

7. "Communications: Engage! Position! Persuade!" Bdo, bdo.ua/uk-ua/news-2/2020/communications . Accessed 12 Mar. 2023.
8. Josan, G. "Development of business digitalisation in the context of the COVID-19 pandemic". *Economy and society*, no.24, 2022. doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-40. Accessed 13 Mar. 2023.
9. "Trends in marketing communications management in 2022." Vrk, vrk.org.ua/images/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20Report%202022.pdf. Accessed 13 Mar. 2023.
10. "Speak Thoughtfully: How War Changes Strategic Communications in Business and Society." Mind.ua, mind.ua/openmind/20252079-govori-vdumliivo-yak-vijna-zminyue-strategichni-komunikaciyi-u-biznesi-ta-sociumi. Accessed 13 Mar. 2023.
11. "Trends in marketing communications management during the war: the state of affairs and the future of Ukrainian advertisers." Vrk, vrk.org.ua/news-events/2022/advertisers-research-2022.html. Accessed 14 Mar. 2023.
12. "Eighth national survey: Ukraine at war." Ratinggroup, ratinggroup.ua/research/ukraine/vosmoy_obschenacionalnyy_opros_ukraina_v_usloviyah_voyny_6_aprelya_2022.html. Accessed 15 Mar. 2023.

УДК 005:332.4

doi: 10.15330/apred.2.19.188-198

Вербовська Л. С.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ДОСЯГНЕННІ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра менеджменту та адміністрування,
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ,
76008, Україна,
тел.: +380666091419,
e-mail: verlesya@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-2509-1194

Анотація. У статті досліджено питання управління змінами у закладах вищої освіти в сучасних умовах. Актуальність дослідження є на часі, адже управління змінами формує інструменти та підґрунтя у формуванні конкурентних цілей в умовах змін зовнішнього середовища, яке продиктоване та визначається сучасними тенденціями конкурентних переваг ЗВО; партнерська співпраця зі стейкхолдерами; підвищення конкурентоспроможності науково-педагогічного персоналу; диверсифікація нових сфер наукової діяльності та нові можливості розвитку університету. У процесі написання наукової статті використовувалися різноманітні загальнонаукові методи дослідження. Проведений аналіз показав, що найважливішою складовою у визначенні конкурентних переваг передусім є підвищення якості освіти та позиціонування ЗВО як конкурентоспроможного суб'єкта господарювання на ринку освітніх послуг, здатний сформувати конкурентоспроможного фахівця, адаптованого до ринкових умов, який працюватиме на міжнародному рівні, аналіз надання освітніх послуг споживачам. Удосконалено систему забезпечення процесу реалізації змін. До індикаторів здійснення змін віднесено: організаційний; економічний; управлінський та стратегічний. Проаналізовано міжнародні стажування науково-педагогічного персоналу Університету за визначений період. Здійснено опис Центру, як конкурентоспроможного інструменту Університету, а саме «Центр підвищення кваліфікації НПП ІФНТУНГ», який здатен надавати якісні послуги. Доведено, що ЗВО мають формувати на високому рівні міжнародну репутацію, диверсифікувати міжнародні дослідження та публікації; бути учасником чи/ї головним партнером у грантових програмах;

презентувати університетські проекти на міжнародних площадках, тощо. Практична цінність дослідження полягає в аналізі факторів міжнародної конкурентоспроможності ЗВО; опис концепцій ключових факторів становлення університету світового класу.

Ключові слова: управління змінами, ЗВО, конкурентоспроможність, лідерство, гнучкість

Verbovska L. S.

CHANGE MANAGEMENT IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION IN ACHIEVING THEIR COMPETITIVENESS

Ivano-Frankivsk National Technical
University of Oil and Gas,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Management and Administration,
Karpatcka, st., 15, Ivano-Frankivsk,
76008, Ukraine,
tel.:+380666091419,
e-mail: verlesya@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-2509-1194

