Університет економіки та права «КРОК» (Київ)
Коледж економіки, права та інформаційних технологій (Київ)
Фаховий коледж Університету «КРОК» (Київ)
Львівський державний університет внутрішніх справ (Львів)
Клуб професіоналів (Київ)
ПрАТ «Європейський страховий альянс»(Київ)

МАТЕРІАЛИ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ: ВИТОКИ, РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»

25 травня 2023р.

Київ 2023

УДК 005.7
С-89

Рекомендовано до друку Вченою радою
ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК»
(протокол №7 від 25 травня 2023 р.)

Рецензенти:
Копитко Марта Іванівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціально-поведінкових, гуманітарних наук та економічної безпеки Інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ.
Сумець Олександр Михайлович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління та адміністрування Національного фармацевтичного університету

ISBN 978-966-170-088-7

С-89 «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» наукова конференція (25 травня 2023 року). Київ, 354с.

Збірник наукових матеріалів ІІІ наукової конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» яка присвячена 31 річниці з дня народження ВНЗ «Університеті економіки та права «КРОК» і містить результати наукових досліджень науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та здобувачів різних рівнів підготовки Університету «КРОК» та інших ЗВО України. У цьому збірнику представлено матеріали пленарного та чотирьох секційних засідань. Матеріали пленарного засідання спрямовано на розгляд результатів сучасних наукових досліджень із новітніх напрямків розвитку менеджменту сучасних організацій. Більшість публікацій присвячено проблемним питанням управління сучасних організацій. Окремі публікації висвітлюють перспективи розвитку сучасного менеджменту. Демонструють вплив інноваційних підходів в управлінні на ефективність діяльності підприємств та компаній. Матеріали конференції будуть корисні науковцям та практикам які цікавляться питаннями менеджменту сучасних організацій. Крім того збірник буде корисний здобувачам освітніх програм з менеджменту та маркетингу бакалаврського та магістерського рівнів підготовки та широкому колу осіб які цікавляться ґенезою сучасного менеджменту.

IISBN 978-966-170-088-7

©колектив авторів, 2023
©ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023

ЗМІСТ

Вступне слово 11

СЕКЦІЯ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сутність побудови та функціонування системи економічної безпеки підприємства 12
Микола Кобільник
Оксана Кириченко

Сутність інновацій, інноваційного розвитку підприємств 15
Олександр Баля
Оксана Кириченко

Теоретичні засади стратегічного планування в управлінні підприємствами 18
Валерій Діденко
Оксана Кириченко

Аутсорсинг як інструмент підвищення економічної ефективності суб'єкта господарювання 21
Любов Железняк
Оксана Кириченко

Управління постачання матеріальних ресурсів компанії 24
Анастасія Кабанцева

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства 26
Даніела Кравчук
Оксана Кириченко

Моніторинг показників фінансово-економічної діяльності підприємства 31
Едуард Волошин
Оксана Кириченко

Пріоритетні напрями управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств 35
Оксана Кириченко

Управління ризиками інноваційної діяльності підприємств 38
Оксана Кириченко
Віталій Федчишин

Оцінка цінності в управлінні інноваційними проектами 41
Оксана Кириченко
Андрій Ретинський

Сучасний менеджмент: сутність, риси та тенденції змін 45
Віктор Алькема

Управління освітнім процесом центрів дитячої творчості в умовах загострення конкуренції 50
Наталія Корж
Віктор Алькема

Управління операційною діяльністю фармацевтичного підприємства 53
Богдан Поліщук
Віктор Алькема

Планування матеріально-технічного забезпечення підприємства 56
Олексій Журбжицький
Віктор Алькема
Управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах воєнного стану: від стратегії виживання до стратегії розвитку 62
Микита Іванов
Операційний менеджмент: специфіка стратегії операційної системи виробничого підприємства 65
Олександр Сумець
Управління міжнародними автомобільними перевезеннями медичного обладнання 68
Софія Голота
Віктор Алькема
Базові принципи розбудови процесу стратегічного управління діяльністю підприємства 71
Валерій Діденко
Віктор Алькема
Алгоритм реалізації системи ефективної мотивації персоналу агентства з нерухомості 75
Ярослав Шаров
Віктор Алькема
Аналіз впливу зовнішнього середовища на екологічні ризики випробувальних центрів 79
Вадим Чурилін
Леонід Віткін
«Промисловий безвіз» для України: стан справ та перспективи 82
Леонід Віткін
Міжлабораторні порівняльні випробування: заходи щодо усунення помилок у випробувальній лабораторії 84
Роман Калюжний
Леонід Віткін
Економічна безпека підприємства і шляхи запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам 86
Софія Лисяк
Ганна Пазєєва
Розробка стратегії просування бренду з використанням інструментів івент-маркетингу на прикладі АТ «НСТУ», телеканал «Суспільне Культура» 89
Галина Літовченко
Ірина Мала
Канали просування стартап продукту та способи залучення та комунікації з потенційними споживачами 93
Анастасія Примак
Ірина Мала

Призначення та переваги інструментів івент-маркетингу на прикладі компанії Red Bull 96
Вєроніка Білик

Ірина Мала
Event-маркетинг у формуванні бренду підприємства на ринку туристичної агенції «АЙ ТРЕВЕЛ» 100
Олександр Білокриницький
Ірина Мала
Вплив інноваційних бізнес-технологій на розвиток економіки в сучасних умовах 103
Валерія Нагорна
Сергій Філатов
Стратегії антикризового управління суб'єктів ринку туристичних послуг 106
Костянтин Греков
Віктор Алькема
Закупівлі та продажі в системі менеджменту виставкового підприємства 111
Тарас Генчев
Ірина Мала
Міжнародні стандарти ІСО серії 9000 в управлінні якістю 114
Наталія Русаєва
Леонід Віткін
Професійний розвиток персоналу підприємства 116
Олександра Волкова
Ірина Мала
Організація проведення оцінки відповідності засобів вимірювання температури в ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ» 120
Олександр Сладкомедов
Леонід Віткін
Особливості забезпечення конкурентоспроможності фірми з вузькою спеціалізацією 123
Олексій Реснянський
Ганна Пазєєва
Управління освітнім процесом центрів дитячої творчості в умовах загострення конкуренції 127
Наталія Корж
Ганна Пазєєва
Мотиваційний фактор у системі управління персоналом 131
Нікіта Маруховський
Підходи до впровадження системи показників ефективності діяльності підприємства 135
Олександр Тяжлов
Дескриптні моделі в оцінці фінансового потенціалу підприємства 138
Віта Андрєєва
Етика PR: поняття, значущість та сучасні тенденції 142
Юлія Крамаренко
Ірина Мала
Планування маркетингової комунікаційної стратегії ТОВ «ВіДі Еліт» 145
Олександра Машкова
Ірина Мала

