanna Koptieva</i>	106
CUSTOMER EXPERIENCE AS A KEY APPROACH TO CUSTOMER RETENTION MANAGEMENT FOR UKRAINIAN TECHNOLOGY COMPANIES IN WESTERN MARKETS	
<i>Maxim Senyk, Victoriia Hutsuliak, Volodymyr Kholiavka</i>	108
ANALYSIS OF EFFECTIVE LEADERSHIP STYLES AND THEIR IMPACT ON MAINTAINING A STABLE CORPORATE CULTURE	

СЕКЦІЯ 2

Організаційно-управлінська діяльність у галузі спорту

<i>Анастасія Каленська, Христина Баранівська</i>	112
РУХОВА АКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ	
<i>Антон Нікулін, Аліна Передерій</i>	116
РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ (ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ)	
<i>Віктор Мончук, Іван Гуль</i>	119
ФЕДЕРАЦІЯ ЛЕГКОЇ АТЛЕТИКИ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	
<i>Вікторія Гаврилюх, Костянтин Лабарткава, Валентина Лабарткава</i>	123
ПРОЄКТ «РАЗОМ» ЯК СПОСІБ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО	

ПРОЦЕСІВ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ	
<i>Вікторія Миколишин, Наталія Павленчик</i>	126
ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОБОТИ ХОРЕОГРАФА З ДІТЬМИ В ШКОЛІ	
<i>Данило Татарін, Світлана Криштанович, Dariusz Vladislav Skalski</i>	129
МОТИВАЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ У ФОРМУВАННІ СПОРТСМЕНА	
<i>Єлизавета Левкович, Христина Баранівська</i>	132
ВПЛИВ СПОРТИВНОГО БРЕНДИНГУ НА РИНОК	
<i>Захар Перон, Світлана Криштанович</i>	135
ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ НАСТІЛЬНОГО ТЕНІСУ НА ФІЗИЧНИЙ РОЗВИТОК ДІТЕЙ МОЛОДШОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ	
<i>Максим Ткач, Вікторія Гуцуляк</i>	138
РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В РОЗВИТКУ МАЛИХ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ	
<i>Марія Черних, Христина Баранівська</i>	141
ВПЛИВ ВІЙНИ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СПОРТУ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ АЙКІДО	
<i>Олександр Бочко, Наталія Павленчик</i>	144
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ В СПОРТІ У ПЕРІОД ВІЙНИ	
<i>Олександр Прохоров, Антон Литвинець</i>	147
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ШАХІВ В ІНТЕРНЕТ МЕДІА ПРОСТОРИ	
<i>Соломія Шипка, Вікторія Гуцуляк</i>	150
РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В РОЗВИТКУ ХОРЕОГРАФІЧНОГО МИСТЕЦТВА	
<i>Тетяна Яцишин, Аліна Передерій</i>	152
ПРОБЛЕМА ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СТРІЛЬБИ З ЛУКА ЯК ЗАСОБУ ВІДНОВЛЕННЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ	
<i>Уляна Бойко, Вікторія Іваночко, Наталія Грибовська</i>	155
ФІТНЕС-МАРАФОНІ В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ	
<i>Христина Бердула, Христина Баранівська</i>	158
СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ФІНАНСУВАННЯ СПОРТУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	
СЕКЦІЯ 3	
Тенденції розвитку сфери туризму в Україні	
<i>Андрій Запісоцький, Орислава Графська</i>	165
ПРОМИСЛОВИЙ ТУРИЗМ ЯК РЕКЛАМНИЙ	

**ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОЇ
ГАЛУЗІ**

Андрій Савко, Ірена Свидрук 169

**ПРО ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В КАРПАТСЬКОМУ
РЕГІОНІ**

Андрій Сиванич, Орислава Графська 172

**ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ У
ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

Анна Герілова, Вікторія Гуцуляк 175

**МАРКЕТИНГОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИСТИЧНОЇ
ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

Армен Штойко, Марія Філь 178

ТРЕНД ПОСЛУГ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

Даніїл Іванченко, Оксана Крупа 181

**ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ
В КАРПАТСЬКОМУ РЕГІОНІ**

Діана Подолянка, Роман Скабара 184

**ВОДНИЙ ТУРИЗМ У СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ
ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ В КАРПАТСЬКИХ ОБЛАСТЯХ
УКРАЇНИ**

Дмитро Петришин, Наталія Павленчик 186

РОЛЬ СТАЛОГО ТУРИЗМУ У РОЗВИТКУ

АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Максим Журило, Василь Ткачек 189

**АНАЛІЗ АКТУАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ І ПЕРСПЕКТИВИ
РОЗВИТКУ СФЕРИ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