Abstract. The article examines the issue of change management in higher education institutions in modern conditions. The relevance of the research is timely, because change management forms the tools and basis for the formation of competitive goals in the conditions of changes in the external environment, which is dictated and determined by modern trends of competitive advantages of higher education institutions; partnership cooperation with stakeholders; increasing the competitiveness of scientific and pedagogical personnel; diversification of new areas of scientific activity and new opportunities for university development. In the process of writing a scientific article, various general scientific research methods were used. The conducted analysis showed that the most important component in determining competitive advantages is primarily the improvement of the quality of education and the positioning of higher educational institutions as a competitive business entity on the market of educational services, capable of forming a competitive specialist adapted to market conditions who will work at the international level, analysis of the provision of educational services consumers. The system for ensuring the process of implementation of changes has been improved. Indicators of implementation of changes include: organizational; economic; managerial and strategic. The international internships of the scientific and pedagogical staff of the University for the specified period were analyzed. The description of the Center as a competitive tool of the University, namely the "Center for the Advancement of Qualifications of the NPP IFNTUNG", which is capable of providing high-quality services, was carried out. It has been proven that higher education institutions should form a high-level international reputation, diversify international research and publications; to be a participant and/or main partner in grant programs; to present university projects on international platforms, etc. The practical value of the study lies in the analysis of the factors of international competitiveness of higher education institutions; a description of the concepts of key factors in the formation of a world-class university

Key words: change management, HSE, competitiveness, leadership, flexibility

Вступ. Глобальні зміни торкнулися і системи вищої освіти України, адже питання формування нових стратегічних цілей, лідерства та партнерства на основі колаборації в закладах вищої освіти набувають особливо актуального значення. Перед закладами вищої освіти (ЗВО) стоїть багато викликів, міжнародне освітнє середовище вимагає від українських Університетів не тільки мати конкурентну стратегію, а й вміти формувати конкурентне середовище, надавати здобувачам відповідні знання та формувати компетенції, мотивувати науково-педагогічних працівників (НПП) відповідати міжнародним вимогам та стандартам; врахувати фактор колаборації при оцінюванні

євроінтеграційного поступу ЗВО. Можемо, стверджувати, що на сьогодні, ЗВО вступили в стадію розвитку, коли гнучка стратегія розвитку має слугувати каркасом для сучасної системи управління на основі лідерства і партнерства та постійного удосконалення НПП, успішно зrealізованих грантових проєктів стає запорукою стабільної діяльності і/та подальшого його розвитку. Значна кількість науковців досліджують питання управління змінами в ЗВО, зокрема, Полянська А. [2] досліджує алгоритміку формування стратегії закладу вищої освіти, яка розпочинається із оцінювання середовища функціонування; Калашнікова С. [4] досліджує університетське лідерство через формування освітніх програм та послуг для розвитку лідерського потенціалу суспільства, політику досконалості, розвиток персоналу, тощо; колектив авторів [3] розглядає розвиток університету через його конкурентоспроможність на міжнародних ринках. В статті проаналізуємо активність працівників закладу вищої освіти, як на міжнародному рівні, так і на локальному, адже через підвищення кваліфікації у НПП ЗВО формується конкурентоспроможний персонал, який здатен надавати якісні освітні та наукові послуги.

Постановка завдання. Сучасні глобальні зміни безпосередньо торкнулися закладів вищої освіти. Індустрія 4.0 вимагає від керівництва Університету приділяти всебічну увагу стратегічним підходам щодо управління змінами; конкурентоспроможності; стратегічній гнучкості; лідерству та партнерству (колаборації), навчанню НПП, міжнародним стажуванням, іншим аспектам та інструментам, які використовують сучасні корпорації у своїй діяльності для створення доданої вартості.

Теоретичною та методологічною основою для написання наукової статті слугували доробки учених, як українських, так і закордонних з різних галузей та сфер менеджменту. Дослідження стосується прогресивних зрушень у закладах вищої освіти в умовах війни та оновленого напрямку розвитку відповідно до світових стандартів надання якісних освітніх послуг та/чи продуктів. У науковій статті нами використано метод аналізу для опису основної суті досліджуваних питань, їх узагальнення та формування висновків.

Результати. Актуальність дослідження безпосередньо торкається українських закладів вищої освіти, адже вони працюють у досить складному конкурентному середовищі. Вище керівництво найбільш рейтингових ЗВО, зрозуміло, що приділяючи увагу стратегічному мисленню; управлінням змінам; стратегічній гнучкості; лідерству та партнерству (колаборації), підвищують рейтинги Університету. Лідерами змін зазвичай є навчально-педагогічний та адміністративний персонал, який має відповідний досвід роботи; стажувався та/чи навчався в закордонних університетах, зацікавлений у розвитку ЗВО, наукових дослідженнях, грантових програмах до яких долучено Університет.