Особливості управління операційним персоналом аграрного підприємства 148
Олена Горбачик
Ірина Мала
Симатична системна модель «Економікс» 152
Кароліна Россошанська
Підходи до прийняття управлінських рішень в процесі функціонування агроформувань 155
Вікторія Генчевська
Віктор Алькема
Особливості організації праці в готельному господарстві «Три Бажання» 160
Денис Андрєєв
Ірина Мала
Дослідження діяльності вітчизняних івент агенцій на прикладі столичної агенції Lioncom 164
Аліна Крайова
Ірина Мала
Окреслення першочергових аспектів щодо правильності визначення ризиків у діяльності випробувальної лабораторії легкої промисловості 168
Ольга Сингаївська
Леонід Віткін
Зовнішній аудит якості освітньої діяльності у закладі дошкільної освіти 171
Ганна Орел
Віктор Алькема
Інформаційне забезпечення управління сучасної організації 174
Анна Черновська
Ганна Пазєєва
Управління кадровими ресурсами підприємств 177
Дарина Кутова
Ганна Пазєєва
Сучасні стратегічні форми управління організацією 181
Сергій Зайцев
Ганна Пазєєва
Варіанти розроблення та впровадження програмних систем і послуг оборонного призначення підприємствами України для забезпечення потреб сектору безпеки і оборони 185
Ігор Чернозубкін
Система мотивації працівників в закладах позашкільної освіти 187
Олександр Міщанин
Наталія Наконечна
Управління маркетинговою діяльністю закладу дошкільної освіти 191
Ольга Єргіна
Віктор Алькема
Система мотивації адміністративно-управлінського персоналу підприємства-імпортера алкогольної продукції в умовах воєнного стану в Україні 195

Коваль Вадим
Алькема Віктор
Планування маркетингової роботи підприємства 197
Анастасія Хоменко
Ганна Пазєєва
Імідж як чинник забезпечення конкурентоспроможності закладу дошкільної освіти 200
Ренат Татарін
Віктор Алькема
Особливості менеджерування студентських команд в стартап-інкубаторах 203
Марія Матюшенко
Управління сімейним бізнесом у готельному підприємстві 208
Ганна Пазєєва
Виклики та діяльність громадських організацій україни під час війни 211
Лілія Атамась
Ганна Пазєєва

СЕКЦІЯ 2. СУТНІСТЬ, ЗАВДАННЯ І ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ

Проблеми української логістики та шляхи їх вирішення 214
Ольга Романюк
Олександр Сумець
Вплив якості формування транспортних потреб і планування транспортування продукції на фінансовий результат торговельної мережи 217
Сергій Хваль
Олександр Сумець
Аналіз моделі організації ланцюгів поставок в системі крос-докінгу на прикладі мережі ритейлу 221
Роман Климович
Віктор Алькема
Управління логістичним каналом у діяльності підприємств 225
Євгеній Осколок
Ганна Пазєєва
Роль ефективного управління персоналом в логістичних компаніях для попередження конфліктів 229
Влада Федоріненко
Наталя Москаленко
Планування маршрутів мультимодальних перевезень вантажів 233
Єлизавета Дегтяренко
Сергій Філатов

Оптимізація управління матеріальними потоками в логістичних системах 236
Маргарита Ямкова
Сергій Філатов

Проблеми і перспективи розвитку логістики в Україні 238
Станіслав Кочелаєв
Віктор Алькема

СЕКЦІЯ 3. ЗАКУПІВЛІ ТА ПРОДАЖІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Планування та організація закупівель торговими компаніями 242
Вікторія Чирва
Віктор Алькема
Тендер як метод реалізації закупівель 245
Костянтин Крикуненко
Віктор Алькема
Принципи та алгоритми здійснення публічних закупівель 250
Валерія Замогильна-Грушевська
Віктор Алькема
Публічні закупівлі в Україні та їх здійснення 254
Софія Жеребець
Віктор Алькема
Закупівля лікарських засобів та її особливості 257
Ксенія Заїка
Віктор Алькема
Технології product placement у сучасному маркетингу 260
Єлизавета Беконіна
Ганна Пазєєва
Механізми вдосконалення маркетингової інформації на підприємстві 262
Генчев Тарас
Ганна Пазєєва
Особливості пробного маркетингу нового товару на прикладі Samsung Galaxy S23 265
Даниїл Поворозник
Ірина Мала
Організація маркетингової діяльності на прикладі ТОВ «Ласунка» 268
Анастасія Волкова
Ірина Мала
Використання інструментів інтернет-маркетингу з метою просування послуг «Monobank» 271
Євгеній Малий
Ірина Мала

Розробка та сприймання товарних знаків на прикладі торгової марки «Молокія» 275
Костянтин Ребекевша
Ірина Мала
Катерина Хицко
Ганна Пазєєва

СЕКЦІЯ 4. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Управління знаннями організації за допомогою NLP моделей та чат-ботів 282
Олександр Боголій
Управління проектами, як ефективний спосіб перекваліфікації фахівців в ІТ 285
Микола Сміленко
Інтеграція ChatGPT-4 в менеджмент: новітній підхід до оптимізації роботи менеджерів 288
Костянтин Колесник
Управління проєктами по бізнес-моделі IT-Outstaffing в Україні 291
Іван Панченко
Віктор Терехов
Призначення та переваги івент-маркетингу 294
Вєроніка Білик
Ганна Пазєєва
Економічна безпека підприємства і шляхи запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам 298
Софія Лисяк
Ганна Пазєєва
Ризики та комунікації стейкхолдерів під час управління клінічними дослідженнями 301
Віктор Терехов
Специфіка формування системи проєктного менеджменту в управлінні релігійними організаціями 304
Євген Зіскінд
Тенденції розвитку проектного менеджменту в умовах системних криз 307
Олег Мушинський
Застосування проєктного підходу до управління творчими заходами в сфері культури і мистецтв 309
Ірина Рибалко
Микола Мосейчук
Перевірка адаптації дітей молодшого дошкільного віку до умов закладу дошкільної освіти засобами ігрових технологій 312
Сніжана Малюк
Ганна Пазєєва
Методологія «Ощадливого Стартапу» Стива Бланка та Еріка Ріса 315
Ольга Скирто
Ірина Мала
Оцінка ефективності методу багатокритеріальних шкал для формування команд у сфері інформаційних технологій 318
Ескендер Аблямітов
Актуальні компетентності з управління проєктами майбутніх магістрів з менеджменту 322
Олена Данченко
Психологічні аспекти самоорганізації в проєктах 324
Андрій Корейба

Принципи інтегрованого управління бізнесом 329
Олександр Кісільов
Олександр Бєлов
Інтегроване управління проєктними та операційними ризиками в компанії 332
Сергій Качков
Сучасні підходи до побудови концепції стартапів 335
Андрій Половченко
Віталій Іщенко
Практичне значення Hybrid методології управління складними проєктами 338
Олег Карун
Сучасні виклики теорії та практики управління/менеджменту 342
Олена Медведєва
Ольга Россошанська
Валентин Рач
Особливості гнучкого управління в командах в умовах невизначеності часового ресурсу кожного з робітників команди 346
Олександра Лигіна
Коннективізм і лідерство: використання теорій навчання в цифрову епоху 349
Богдан Салій
Ірина Мігус

Шановні друзі!