Роман Штиха, Мирослава Данілевич 192

**ВПЛИВ ВІЙНИ НА ТУРИСТИЧНУ ГАЛУЗЬ І КУЛЬТУРНУ
СПАДЩИНУ УКРАЇНИ**

Олександр Дудаш, Станіслав Капаціна, Володимир Семцов 195

**АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
РЕГІОНУ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ЕКОНОМІКИ**

Олександр Монастирський, Володимир Ковалишин 198

**ПРОБЛЕМИ Й ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТАЛОГО
ТУРИЗМУ НА ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЯХ**

Орест Горак, Володимир Холявка 201

**ВПЛИВ ТУРИЗМУ НА ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ
СПАДЩИНИ ТА ІСТОРИЧНИХ ПАМ'ЯТОК В УКРАЇНІ**

Петро Кожушко, Олена Бочко 203

ЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ АГРОТУРИЗМУ

Роман Боднар, Іван Коркуна 206

АНАЛІЗ ЧИННИКІВ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В ЧАСТИНІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ПРОЦЕСУ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Роман Штиха, Мирослава Данилевич, Вікторія Гуцуляк 209

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

В УМОВАХ КРИЗИ

Степан Мацюк, Іван Коркуна 213

АНАЛІЗ ІНОЗЕМНОГО ДОСВІДУ Й ФАКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ У СВІТІ

Тарас Крижанівський, Ілля Ксьонженко, Володимир Семцов 217

АНАЛІЗ ІНОЗЕМНОГО ДОСВІДУ ДЛЯ ЛІКВІДАЦІЇ КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ В УКРАЇНІ

Юлія Калитовська, Світлана Бугіль 220

ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН У ВІДНОВЛЕННІ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Fabiane Morello Stella, Andrii Holod 223

REGIONALIZATION AS A BASIS FOR THE FORMATION OF STATE TOURISM POLICY IN BRAZIL (ON THE EXAMPLE OF MATELÂNDIA-PR)

СЕКЦІЯ 4

Впровадження принципів менеджменту в сфері медицини

Анна Пивовар, Христина Баранівська 226

ІННОВАЦІЇ У ФІЗИЧНІЙ ТА ПСИХОЛОГІЧНІЙ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ХХІ СТОЛІТТЯ

Тетяна Кость, Вікторія Гуцуляк 229

ОСНОВНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Антон Шамов, Анатолій Павленчик 232

НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУ

СЕКЦІЯ 5

Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи

- Анастасія Дем'янчук, Вікторія Гуцуляк* 237
АДАПТАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ І ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ
- Зореслав Романів, Марія Паска* 241
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ
- Костянтин Тюрін, Ольга Радзімовська* 244
ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «РЕБЕРНЯ ПІД АРСЕНАЛОМ» ДО ТА ПІСЛЯ ПОВНОМАШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ В УКРАЇНУ
- Марія Загоруй, Наталія Павленчик* 246
СФЕРА ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ
- Соломія Костецька, Вікторія Гуцуляк* 250
РОЛЬ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ У РОЗВИТКУ СФЕРИ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ ЗАЛУЧЕННЯ СТУДЕНТІВ ДО БІЗНЕСУ
- Христина Іваніцька, Уляна Гузар* 253
СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ
- Віолета Свищова, Вікторія Гуцуляк* 255
ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

СЕКЦІЯ 6

Перспективи розвитку сучасного суспільства

- Анастасія Ільїна, Анатолій Мазаракі* 259
ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСОБЛИВІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА РІВНІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ
- Анастасія Каленська, Христина Баранівська* 262
РУХОВА АКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ
- Анастасія Удовицька, Володимир Дудюк* 266
ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЛІСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