Формування українськими ЗВО європейського освітнього та наукового простору в університетах, змушують їх докладати великих зусиль та бажань; формувати впертість у керівництва ЗВО; підсилювати деякі підрозділи для досягнення відповідних результатів; швидко реагувати на зовнішні виклики, яке забезпечується розумінням стратегічної гнучкості.

Вище керівництво ЗВО має розуміти сучасні тенденції та тренди; вміти прогнозувати діяльність ЗВО на майбутні періоди; визначати стратегічні пріоритети; формувати сучасне середовище «VUKA» [1], адже перераховані фактори формують конкурентоспроможність університету в цілому.

В статті [2] автори стверджують, що стратегія закладу вищої освіти є стратегічним планом його розвитку, що визначає пріоритети діяльності закладу та шляхи їх досягнення.

Сучасна реальність вимагає щоб керівництво ЗВО динамічно реагувало на зміни та оновлення, а також враховували потреби локального та міжнародних ринків праці. Згідно джерела [3], авторський колектив здійснив ґрунтовний аналіз літературних джерел, за матеріалами якого сформував, що міжнародна конкурентоспроможність ЗВО тісно переплітається із:

– факторами, які формують високопродуктивну цінність, - унікальні дослідники, талановиті викладачі, перспективні студенти, ресурсна база та система управління ЗВО (Дж. Салмі, Дж. Ломбарді, А. Страмбу-Діма, С. Вегес) [3];

– конкурентні переваги ЗВО в галузі науки, надання якісних освітніх та наукових послуг – творення інтелектуальних продуктів, залучення студентів до дослідницької та навчальної діяльності (Ф. Альтбах, С. Марґінсон, Л. Армстронг) [3];

– розвинена система державної підтримки - фінансування державою досліджень, які проводяться в університетах, інвестування коштів у розбудову інфраструктури для забезпечення надання якісного навчального та освітнього процесу (А. Тейк, Х. Хорта) (табл. 1) [3].

Таблиця 1

Фактори міжнародної конкурентоспроможності університету [3, с. 31]

Table 1

Factors of international competitiveness of the university [3, p. 31]

Автор	Фактори міжнародної конкурентоспроможності університету
Дж. Ломбарді	Залучення найпродуктивніших в дослідницькому плані професорів та викладачів, найталановитіших студентів, а також розбудова якісного академічного й культурного університетського середовища
Ф. Альтбах	Здійснення університетами проривних досліджень, які визнаються науковою спільнотою у світовому масштабі та можуть бути оцінені й поширені
С. Марґінсон	Високопродуктивна діяльність у сфері досліджень і можливості залучення навчальними закладами талановитих студентів
А. Тейк	Забезпечення дослідницької конкурентоспроможності університету шляхом залучення державних фондів / грантів на дослідження, інвестування фінансових ресурсів у розбудову університетської інфраструктури забезпечення якісного навчального процесу
Л. Армстронг	Тісний зв'язок наукових досліджень та викладання, інституціональна досконалість, ефективні організаційні зміни та розбудова сучасної системи дистанційного навчання
А. Страмбу-Діма, С. Вегес	Посилення внутрішнього управління університетом, розширення сфер його діяльності, диверсифікація ресурсної бази, стимулювання наукових досліджень і створення цілісної підприємницької культури
Х. Хорта	Підтримуюча роль держави і поглиблення рівня інтернаціоналізації університетських закладів, у тому числі через залучення іноземних професорів і студентів
Дж. Салмі	Концентрація талантів (здатність університету залучати високоталановитих студентів, викладачів, дослідників), достатність ресурсів та ефективне управління

Автори [3] опираються на оригінальну концепцію міжнародної конкурентоспроможності університетів, яку розробив відомий марокканський економіст, координатор вищої освіти сектору людського розвитку Світового банку Дж. Салмі. Дослідник в основу ідеї поклав, ключові фактори, що формують становлення університету світового класу, до яких відніс: концентрацію талантів, достатність

ресурсів, ефективне управління (рис. 1).