Перед вами збірник матеріалів третьої наукової конференції "Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку", в якому опубліковано результати наукових досліджень учених університету «КРОК» та інших закладів вищої освіти, наукових інституцій та науковців-практиків, менеджерів органів державного управління та здобувачів різних освітніх рівнів, які навчаються на освітніх програмах спеціальності «Менеджмент».

26 квітня 2023 року кафедра управлінських технологій Університету «КРОК» організувала та успішно провела ІІІ наукову конференцію «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку-2023» у змішаному форматі. Об'єднавши досвід і молодь, на одній платформі виступали видатні науковці, професіонали разом з магістрами, студентами дискутували і обговорювали актуальні питання з розвитку сучасного менеджменту. Учасники конференції пропонували різні рішення в реформуванні нашої країни і це ще раз демонстрували, актуальність і значимість менеджменту для всіх і кожного!

Мета конференції: обговорення актуальних питань розвитку сучасного менеджменту організації

Тематичні напрямки роботи конференції:

Секція 1. Організаційно - економічні засади менеджменту сучасних організацій.

Секція 2. Сутність, завдання і проблеми логістики в Україні.

Секція 3. Закупівлі та продажі в системі менеджменту підприємства.

Секція 4. Теорія і практика управління проєктами.

Щиро вдячні всім організаторам і учасникам конференції! Освіта і наука працює на майбутнє України!

МИ ПЕРЕМОЖЕМО! ВСЕ БУДЕ УКРАЇНА!

СЕКЦІЯ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сутність побудови та функціонування системи економічної безпеки підприємства

Микола Кобільник
аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KobilnykMM @krok.udu.ua
Оксана Кириченко
доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5244-8323

Питання сутності побудови та функціонування системи економічної безпеки підприємства як системи досить широко розглядаються науковцями та фахівцями у галузі економічної безпеки. Для формування змісту методологічного базису економічної безпеки науковці застосують системний підхід, з використанням якого формуються уявлення та поняття, за допомогою яких здійснюється опис системи та принципів, методів, прийомів та засобів дослідження економічної безпеки. Використання системного підходу при проведенні досліджень є характерною ознакою сучасної економічної науки.

Проблеми економічної безпеки виникають у кожного підприємства не тільки у кризові періоди, але й в періоди економічної стабільності. При цьому, підприємство вирішує різний комплекс поставлених перед ним завдань. У режимі стабільного функціонування підприємство вирішує проблеми економічної безпеки, що пов'язані із дотриманням певного ритму виробництва, його динаміки та збуту продукції, захисту від нанесення матеріальних та фінансових збитків, захистом від несанкціонованого доступу до службової конфіденційної інформації підприємства, що складає його комерційну таємницю та протидії кримінальним проявам та несумлінній конкуренції. Якщо підприємство ефективно працює та своєчасно проводить модернізацію своїх існуючих виробничих фондів та їх оновлення, як правило, виробнича сфера у цьому випадку не є джерелом економічних небезпек, вона забезпечує стабільність роботи всієї системи, збуту продукції та дилерської мережі.

Українські вчені у колективній праці дослідили та прийшли до висновку, що інтереси особистості складаються з реалізації конституційних прав та свобод, забезпечення особистої безпеки, підвищення якості і рівня життя, фізичного, духовного й інтелектуального розвитку людини й громадянина. На їхню думку, поняття економічної безпеки особистості трактується як готовність і здатність особистості структурувати владу самозахисту і самовизначення в умовах створення інститутами державної влади таких механізмів реалізації і захисту життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави, при яких

можна забезпечувати збалансований і стійкий розвиток національної економіки і держави, в цілому як систем країни, що розвивається в геоекономічному просторі [1]. Визначення «економічної безпеки» також тісно пов'язане з поняттям «економічних інтересів». «Економічні інтереси» в загальному їх розумінні – це ставлення людей до економічних благ; усвідомлені економічні потреби окремих людей, соціальних груп, верств та кластерів, які є формою відносин економічної власності та знаходять свій прояв у поставлених цілях, конкретних завданнях, діях щодо їх досягнення; реальний, зумовлений відносинами власності та принципом економічної вигоди, мотив і стимул соціальних дій, щодо задоволення потреб [2].

За визначенням Л. фон Берталанфі: система – це комплекс елементів, що взаємодіють [3]. За дослідженням С.В. Мочерного, що значно ширше визначив системний підхід, системно-структурний аналіз та форма його застосування є значно складнішими. При визначенні поняття «система» перевага повинна надаватися категорії взаємодії, що розкриває взаємозумовленість, взаємовплив, взаємопроникнення, взаємозбагачення та взаємозаперечення елементів системи. Говорячи про структуру, доцільніше говорити про зв'язок між елементами системи та її компонентами, з яких складається елементи системи [3]. Основною метою, завданням функціонування системи економічної безпеки суб'єкта господарювання є запобігання нанесенню збитків в результаті розкрадання фінансових та матеріально-технічних коштів, знищення майна та цінностей, витоку, розголошення чи несанкціонованого доступу та використання джерел конфіденційної інформації, порушення роботи засобів виробництва та управління бізнес-процесами на підприємстві, доведення підприємства до банкрутства, запобігання нанесенню шкоди персоналу підприємства. Зміст поняття системи безпеки підприємства є комплексним та містить ряд елементів, в тому числі об'єкт та суб'єкт безпеки. Так, під системою економічної безпеки підприємства розуміється організаційний комплекс, який складається із сукупності організаційних, управлінських, технічних, правових та інших заходів, спрямованих на забезпечення безпеки підприємства, захист законних інтересів його керівництва та інвесторів, сприяння забезпеченню стійкого розвитку підприємств [4].

У працях з економічної безпеки підприємства визначено, що система економічної безпеки – це структура, що динамічно змінюється в часі, вимагає постійного контролю, вдосконалення та управління нею у зв'язку зі змінами: у чинному законодавстві держави; розвитком компанії та обрання нею нових напрямків господарської діяльності; збільшенням кількості персоналу, змінами у штатному розкладі; зміною переліку відомостей, складових комерційної таємниці і конфіденційної інформації підприємства; необхідністю вдосконалення телефонної та комп'ютерної мереж компанії; винаходом нових технологій промислового шпигунства й шахрайства; появою на ринку недобросовісних конкурентів і зміною форм та методів їхньої протиправної діяльності; станом криміногенної обстановки в регіоні і т.д. [5]. Водночас визначається що система

безпеки підприємства – організована сукупність спеціальних структур, засобів, методів і заходів, що забезпечують безпеку підприємницької діяльності від внутрішніх та зовнішніх загроз.

За дослідженнями проведеними О.Г. Білорусом, система економічної безпеки підприємства – сукупність поглядів, ідей, цільових установок, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства, що включає заходи, шляхи, напрями досягнення поставлених завдань та створення умов для досягнення цілей бізнесу в умовах невизначеності і запобігання (пом'якшення) дії внутрішніх та зовнішніх загроз [6].

На думку Г. Пастернак–Таранущенко, з урахуванням того, що підприємство є однією з систем, воно має очікувати виникнення загроз від будь якої іншої системи і нейтралізувати їх [7].