<i>Ольга Буць, Орислава Графська</i>	269
ІНВЕНТАРИЗАЦІЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЗАПОРУКА ВОЛОДІННЯ ДОСТОВІРНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ	
<i>Анастасія Каленська, Софія Парасотченко, Ірина Гузенко</i>	272
НАУКОВА РОБОТА СТУДЕНТІВ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНЬОГО ВЧИТЕЛЯ	
<i>Валерія Гудкова, Андрій Шинкович</i>	275
ЯКІСНА ОСВІТА ЯК РУШІЙНА СИЛА МАЙБУТНЬОГО ПІСЛЯВОЄННОЇ УКРАЇНИ	
<i>Василь Гуцуляк</i>	279
ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА В РЕГУЛЮВАННІ БІЗНЕСУ ТА ЕМОЦІЇ У ВОЄННИЙ ЧАС	
<i>Владислав Ціздин, Лілія Іванова</i>	283
АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	
<i>Володимир Мартин, Вікторія Гуцуляк</i>	286
АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КІНОЛОГІЧНИХ СЛУЖБ	
<i>Юліана Дейнека, Оксана Кулик</i>	289
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ	
<i>Ірина Ринчак, Марія-Анастасія Кравець, Володимир Дудюк</i>	291
ПОНЯТТЯ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ, ЇЇ ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ	
<i>Любомир-Роман Камінський, Володимир Семцов</i>	294
АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПЕРІОД ВІЙНИ	
<i>Мартин-Юрій Маркевич, Анатолій Павленчик</i>	298
ГЛОБАЛІЗАЦІЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ЗАГРОЗИ	
<i>Олег Бачурін, Володимир Холявка, Христина Баранівська</i>	301
ІНФЛЯЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	
<i>Ольга Буць, Тетяна Кость, Дмитро Петришин</i>	305
СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХ РОЛЬ У ВІДНОВЛЕННІ ПІСЛЯВОЄННОЇ УКРАЇНИ	
<i>Святослав Дудюк, Володимир Дудюк</i>	307
РЕФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ УКРАЇНИ	

<i>Юлія Щур, Ірина Динник</i>	311
ОСВІТА ЯК ОСНОВА ГРОМАДЯНСЬКОЇ АКТИВНОСТІ	
<i>Serik Tolkynai, Tanirbergenova R.K.</i>	314
CONTEMPORARY PROBLEMS OF THE INTERNET AND THE NEED FOR INTERNATIONAL LEGAL MEANS TO RESOLVE THEM	
<i>Sadyk Akerke, R.K. Tanirbergenova</i>	318
HISTORICAL AND LEGAL ANALYSIS OF THE FORMATION AND CURRENT LEGAL STATUS OF COMPUTER NETWORKS AND THE INTERNET	
<i>Khrystyna Masliash</i>	322
RESPONSABILITÉ POUR UNE BLESSURE CAUSÉE LORS DE L'EXÉCUTION DES FONCTIONS PROFESSIONNELLES D'UN EMPLOYÉ	
<i>Mohammad Mohtadi</i>	324
RECOURS POUR EXCÈS DE POUVOIR CONTRE LES ACTES DE DROIT SOUPLE	
<i>Mukhambetkaliyeva Zhansaya, Avdarsol Sailaugul</i>	327
APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SCHOOL	
<i>Semgali Azhar</i>	331
5 NON-BORING TASKS FOR TEACHING A FOREIGN LANGUAGE	
<i>Tamara Pastukh</i>	334
SOCIO-ECONOMIC IMPACTS OF INFORMAL TRANSPORTATION AND ENERGY TRANSITION: COMPLEMENTARY PATHWAYS TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT	
<i>Veronika Bazyljak, Olha Matviyas</i>	337
SYNONYMS OF THE TERM «INCOME» AND DIFFERENCE IN THEIR USAGE	

ІНФОРМАЦІЙНЕ ПОВІДОМЛЕННЯ

Шановні колеги!

Запрошуємо Вас та Ваших здобувачів та молодих вчених взяти участь у *IV Міжнародній студентській науковій конференції «Тенденції розвитку наукової думки в менеджменті, галузях спорту, обслуговування та охорони здоров'я»*, яка планується на вересень-жовтень 2025 року.

Запрошуємо до співпраці !

Контактна особа:

(з питань прийому матеріалів)

Гуцуляк Вікторія Романівна канд.екон.наук, доцент кафедри економіки та менеджменту +380974103107

Наукове видання

**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НАУКОВОЇ ДУМКИ В
МЕНЕДЖМЕНТІ, ГАЛУЗЯХ СПОРТУ, ОБСЛУГОВУВАННЯ
ТА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Тези доповідей

III Міжнар. студ. наук. конф. (26-27 вересня 2024 року, м. Львів)

За загальною редакцією Наталії ПАВЛЕНЧИК

Випусковий редактор *Оксана БОРИС*

Редактор *Наталія ВЕЛИЧКОВИЧ*

Комп'ютерне верстання і дизайн *Вікторія ГУЦУЛЯК*



**Львівський державний університет фізичної культури імені
Івана Боберського**

Редакційно-видавничий відділ 79007, м. Львів, вул. Костюшка, 11
тел. +38 (032) 261-59-90 <http://www.ldufk.edu.ua/> e-mail:
redaktor@ldufk.edu.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного
реєстру видавців, виготовлювачів та розповсюджувачів видавничої
продукції

ДК № 6963 від 5.11.2019 р.