Рис. 1. Концепція ключових факторів становлення університету світового класу (за Дж. Салмі) [3, с. 37]

Fig. 1. The concept of key factors of becoming a world-class university (according to J. Salmi) [3, с. 37]

В концепції Дж. Салмі важливе місце відвів, на його думку, такому ключовому фактору, як розбудова ефективної системи управління вузом. Вище перелічені фактори покликані сприяти розвитку стратегічного бачення у керівництва ЗВО, інноваційності і гнучкості, що дозволяє приймати ефективні рішення, управляти наявними ресурсами усуваючи бюрократичні процедури та перепони.

Вищеописану систему управління можна розвинути, тільки за відповідних умов, а саме: національне законодавство має сприяє інституціональній самостійності університету, автономії, поширенні академічної свободи, у ЗВО має бути сформована потужна команда лідерів та менеджерів, які віддають перевагу стратегічному мисленню через культивування культури лідерства.

Підвищити конкурентоспроможність вищої освіти моджа через [4]:

- підготовку висококваліфікованих фахівців здатних працювати та бути конкурентоспроможними на ринках праці;
- перетворення економічної моделі України на «економіку 4.0»;
- створення інноваційної моделі розвитку, яка б відповідала європейській системи освіти та економіки;
- сформуванати у випускника практичні навички та компетенції;
- посилити зв'язок у трикутнику бізнес – ЗВО - наука.

Стрижнем сучасного конкурентоспроможного ЗВО має бути реальна конкурентна

стратегія, яка включає в себе реальну місію, цілі, бачення. Створення ефективного робочого документа потребує багато зусиль та досліджень, бажання вищого керівництва у його формуванні, реалізації та постійного моніторингу виконання оперативних цілей. Дотримання вищевказаного переліку дозволить ЗВО інтегруватися в міжнародний та європейський освітній простір, готуючи висококваліфікованих, конкурентоспроможних спеціалістів.

Проаналізувавши ряд публікацій нами удосконалено систему забезпечення процесу реалізації змін, до індикаторів здійснення змін віднесено: організаційний; економічний; управлінський та стратегічний. Кожен із складників механізму має відповідати певному набору елементів, спрямованих на забезпечення цільових показників сталого розвитку. На рисунку представимо удосконалену систему забезпечення процесу реалізації змін (рис. 2).



Рис. 2. Система забезпечення процесу реалізації змін

Fig. 2. The system of ensuring the process of implementation of changes

Удосконалено автором на основі [5]

В монографії [6] автори представили освітні процеси в закладах вищої освіти, які функціонують на території України. В роботі представлено практичні рекомендації щодо вдосконалення освітніх процесів, як навчальних, такі і викладання відповідно до міжнародних стандартів.

Для опису аналізу освітньої діяльності ІФНТУНГ, скористаємося монографією

[3], в якій запропоновано моделі та інструменти впровадження освітньої парадигми вдосконалення освітніх процесів у вищій школі. Здійснено аналіз одного із елементів, це академічна мобільність викладачів та студентів ІФНТУНГ за 2020 – 2022 роки, а також діяльність «Центр педагогічної майстерності» який функціонує на базі університету.

Академічна мобільність НПП та студентів університету в 2020 році [7]:

За програмою подвійних дипломів в Університеті Науки та Технологій AGH (м. Краків, Польща) у 2020 році навчалися студенти наступних інститутів: 14 студентів ІНГІ; 4 студентів ІЕМ; 18 студентів ІІМ; 9 студентів ІІІТ; 5 студентів ІАБЕ.

Відповідно до Угоди, в Поморській академія м. Слупськ (Польща) навчалось 12 студентів ІЕМ.

В рамках академічної мобільності за програмою ЄС Еразмус+, в партнерських університетах ІФНТУНГ в 2020 році навчалися 4 студентів університету, а саме [7]:

1) в період з 24.02.2020 по 30.06.2020 – двоє студентів Університету навчалися в Університеті науки та технологій (AGH) (м. Краків, Польща);

2) в період з 01.09.2020 по 31.12.2020 - двоє студентів Університету навчалися в Університеті м. Мішкольц (м. Мішкольц, Угорщина).

В 2020 році з 27.01 по 31.01.2020 року, один викладач Університету, в рамках програми Еразмус + проходив стажування в Католицькому університеті Льовена (KU Leuven).