Загалом, для реалізації своїх функцій та виконання завдань, поставлених перед системою економічної безпеки, постає необхідність визначення з засобами її забезпечення. Засобами забезпечення економічної безпеки вважаються сукупність заходів та систему організації їх виконання і контролю, які дозволяють досягнути найбільш високих значень рівня економічної безпеки підприємництва. Таким чином економічна безпека виступає не тільки комплексом заходів протидії загрозам, але й забезпечує здатність системи забезпечити ці заходи, здатність гарантувати стабільність розвитку і досягнення цілей цього розвитку підприємства.

Ключові слова: безпека, економічна безпека, система економічної безпеки, складові економічної безпеки.

Список використаних джерел

1. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: [монографія] / О.А. Кириченко, В.С. Сідак, С.М. Лаптєв, О.І. Захаров. К. Університет економіки та права КРОК, 2008. 403с.

2. Єрмошенко М.М. Сучасні проблеми розвитку національної економіки та шляхи їх розв'язання: колективна монографія. К.: ВНЗ Національна академія управління. 2008, 259 с.

3. Мочерний С.В. Методологія економічного дослідження. Л.: Світ, 2001. 416 с.

4. Кириченко О.А. Методологічні основи економічної безпеки суб'єктів господарювання в трансформаційній економіці. Актуальні питання економіки. №12. 2008. С.53–66.

5. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства. Київ.: ВНЗ Університет економіки та права КРОК. 2015. 320 с.

6. Білорус О.Г. Глобалізація і безпека розвитку. К.: Інститут глобалістики, 2001. 733с.

7. Пастернак-Таранущенко Г. Результати дослідження шляхів забезпечення економічної безпеки України. Економіка України. 2000. №11. С. 21–28.

Сутність інновацій, інноваційного розвитку підприємств

Олександр Баля
аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BaliaOA@krok.edu.ua
Оксана Кириченко
доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5244-8323

Загалом інноваційними є підприємства, діяльність яких спрямована на оновлення (інновацію) продукції, обладнання, технологій, процесів, форм та методів управління чи збуту продукції, що розробляються, запроваджуються та реалізуються з реалізацією проектів чи програм. При цьому мова може йти як про часткове оновлення (окремі інноваційні проекти), так і про створення нових підприємств чи докорінних змін, реструктуризації та оновлення підприємства. Під інноваціями в даному випадку розуміється не тільки наукові розробки, створення нової ідеї, промислового зразка та нового технологічно-технічного рівня, але й спрямування роботи всього підприємства у будь-якій галузі економіки країни на ефективний проектний розвиток та оновлення.

Значення та цінність інноваційно-активних підприємств полягає в меті їх діяльності з одного боку меті характерній для всіх підприємств – отримані прибутку, із іншого – в продукуванні інновацій, як основі інноваційного розвитку, що надає таким підприємствах окремого значення, оскільки їх діяльність не тільки приносить прибуток та має внутрішньо-економічне значення для самого підприємства, але й має соціальний економічний ефект загального інноваційного розвитку економіки та суспільства. Інновації в свою чергу продукують додаткові цінності та дають новий виток розвитку науково- технічного прогресу.

Поняття «інновацій» в сучасній науковій літературі має значну кількість багатомірних визначень та інтерпретацій, що узагальнюючи, можна визначити як: перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, який втілюється у нових продуктах чи технологіях. Інноваційний продукт має вищий технологічний рівень, нові споживчі якості товару або послуги, порівняно з продуктами попереднього покоління. З одного боку інновація як статичне явище – це конкретний результат діяльності мікро - рівня, кінцевий етап науково-виробничого циклу. Його виробниче впровадження призводить до зміни одного чи кількох продуктивно-технологічних параметрів, і зважаючи на компліментарність факторів виробництва стає каталізатором похідних (індукованих) нововведень. А з іншого – інновації є безперервним циклічним процесом, що періодично запускає механізм «творчого руйнування» наявної економічної дійсності. Це призводить до необхідності системного погляду на інновації та зв’язку макро- та мікро- економічного рівня інновацій. [1] В

багатьох теоріях пояснення економічних змін пов'язують з технічною новизною та вдосконаленнями, розробкою нових ресурсів чи освоєнням нових територій. Такої точки зору дотримувалися світові економісти Шпитгоф, Шумпетер, Б.Санто визначив інновацію як суспільно - технологічний та економічний процес, який завдяки практичному використанню ідей та винаходів сприяє створенню кращих за своїми характеристиками виробів та технологій. П.Лемерль характеризує інновацію як «новий продукт, або послугу, спосіб їх виробництва, нововведення в організаційній, фінансовій, науково-дослідній та інших сферах, будь-яке удосконалення, що забезпечує економію витрат або створює умови для такої економії» [2].

У пріоритетному використанні сукупності інноваційних факторів розвитку економіки полягає сутність переведення її на якісно новий тип розвитку, що й дає змогу досягти в ринковому середовищі економічної збалансованості [3]. Як економічна категорія інновація може бути охарактеризована в таких аспектах: як результат (продукт чи процес на стадії впровадження нових ідей, винаходів, патентів); як новація (товар на ринку інновацій на стадії розповсюдження, що здатний задовольнити ринковий попит); як фактор виробничого процесу (вдосконалення на стадії виробництва); як ефект у результаті використання нововведень (технічний, соціальний, економічний) [4].

Загалом, інноваційний процес – це послідовність дій на продукування ідей імовірного нововведення, маркетинг інновацій, виробництво, продаж і поширення цього нововведення, оцінка ефективності інновацій. Трансформація науково-технічних розробок в інноваційний продукт, придатний до виробництва та продажу є найважчим етапом у ланцюгу, який сполучає науку зі споживачем. Це пов'язано з тим, що розробники погано розуміють домінанти ринку, потреби споживачів, бо не мають досвіду технологічного підприємництва. Основою інноваційного процесу є створення та освоєння нових технологій, що створюються на основі фундаментальних досліджень.

Узагальнюючи зазначимо, що поняття інновацій вийшло за межі суто наукової діяльності та охопило всі напрямки, методи та механізми нових покращень, вдосконалень, що відбуваються на підприємствах. Всі ці нові інноваційні зміни ініціюються, розробляються та запроваджуються через інноваційні та інвестиційні проекти модернізації чи розвитку підприємств. Як показує проведений у даному розділі аналіз, у наукових працях багатьох авторів глибоко викладені методологія та дослідження сутності інноваційної та інвестиційної діяльності, економічної безпеки, окреслено головні напрямки новітніх наукових досліджень. Досліджуючи структуру та джерела економічного розвитку науковцями визначено основні складові ефективного розвитку: розвиток на основі виробничих факторів; розвиток на основі інвестицій, та розвиток на основі інноваційної діяльності. Суттю інноваційної діяльності є забезпечення, створення та поширення інновацій, які характеризуються нововведеннями у всіх галузях та напрямках розвитку технічному, технологічному, управлінському.

Ключові слова: : інновації, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність, науково-технічний прогрес.

Список використаних джерел

1. Drucker Peter. Innovation and Entrepreneurship: Practict and Principles. Nev York: Harper and Row Publishes, 1985. 445 p.

2. Кириченко О.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.; Університет економіки та права КРОК. 2021. 368 с.

3. Череп А. Теоретичні аспекти формування інноваційно-інвестиційної діяльності. Інноваційна економіка. 2010. № 17. С. 154-158.

4. Крупка М .Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів: Вид. ЛНУ імені Івана Франка, 2001. 608 с.

5. Кравченко Н. Інвестиційна складова інноваційного розвитку. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. № 12. С. 23-27.

6. Кисіль М. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного виробництва та сільських територій. Менеджмент. 2009. №11. С. 225-230.

7. Капітанець Ю. Інвестиційне забезпечення фермерських господарств. Інноваційна економіка. 2010. №5. С. 141-144.

Теоретичні засади стратегічного планування в управлінні підприємствами

Валерій Діденко
аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DidenkoVV @krok.udu.ua,
ORCID: 0000-0002-5755-2397
Оксана Кириченко
доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5244-8323

Характерною особливістю сучасного етапу економічного розвитку є усвідомлення необхідності і поступового впровадження стратегічного управління підприємствами. Основою його появи, становлення і розвитку є поява, становлення і розвиток планування. Планування в т.ч і стратегічне – головний інструмент прийняття управлінських рішень, передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання [1].

Слово стратегія походить від грецького стратос – військо, аго – веду, тобто за походженням це військовий термін [2]. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями Уперше термін стратегія запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством Чендлер [3].

Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки. Існує чимало визначень терміну стратегія підприємства. Але лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають суть даного поняття. Пропонуємо наступне, найбільш повне його визначення. Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [4]. Відповідно стратегічне планування – це процес формування стратегії, тобто аналітичний, адаптивний процес, що проводиться в умовах нестабільності і швидких змін, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка та корекція місії, довгострокових цілей, набору системи довгострокових стратегічних планів, а також шляхів і засобів їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства[4]. Теорія і практика впровадження стратегічного планування об’єктивно викликала необхідність стратегічного управління, в першу чергу для подолання опору стратегічним змінам, які є способом реалізації стратегічних

планів. Правда, поняття стратегічного управління виникло давно. Адже кожне підприємство в процесі своєї діяльності дотримувалось певної стратегії поведінки.

Таким чином, стратегічне управління, як вид управління підприємством, характеризується наступними сутнісними, концептуальними особливостями. Орієнтація переважно на зовнішнє середовище у тісному взаємозв'язку із внутрішнім станом, підприємство існує як відкрита система [5]. Врахування динаміки і взаємодії елементів середовища, передусім зовнішнього, для формування і коректування довгострокових цілей та набору стратегій їх досягнення. Систематичний контроль за зміною ситуації в навколишньому оточенні і ходом реалізації стратегій та адекватне гнучке і своєчасне регулятивне реагування на такі зміни [6]. Тобто, постійна адаптація до змін зовнішнього середовища як спосіб досягнення цілей. Розподіл управлінських зусиль на два напрямки: а) продумані систематичні дії відповідно до стратегічного плану по досягненню стратегічних цілей; б) реакції на непередбачений розвиток подій, на несподіванки, зв'язані із загостренням конкурентної боротьби.

Узагальнюючи зазначимо, що стратегічне управління виступає обов'язковим контекстом в загальній структурі менеджменту підприємства, тобто поряд з оперативним управлінням, направленим на поточну прибутковість, приймаються рішення направлені на майбутню прибутковість і конкурентностійкість. Головною метою стратегічного управління є висока конкурентностійкість, досягнення стратегічних цілей, майбутня прибутковість. Наявність стратегічного планування, як бази для тактичних і поточних планів0 Створення адекватних організаційних структур управління, базування на трудовому потенціалі як основі підприємства. Формування результативної організаційної культури на підприємстві. Ефективність стратегічного управління оцінюється швидкістю реакції на запити ринку та адаптації до різких змін зовнішнього середовища і, як результат, високою конкурентностійкістю, майбутньою прибутковістю, досягненням стратегічних цілей. Оскільки не буває двох абсолютно однакових підприємств, остільки не буває і двох однакових систем стратегічного управління. Кожне підприємство повинно мати свою систему. На формування індивідуальних систем стратегічного управління впливають наступні чинники розміри підприємства; галузева належність; рівень виробничого потенціалу підприємства; рівень науково-технічного потенціалу, трансферу інновацій; спеціалізація, рівень концентрації і кооперації, тип виробництва; рівень розвитку управління, контролю за виконанням; кваліфікація персоналу; наявність і рівень стратегічного мислення у менеджерів; наявність ефективних стратегій; динаміка середовища підприємства.

Різні підходи до стратегічного управління на конкретному підприємстві потребують однак чіткого уявлення загальної сутності цього процесу і інтегральної мети стратегічного управління. Мета стратегічного управління – створення такої динамічної системи управління, яка в умовах нестабільності і швидких змін середовища за допомогою розробки і впровадження ефективних

стратегій забезпечила б високу конкурентностійкість підприємства і досягнення ним довгострокових, стратегічних цілей. Впроваджуючи стратегічне управління не слід забувати про необхідність певних зусиль для забезпечення його ефективного співіснування з оперативним, оскільки вони потребують різних наукових підходів. Впровадження стратегічного управління суттєво підвищило результативність стратегічного планування, разом утворило потужний стратегічний аспект діяльності підприємств – стратегічний менеджмент.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, планування, стратегічне планування, конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Блюмгардт А. Моделі корпоративного управління. Киев: Наук. думка, 2010. 160 с.
2. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2010. №11. С.118.
3. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава. 2011. №9. С.16.
4. Козаченко А.В. Корпоративне керування. К.: Либра, 2012. 368 с.
5. Пузирьова В.П. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2010. №6. С. 152.
6. Новицький В.Д. Корпоративний менеджмент. К.: УВПК ЕксОб, 2012. 560 с.

Аутсорсинг як інструмент підвищення економічної ефективності суб'єкта господарювання

Любов Железняк
здобувачка освітньої програми «Адміністративний менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZhelezniakLO@krok.edu.ua
Оксана Кириченко
доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5244-8323

В умовах постійних економічних змін суб'єктам господарювання слід звертати значну увагу на розширення та поглиблення досліджень підвищенню економічної ефективності своєї діяльності.

До основних інструментів підвищення економічної ефективності та управлінням результатами діяльності суб'єктів господарювання відносяться наступні: бюджетування, стратегічне планування, бенчмаркінг, контролінг, моніторинг, діагностика, реінжиніринг, факторний аналіз, ключові компетенції, скорочення, менеджмент тотальної якості, краудсорсинг, спільні інновації, управління лояльністю, інструменти прийняття рішень, стратегічні альянси та ін.

Одним з інструментів підвищення економічної ефективності підприємства може стати використання аутсорсинг. Він широко застосовується у західній практиці ведення бізнесу.

Сутність аутсорсингу полягає у підвищенні ефективності роботи суб'єкта господарювання за рахунок передачі деяких функцій на виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації на основному виді діяльності.

Однією з причин поширення аутсорсинга є ускладнення бізнес-процесів, що створюють надзвичайну перевантаженість компаній, викликану необхідністю подальшого просування зростаючого потоку товарів або послуг на ринок при обмежених ресурсах в умовах динамічних змін ринкової кон'юнктури.