В 2021 році в Університеті науки та технологій (AGH) (м. Краків, Польща) в 2021 році стажувалося четверо викладачів [8] та Університеті м. Мішкольц (м. Мішкольц, Угорщина) пройшли двоє студентів [9].

В 2022 році кількість стажувань викладачами та студентами в рамках різних проєктів збільшилася:

1) в 2022 році в Університеті науки та технологій (AGH) (м. Краків, Польща) стажувалося п'ятеро викладачів ІФНТУНГу [10, 11];

2) в Університеті м. Мішкольц (м. Мішкольц, Угорщина) [12] в період з 25 по 29 квітня 2022 року восьмеро викладачів взяли участь в 1st International ERASMUS+ KA107 WEEK, метою візиту було налагодження співпраці із факультетами Університету Мішкольца, обмін досвідом, розширення наукових контактів, дослідницьке співробітництво, а також читання лекцій Erasmus+ на факультетах;

3) в грудні 2022 року восьмеро студентів Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, протягом десяти днів мали можливість взяти участь у проєкті Інтенсивної міжнародної освітньої програми «Second Edition of the International School at AGH» під патронатом NAWA SPINAKER, який реалізовувався Університетом Науки і Технологій AGH, м. Краків (Польща) [12].

Окрім навчання за різними програмами за межами України, викладачі ІФНТУНГ мають можливість пройти стажування та навчання в «Центрі Педагогічної майстерності НПП» [13] який створено в 2015 році відповідно до «Положення про підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників ІФНТУНГ» [14], завданням якого є:

- допомога викладачам – початківцям в оволодінні основами педагогічної майстерності протягом першого року професійної діяльності;
- пошук, вивчення та апробацію передового освітянського досвіду;
- координація дій педагогічних працівників щодо вибору змісту освіти;
- побудова і практичне застосування організаційних управлінських схем контролю і самоконтролю на базі загальноприйнятих технологій, які б дали змогу здійснити найбільш ефективну організацію навчально-виховного процесу;
- узагальнення алгоритму досягнення системного ефекту навчально-виховного

процесу;

- стимулювання педагогів на вищі професійні досягнення, орієнтацію на педагогічний успіх, розвиток професійної компетенції.

Підвищення кваліфікації реалізовується через впровадження прогресивних методів та ознайомлення з інноваційними технологіями навчання, вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду [15].

У 2022 році в Центрі введено в дію нові програми навчальних курсів [16]:

- «Ергономіка та психологія безпеки праці» (1 кредит),

- «Новації у документуванні управлінської діяльності ІФНТУНГ» (0,3 кредити).

В 2022 році успішно продовжувались заняття згідно запроваджених навчальних програм у 2021 році:

- «Стресостійкість: умови та специфіка» (1 кредит), «Проектування силябусів дисциплін в контексті студенто-орієнтованого навчання» (0,5 кредита),

- «Підвищення педагогічних, психологічних, цифрових компетентностей викладача» (3 кредити).

У 2022 році відповідно до вищевказаних програм, НПП ІФНТУНГ та інших навчальних закладів міста та області, за 3-х кредитно програмою пройшли навчання та підвищили кваліфікацію, зокрема 41 викладач Університету; за 1 кредитною – 21 особа; за 0,3 – кредитною – 35 осіб. Всього 847 осіб пройшли навчання з часу заснування Центру.

Здійснивши аналіз сучасних тенденцій щодо удосконалення конкурентних переваг закладами вищої освіти в сучасних реаліях, в таблиці 2 представлено удосконалену матрицю послуг за М. Портером.

Таблиця 2

Матриця послуг М. Портера

Table 2

M. Porter's matrix of services

Сфера конкуренції	Конкурентна перевага	Спрямованість	Диференціація/ фокусування діяльності
Міжнародний та національний ринок освітніх послуг: диверсифікованість здобуття освіти; відповідність міжнародним та національним стандартам щодо вступу; можливості вчитися на бюджетних місцях, та за міжнародні гранти; теоретико-практична підготовка; оновлення освітніх програм до потреб ринку та їх окупності; лідерство на ринку освітніх послуг; невідповідність переліку спеціальностей потребам ринку праці.		Лідерство в наданні освітніх послуг, в т.ч. на ринку масової освіти	Диференціація на міжнародному ринку освіти, в т.ч. масової освіти
Ринок інтелектуалізованої освіти: надання якісних освітніх послуг та продуктів; відповідне середовище з отримання освіти; ціна-послуги-якість; співпраця «інноваційність-наука-студенти-стейкхолдери»; лідерство та партнерство; конкурентоспроможний та затребуваний студент на ринку праці, в т.ч. міжнародному; висококваліфікований НПП, що надає якісні освітні послуги; вартість навчання.		Фокус на інтелектуалізацію освіти	Фокусування на розвиток людського потенціалу та елітної освіти