Найважливішими аргументами на користь розвитку аутсорсинга є економія коштів, гарантія надійності і високої якості послуг, що надаються. Це обумовлено тим, що аутсорсер має можливість спеціалізуватися у вузькій області виробництва або послуг, зосередивши у себе кращих фахівців, використовуючи найбільш сучасне обладнання, застосовуючи передові технології і постійно накопичуючи досвід обслуговування безлічі клієнтів. Поєднуючи власний і запозичений досвід, аутсорсер поступово покращує якість послуг, які він надає, і завжди пропонує готове до застосування рішення.

До ризиків, що супроводжують передачу окремих бізнес-процесів стороннім виконавцям, відноситься загроза розголошення спеціальних технічних знань

та іншої інформації про підприємство, недостатній контроль та координація виконання завдань аутсорсинговою компанією, взаємозалежність підприємства-замовника та підрядника.

Основні мотиви, що спонукають підприємства до прийняття рішення щодо використання нової стратегії управління з використанням аутсорсингу, полягають у можливості сфокусувати увагу на основному бізнесі, знизити інвестування в неосновні фонди, гнучко реагувати на зміни на ринку та усередині компанії; поліпшити обслуговування клієнтів; знизити загальні витрати; підвищити гнучкість діяльності та зосередитись на основних її видах; уникнути додаткових інвестицій; обійтися без розширення штату і скоротити накладні витрати на навчання персоналу, інформаційну підтримку, зниженні певних ризиків тощо [1]. В сучасних умовах господарювання скорочується потреба великих підприємств мати широкий спектр власних виробничих, допоміжних і функціональних підрозділів.

На підприємствах корпорації Метінвест для підвищення економічної ефективності здійснюється їх реструктуризація з виведенням зі складу ряду непрофільних підрозділів (транспортних, ремонтних, будівельних, інструментальних та ряду інших цехів, включаючи безліч допоміжних служб). Їх функції на умовах аутсорсинга ефективніше можуть виконувати ряд сторонніх малих спеціалізованих підприємств. Аутсорсинг дозволяє здійснити комплексне залучення досвіду висококваліфікованих фахівців для якісної розробки і швидкої реалізації проектів (технологічних, інформаційних, адміністративних, управлінських та ін.), а також для придбання послуг (бухгалтерський облік, логістика, маркетингові дослідження, ремонт устаткування та ін.).

Підприємства гірничої галузі України мають значний інноваційний потенціал, великі можливості для формування нових і посилення наявних конкурентних переваг як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Тому використання такого інструменту як промисловий аутсорсинг дуже актуально для криворізького регіону.

Одним з факторів, які сприяють розвитку аутсорсинга на підприємствах корпорації Метінвест, є наявність сучасного високоефективного комунікаційного середовища (зв'язок, комп'ютеризація і транспорт), що забезпечує швидкий і надійний обмін фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками, разом з високим рівнем спеціалізації різних підприємств у сфері виробництва і послуг.

Таким чином сучасний аутсорсинг є формою співпраці між різними суб'єктами ринку, що дає змогу отримати взаємовигідні результати як у короткотерміновому, так і довготерміновому періоді.

Ключові слова: аутсорсинг; економічна ефективність; підприємства; промисловий аутсорсинг.

Список використаних джерел

1. Дідух О.В. Сутність аутсорсингу та перспективи його застосування в Україні // Економічний простір. 2011.No 54. С. 173–182.

2. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент. Житомир : ЖІТІ, 2001. 440 с.

3. Ковтуненко Ю.В, Олексійчук А.Г. Фінансовий аналіз діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 18.

4. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

5. Отенко І. П., Азаренков Г. Ф., Іващенко Г. А. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.

Управління постачання матеріальних ресурсів компанії

Анастасія Кабанцева
здобувачка освітньої програми «Комерційна логістика»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: kabantsevaas@krok.edu.ua

Ефективне управління постачанням матеріальних ресурсів має вирішальне значення для успіху компанії в українській економіці. Згідно зі звітом Світового банку, Україна посідає 76 місце зі 190 країн за легкістю ведення бізнесу, що підкреслює необхідність ефективного управління ресурсами, щоб залишатися конкурентоспроможними (Світовий банк, 2020).

Впровадження практик управління ланцюгом поставок (SCM) може підвищити ефективність управління матеріальними ресурсами в українських компаніях. Дослідження, проведене Івашиною та Ковальчуком (2020), показало, що впровадження практик SCM позитивно впливає на ефективність ланцюжка поставок, включаючи рівень запасів, терміни виконання та задоволеність клієнтів.

Використання таких технологій, як системи планування ресурсів підприємства (ERP), може підвищити ефективність управління матеріальними ресурсами в українських компаніях. Дослідження Buriak et al. (2019) виявили, що впровадження ERP позитивно впливає на управління запасами, планування виробництва та процеси закупівель.

Ефективне управління постачальниками має вирішальне значення для забезпечення надійного та своєчасного постачання матеріальних ресурсів українських компаній. У звіті Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) йдеться про те, що вибір і моніторинг постачальників, а також встановлення довгострокових партнерських відносин з постачальниками можуть підвищити стійкість ланцюга постачання (ЄБРР, 2020).

Розвиток практик сталого управління матеріальними ресурсами може принести користь як навколишньому середовищу, так і економіці в Україні. Дослідження Костюка та Костика (2020) рекомендує прийняти принципи циркулярної економіки, такі як повторне використання та переробка матеріалів, щоб зменшити відходи та підвищити ефективність використання ресурсів.

В сучасних ринкових умовах перед українськими виробниками гостро постає завдання пошуку шляхів забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, що потребує впровадження заходів, покликаних сприяти підвищенню ефективності використання всіх складових елементів економічної системи підприємства, зокрема матеріальних ресурсів. Оскільки матеріальні ресурси є найбільш вагомою складовою витрат виробничих підприємств, раціоналізація їх використання у разі виробництва соціально значущої продукції, якою є спортивні товари, створює передумови для обґрунтованого зниження цін останньої і забезпечення її доступності для широких верств населення. У зв’язку з цим дослідження, пов’язані з вдосконаленням організації матеріалопотоків та

управління матеріальними ресурсами на виробничих підприємствах, носять актуальний характер.

Визначальною умовою зростання обсягів виробництва продукції, скорочення витрат на її виготовлення, збільшення прибутку і рентабельності, є рівень, якість і своєчасність забезпечення підприємства сировиною й матеріалами та ефективне їх використання. В цілому використання матеріальних ресурсів може носити екстенсивний або інтенсивний характер. Перший пов'язують в більшій мірі зі обсягами запасів матеріальних ресурсів, необхідних для безперебійного виробничого процесу та збільшення обсягів продукції, яка виготовляється. Другий – з раціональним використанням наявних матеріальних ресурсів, що має на меті зменшення їх кількості та обсягу за умови збереження якості продукції, що виготовляється.