Удосконалено автором на основі [17; 18; 19]

Висновки. Для забезпечення розвитку українських ЗВО необхідно формувати конкурентні переваги, роблячи акцент на міжнародній діяльності (міжнародні дослідження, міжнародна науково-технічна співпраця, академічні обміни студентами та викладачами, програми подвійних дипломів); профорієнтація закордоном (залучення іноземних студентів пропонуючи їм затребувані освітні програми); пропонування ціннісних інноваційних продуктів. Сформувати на високому рівні міжнародну репутацію, диверсифікувати міжнародні дослідження та публікацій (постійно зростаючі індекси цитувань, академічні рейтинги); бути учасникам чи/ї головним партнером у грантових програмах; презентувати університетські проекти на міжнародних площадках, тощо. Дане питання є досить актуальне, та на часі, і потребує подальших ґрунтовних досліджень та аналізу.

1. Volodymyr Mandragelia. The concept of distributed leadership in education: diversity and evolution of approaches. URL: <https://periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/view/18358/16700> (дата звернення: 01.03.2023)
2. Polyanska A. S., Tymoshenko D. V. Conceptual frameworks for development planning of the higher educational institutions. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/260/250> (дата звернення: 12.12.2022)
3. Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні: монографія / [А. Ф. Павленко, Л. Л. Антонюк, Н. В. Василькова, Д. О. Ільницький та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. Ф. Павленка та д.е.н., проф. Л. Л. Антонюк. К. : КНЕУ, 2014. 350, [2] с.
4. Калашнікова Світлана Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти. Київ 2016. р.46. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84274006.pdf> (дата звернення: 10.01.2023)
5. Ткачук М. П., Коваль Л. А., Артюшок В. С. Управління змінами в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства. <http://doi.org/10.32782/2304-0920/6-79-13>
6. Вдосконалення викладання у вищій освіті: теорія та практика: монографія / [Калашнікова С., Базелюк Н., Базелюк О. та ін.]; за наук. ред. С. Калашнікової. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України. 255 с. <https://doi.org/10.31874/TE.2023>
7. ЗВІТ ректора Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу про виконання контракту № IV-34 від 09 листопада 2017 р. з Міністерством освіти і науки за період з 01.01.2020 р. по 01.01.2021 р. URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2020-12/zvit2020.pdf> (дата звернення: 04.04.2023)
8. Нові горизонти міжнародної співпраці: українсько-польський вектор. <https://nung.edu.ua/news/novi-horizonty-mizhnarodnoyi-spiivpratsi-ukrayinsko-polskyu-vektor> (дата звернення: 04.04.2023)
9. Студенти ІНГІ пройшли навчання в Угорщині. URL: <https://nung.edu.ua/news/studenti-ingi-proyshli-navchannya-v-ugorschini> (дата звернення: 05.04.2023)
10. Попереду - велика спільна праця. URL: <https://nung.edu.ua/news/poperedu-velyka-spilna-pratsya> (дата звернення: 05.04.2023)
11. ERASMUS+ як можливість для розвитку. URL: <https://nung.edu.ua/news/erasmus-yak-mozhlyvist-dlya-rozvytku> (дата звернення: 07.04.2023)
12. ERASMUS+ як можливість для нових наукових звершень. URL: <https://nung.edu.ua/news/erasmus-yak-mozhlyvist-dlya-novykh-naukovykh-zvershen> (дата звернення: 05.04.2023)
13. Студенти університету взяли участь у міжнародній програмі NAWA SPINAKER. <https://nung.edu.ua/news/studenty-universitytetu-vzyaly-uchast-u-mizhnarodniy-prohrami-nawa-spinaker> (дата звернення: 09.04.2023)
14. Положення «Про центр педагогічної майстерності Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу» URL: <https://drive.google.com/file/d/1L1bsAmpB5yMKnoCH9KOCFQOnBa0lqgJ/view> (дата звернення: 10.04.2023)
15. Положення про підвищення кваліфікації в Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. URL: https://drive.google.com/file/d/1A16LI5sM1AbRH75rY72TkNHK_llgBut4/view (дата звернення: 05.04.2023)
16. Звіт ректора Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу про виконання контракту № IV-34 від 09 листопада 2017 р. з Міністерством освіти і науки України за період з