З метою поліпшення використання матеріальних ресурсів необхідно визначати та оцінювати фактори та чинники, які впливають на узагальнюючі показники їх використання: матеріаломісткість та матеріаловіддачу, прибуток на гривню матеріальних витрат, питому вагу матеріалів у собівартості продукції тощо.

Ключові слова: ресурси; постачання, матеріальні ресурси; матеріалопотік; планування ресурсів підприємства.

Список використаних джерел

1. Буряк А., Куц О., Марусик І. та Сердюк В. (2019). Вплив систем планування ресурсів підприємства на управління матеріальними ресурсами. Журнал міжнародних досліджень, 12 (1), 85-94.

2. European Bank for Reconstruction and Development. (2020). Supply Chain Resilience in Ukraine: A Practical Guide for SMEs. Retrieved from https://www.ebrd.com/publications/sme-finance-programme/supply-chain-resilience-in-ukraine.html.

3. Івашина, І., Ковальчук, Ю. (2020). Вплив методів управління ланцюгом постачання на ефективність ланцюга постачання в українських компаніях. Сталий розвиток, 12(21), 8934.

4. Костюк Л., Костик Н. (2020). Стале управління матеріальними ресурсами в контексті циркулярної економіки: теоретичні основи та емпіричні дані з України. Сталий розвиток, 12(10), 4118.

5. World Bank. (2020). Doing Business 2020: Economy Profile Ukraine. Retrieved from https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Даніела Кравчук
здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KravchukDY@krok.edu.ua
Оксана Кириченко
Науковий керівник:
доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5244-8323

Основні управлінські рішення щодо оптимізації діяльності підприємства, усунення чи попередження можливих ризиків, ґрунтуються саме на аналізі та оцінці фінансового стану підприємства, що проводиться у формі комплексного вивчення всіх аспектів його фінансово-господарської діяльності, тому важливо не тільки правильно його оцінити, а й використати правильні методи та прийоми при подальшому плануванні діяльності.

Фінансовий аналіз – це процес дослідження фінансового стану та результатів фінансової діяльності підприємства з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості й забезпечення ефективного розвитку.

Фінансовий аналіз становить систему спеціальних знань, спрямованих на вивчення причинно-наслідкових зв'язків у фінансових взаємовідносинах, фінансових ресурсах і їх потоках для оцінювання стану і перспектив життєдіяльності суб'єкта господарювання.

Предметом фінансового аналізу є: фінансово-господарські процеси та операції; фінансові ресурси та їх потоки; фінансові результати діяльності підприємства; економічний потенціал і фінансовий стан підприємства.

Фінансовий аналіз – це засіб нагромадження, трансформації і використання фінансової інформації, що має на меті:

1. оцінити поточний і перспективний фінансовий стан підприємства;
2. визначити можливі й доцільні темпи розвитку підприємства;
3. виявити доступні джерела засобів і оцінити можливість та доцільність їхньої мобілізації;
4. спрогнозувати місце підприємства на ринку капіталів [3].

Змістом фінансового аналізу є оцінка і прогнозування фінансового стану організації за даними бухгалтерської звітності й обліку. Це зокрема:

1. розроблення системи показників для оцінки фінансового стану підприємства, його структурних підрозділів;
2. об’єктивна оцінка фінансового стану підприємства та його структурних підрозділів;
3. визначення впливу факторів та виявлення відхилення за показниками;
4. прогнозування фінансового стану підприємства;
5. виявлення резервів поліпшення фінансового стану підприємства;

6. підготовка управлінських рішень щодо поліпшення фінансового стану підприємства [3].

Мета аналізу фінансового стану — визначення стану фінансового здоров'я підприємства, своєчасне виявлення і усунення недоліків в діяльності; пошук резервів покращання фінансового стану та ефективних управлінських рішень щодо поліпшення фінансового стану підприємства та його платоспроможності.

Досягнення поставленої мети відбувається шляхом послідовного вирішення завдань фінансового аналізу:

1. аналіз фінансових результатів на основі проведення оцінювання виконання плану за доходами та видатками; аналізу формування та розподілу прибутку; аналізу собівартості реалізованої продукції; факторного аналізу доходів, витрат та прибутку; аналізу ефективності використання прибутку;

2. проведення аналізу і здійснення прогнозування основних показників, таких як: фінансова стійкість, платоспроможність;

3. проведення аналізу майнового стану підприємства; аналізу формування та використання фінансових ресурсів; аналізу довгострокових та поточних зобов'язань;

4. аналіз ефективності використання капіталу;

5. аналіз кредитоспроможності підприємства [4].

Ефективність фінансового аналізу як інструмента управління залежить від дотриманняйогоосновнихпринципів:системності;комплексності;об'єктивності; динамічності; точності; оперативності; ефективності; прогресивності.

Аналіз фінансової звітності виконується фінансовими менеджерами підприємств, аудиторами, спеціалістами-аналітиками фондових бірж.

Залежно від мети і характеру завдань складається програма фінансового аналізу, в якій визначають види аналізу, методичні прийоми, які будуть застосовуватися для вирішення завдань, формується система первинних аналітичних показників, розробляється алгоритм переробки первинної інформації у вихідні дані аналітичного блоку, обґрунтовуються критерії оцінювання вихідних даних, встановлюються терміни надходження інформації. Завдання фінансового аналізу вважаються вирішеними, якщо реалізація заходів, розроблених за результатами його проведення, призводить до досягнення поставлених цілей. А досягнення локальних цілей у кінцевому підсумку приводить до досягнення стратегічних цілей підприємства [4].

У сучасній науковій літературі зустрічається значне різноманіття класифікацій видів фінансового аналізу діяльності підприємств. Наведемо загальну класифікацію:

1. За суб'єктами аналізу:

• зовнішній (здійснюють сторонні для підприємства організації, такі як: аудиторські фірми, державні, податкові та статистичні органи, ділові партнери, потенційні інвестори, фінансово-кредитні установи; заснований тільки на даних зовнішньої публічної звітності problems-of-economy);

• внутрішній (проводиться всередині самої організації аудитором, який

працює в самій організації. Суб'єктами такого аналізу є керівники структурних підрозділів, бухгалтерія, фінансовий відділ, центр управління персоналом та інші службові особи. Основне призначення – інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері фінансово-господарської діяльності підприємства [6].

2. За об’єктами аналізу:

• аналіз підприємства в цілому;

• аналіз окремих підрозділів;

• аналіз окремих операцій.

3. За обсягом дослідження:

• повний (або комплексний, потрібен для проведення комплексного дослідження усіх сторін фінансової діяльності суб’єкта господарювання та взаємодії між ними.);

• тематичний (досліджує фінансовий стан підприємства за окремим, найбільш важливим напрямом оцінювання на основі інформації про його фінансовий стан [5;6].

4. За періодом проведення:

• попередній (пов’язаний з вивченням умов фінансової діяльності в цілому або здійснення окремих фінансових операцій підприємства);

• поточний (або оперативний, проводиться в процесі оперативної діяльності господарюючого суб’єкта у поточному періоді або одразу після закінчення процесу);

• прогнозний (або перспективний, аналіз майбутніх очікуваних результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, забезпечує вирішення завдань стратегічного управління).