01.01.2022 р. по 01.01.2023 р. URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2022-12/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%202022.doc.pdf> (дата звернення: 12.04.2023)

17. Вербовська Л.С., Шевченко О.О. Дослідження факторів формування конкурентоспроможного закладу вищої освіти. *Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів*: тези доповідей Економічного науково-практичного форуму (1–3 груд. 2022 р., м. Хмельницький). Хмельницький : ХНУ, 2022. 406 с. (англ., укр., пол.).
18. Леся Вербовська Стратегічна гнучкість ЗВО у формуванні конкурентоспроможних цілей в умовах змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки Затверджений як фахове видання (перереєстрація), група «Б»*. Хмельницький, 2022, № 6 Том 2 (312). [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-30](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-30)
19. Гуляєва Н.М., Бідюк А.М. Конкурентні стратегії закладів вищої освіти. <https://DOI:10.5281/zenodo.1220857>

References:

1. Mandragelia, Volodymyr. "The concept of distributed leadership in education: diversity and evolution of approaches." periodicals.karazin, periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/view/18358/16700 Accessed 01 Mar. 2023
2. Polyanska, A. S., and D. V. Tymoshenko. "Conceptual frameworks for development planning of the higher educational institutions." IFNUNG, eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/260/250 Accessed 12 Dec. 2022
3. *Research universities: world experience and development prospects in Ukraine: monograph*, ed. A. F. Pavlenko and L. L. Antoniuk. Kyiv, KNEU, 2014.
4. Kalashnikova, Svitlana. *Development of the leadership potential of a modern university: basics and tools*. Kyiv, 2016, core.ac.uk/download/pdf/84274006.pdf Accessed 10 Jan. 2023
5. Tkachuk, M. P., Koval, L. A., and V. S. Artyushok. "Change management in the context of ensuring sustainable development of the enterprise." doi.org/10.32782/2304-0920/6-79-13
6. *Improvement of teaching in higher education: theory and practice: monograph*, ed. S. Kalashnikova. Kyiv, Institute of Higher Education of the National Academy of Sciences of Ukraine. doi.org/10.31874/TE.2023 Accessed 05 Mar. 2023
7. "REPORT of the rector of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas on the implementation of contract No. IV-34 of November 9, 2017 with the Ministry of Education and Science for the period from January 1, 2020 to January 1, 2021." IFNUNG, nung.edu.ua/sites/default/files/2020-12/zvit2020.pdf Accessed 04 Apr. 2023
8. "New horizons of international cooperation: the Ukrainian-Polish vector." IFNUNG, nung.edu.ua/news/novi-horyzonty-mizhnarodnoyi-spivpratsi-ukrayinsko-polskyy-vektor Accessed 04 Apr. 2023
9. "INGI students studied in Hungary." IFNUNG, nung.edu.ua/news/studenti-ingi-proyshli-navchannya-v-ugorschini Accessed 05 Apr. 2023
10. "There is a lot of joint work ahead." IFNUNG, nung.edu.ua/news/poperedu-velyka-spilna-pratsya Accessed 05 Apr. 2023
11. "ERASMUS+ as an opportunity for development." IFNUNG, nung.edu.ua/news/erasmus-yak-mozhlyvist-dlya-rozvytku Accessed 07 Apr. 2023
12. "ERASMUS+ as an opportunity for new scientific achievements." IFNUNG, nung.edu.ua/news/erasmus-yak-mozhlyvist-dlya-novykh-naukovykh-zvershen Accessed 05 Apr. 2023
13. "University students took part in the NAWA SPINAKER international program." IFNUNG, nung.edu.ua/news/studenty-universytetu-vzlyaly-uchast-u-mizhnarodniy-prohrami-nawa-spinaker Accessed 09 Apr. 2023
14. "Regulations "About the center of pedagogical excellence of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas"." IFNUNG, drive.google.com/file/d/1L1bsAmpB5yMKnoCH9KOCFQOnBa0lqgJ/view Accessed 10 Apr. 2023
15. "Regulations on advanced training at the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas." IFNUNG, drive.google.com/file/d/1A16LI5sM1AbRH75rY72TkNHK_llgBut4/view Accessed 05 Apr. 2023
16. "Report of the rector of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas on the implementation of contract No. IV-34 of November 9, 2017 with the Ministry of Education and Science of Ukraine for the period from January 1, 2022 to January 1, 2023." IFNUNG, nung.edu.ua/sites/default/files/2022-12/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%202022.doc.pdf Accessed 12 Apr. 2023
17. Verbovska, L.S., and O.O. Shevchenko. "Study of the factors of formation of a competitive institution of higher education." *Entrepreneurship and marketing in the formation of national security under the conditions of modern global challenges: theses of reports of the Economic Scientific and Practical Forum (December 1–3, 2022, Khmelnytskyi)*. Khmelnytskyi, KhNU, 2022.
18. Verbovska, Lesya. "Strategic flexibility of higher education institutions in the formation of competitive goals

УДК 332

doi: 10.15330/apred.2.19.198-205

Мельничук Ю.М.

ІНКЛЮЗИВНИЙ ПОГЛЯД НА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ПОСЛУГ ВПРОВОДЖ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕБЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ПОДОЛАННЯ СВІТОВОЇ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

Уманський державний педагогічний університет імені
Павла Тичини,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра фінансів, обліку та економічної безпеки,
вул. Садова, 2, м. Умань,
20300, Україна,
тел.: 067-7729730,
e-mail: melnichuk_yuliya@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4149-0205

Анотація. Стаття «Інклюзивний погляд на управління закладами послуг впродовж глобальної небезпеки в контексті подолання світової фінансової кризи» присвячена основним інклюзивним напрямкам подолання фінансових ризиків, що виникли під час пандемії Covid-19. У статті розглядається значення та необхідність готельного бізнесу в культурній, соціальній та економічній сферах країни та світу. Існує паралель між розвитком готельного бізнесу та пандемією кризи в країні. Висвітлено проблеми, які виникли під час пандемії, загрози для бізнесу, наслідки, що призвели до фінансових втрат. Був врахований практичний інклюзивний досвід провідних світових готельних компаній. Досліджено економічні чинники впливу на стан готельного бізнесу та напрямки їх подолання. Надано структуровані управлінські пропозиції щодо подолання фінансових криз, подолання існуючих ситуацій, шляхи їх запобігання.

У праці застосовувалась сукупність методів дослідження, що становить методологію аналізу та організації основних публікацій, законодавчих актів та законів, а саме методи узагальнення, порівняння, хронологізації, аналізу та узагальнення. Особливістю дослідження стало використання «Пелюсткової» гістограми для відображення цифрового впливу пандемії COVID-19 на рівень виручки від реалізації готельних послуг.

У статті розглянуто актуальне питання врятування готельного бізнесу в період глобальних криз. Вирішено завдання дослідження управління закладами послуг впродовж пандемії Covid-19 в контексті подолання світової фінансової кризи. Використано світовий досвід проходження проблематики та інклюзивний досвід в нетипічних ситуаціях, що виникають при настанні глобальних криз, а саме Ковід-19.

Досліджено сукупність факторів, що впливають на діяльність готельного підприємства, здійснено системний поділ на внутрішні та зовнішні. Дано роз'яснення, що зовнішнє середовище організації - це сукупність елементів, які не входять до складу організації, але мають на неї певний вплив; до зовнішніх факторів, що впливають на діяльність готельних підприємств: постачальники, інфляційні процеси в країні, споживачі, законодавство країни, конкуренти, суміжні ринки.

Виявлено проблему відновлення та розвитку бізнесу підприємств індустрії туризму та гостинності в сучасних умовах, ускладнених пандемією Covid-19. Запропоновано тісну співпрацю та консолідовану діяльність між підприємствами галузі, пошук інклюзивних шляхів