5. Інші види, зокрема: централізовані та децентралізовані; діагностичні, експрес-аналіз; регіональний, галузевий; перманентний, періодичний, разовий; статичний, динамічний; щоденний, щомісячний, щоквартальний, піврічний, річний [5].

Фінансовий аналіз є важливим інструментом для компаній, інвесторів і фінансових установ для оцінки фінансового стану та ефективності компанії. Це передбачає використання різних методів і моделей для аналізу фінансової звітності, коефіцієнтів та інших фінансових показників, щоб зрозуміти фінансовий стан і потенціал компанії.

Методи фінансового аналізу — сукупність взаємопов’язаних принципів, способів, інструментів та прийомів дослідження фінансового стану підприємства.

У практиці проведення фінансового аналізу також використовують наступну класифікацію методів:

1. формалізовані (в основу покладено жорстко формалізовані аналітичні залежності) та неформалізовані методи (ґрунтуються на описуванні аналітичних процедур на логічному рівні);

2. метод читання звітності (вивчення абсолютних показників, майнового стану підприємства, коротко- і довгострокових інвестицій, джерел фінансуван-

ня власного капіталу, виручка від діяльності та прибуток звітного року); [1]

3. метод вертикального аналізу (аналіз питомої ваги внутрішньої структури фінансової звітності); [2]

4. метод горизонтального аналізу (абсолютні і відносні зміни різних статей звітності у порівнянні з попереднім роком, півріччям чи кварталом); [1]

5. метод аналізу тренду (аналіз тенденції розвитку підприємства за декілька років, що потребує користування індексами. За допомогою тренда формують можливі значення показників у майбутньому і здійснюють перспективний аналіз);

6. метод фінансових коефіцієнтів (фінансові коефіцієнти – дані ефективності діяльності виробництва, ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства); [2]

7. метод факторного аналізу (аналіз впливу окремих факторів на узагальнюючий показник із допомогою детермінованого або стохастичного методів дослідження); [3]

8. метод порівняльного аналізу (охоплює як внутрігосподарський аналіз за окремими показниками підприємства, так і міжгосподарський аналіз показників підприємства з показниками конкурентів, із середньогалузевими та середніми господарськими даними) [3].

Окрім методів та прийомів фінансового аналізу існують також різні моделі, які дають змогу структурувати та ідентифікувати взаємозв'язки між основними показниками. Існують три основні типи моделей, які застосовуються в процесі аналізу фінансового стану підприємства:

1. дескриптивні (побудова системи звітних балансів, вертикальний і горизонтальний аналіз звітності, трендовий аналіз, порівняльний або просторовий аналіз, факторний аналіз);

2. предикативні (розрахунок беззбиткового обсягу продажу, побудова прогнозних фінансових звітів, моделі динамічного аналізу, моделі ситуаційного аналізу); [6]

3. нормативні (уможливлюють порівняння фактичних результатів діяльності підприємства із нормативними, сутність полягає у встановленні нормативів на кожну статтю витрат та у з'ясуванні причин відхилень фактичних даних від цих нормативів).

Головною умовою проведення якісного аналізу є збір, накопичення, систематизація, обробка та аналіз первинної інформації. Основним джерелом інформації для фінансового стану служить бухгалтерський баланс підприємства. Його значення настільки велике, що аналіз фінансового стану нерідко називають аналізом балансу [3].

Основні етапи проведення аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності наступні:

1. Визначення мети аналізу.

2. Вибір методів аналізу, які найбільш підходять для об'єкта дослідження.

3. Збір інформації про фінансовий стан підприємства. Ця інформація може

бути отримана з фінансової звітності підприємства, з аналітичних звітів, статистичних даних.

4. Аналіз та обробка інформації з використанням обраних методів.

5. Висновки та рекомендації щодо подальшої стратегії розвитку підприємства. Ці висновки можуть включати рекомендації щодо оптимізації фінансової діяльності, збільшення рентабельності, покращення ліквідності, залучення нових інвесторів.

6. Моніторинг та корегування. Це дозволить забезпечити постійний розвиток та покращення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Висновок:

Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності є важливою складовою управління бізнесом і полягає у визначенні того, наскільки добре компанія виконує свої фінансові та господарські цілі. У сучасному конкурентному та динамічному бізнес-середовищі для підприємств вкрай важливо мати чітке та точне розуміння свого фінансово-економічного стану, щоб приймати обґрунтовані рішення, визначати потенційні ризики та можливості та забезпечувати довгостроковий успіх.

Ключові слова: фінанси; аналіз; фінансово-економічний аналіз підприємства; ефективність; моніторинг.

Список використаних джерел

1. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент. Житомир : ЖІТІ, 2001. 440 с.

2. Ковтуненко Ю.В, Олексійчук А.Г. Фінансовий аналіз діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 18.

3. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

4. Отенко І. П., Азаренков Г. Ф., Іващенко Г. А. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.

5. Синькевич Н. І., Василишин Т. М. Видова класифікація фінансового аналізу діяльності підприємств. Проблеми економіки. 2014. № 1.

6. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Полтава: РВВ ПДАА, 2014. 357 с.

Моніторинг показників фінансово-економічної діяльності підприємства

Едуард Волошин
здобувач освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: VoloshynEO@krok.edu.ua
Оксана Кириченко
Науковий керівник:
доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5244-8323

Розвиток ринкових відносин вимагає здійснення нової фінансової політики, посилення і впливу на прискорення соціально-економічного розвитку України, зростання ефективності виробництва і зміцнення фінансів держави, саме тому в розвитку української економіки ключовою проблемою багатьох підприємств є ефективність їх функціонування та економічне зростання. Систематично аналізуючи фінансовий стан підприємства, можна встановити тенденції зміни фінансових результатів діяльності, контролювати співвідношення рівня фінансових показників підприємства і його конкурентів як з метою довгострокового планування розвитку, так і для прийняття рішень у поточному плануванні.

Проблема аналізу фінансового стану підприємства та його оцінки є актуальною в період сьогодення, оскільки з одного боку, він є результатом діяльності підприємства, тобто його досягнення, а з другого боку – визначає передумови розвитку підприємства. Тому дане питання було розглянуто у працях багатьох економістів, як вітчизняних так і зарубіжних, і особлива увага приділялася питанням пов’язаних не тільки з аналізом фінансового стану, а й з його оцінкою та управлінням.

Особливого значення набуває своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового стану підприємств за виникнення різноманітних форм власності, оскільки жодний власник не повинен нехтувати потенційними можливостями збільшення прибутку (доходу) фірми, які можна виявити тільки на підставі своєчасного й об'єктивного аналізу фінансового стану підприємств. Систематичний аналіз фінансового стану підприємства, його платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості необхідний ще й тому, що дохідність будь-якого підприємства, розмір його прибутку багато в чому залежить від його платоспроможності. Ураховують фінансовий стан підприємства і банки, розглядаючи режим його кредитування та диференціацію відсоткових ставок. Саме цим зумовлюється необхідність і практична значущість систематичної оцінки фінансового стану підприємства, якій належить суттєва роль у забезпеченні його стабільності. [1]

Нормативною базою аналізу фінансово-економічного стану підприємства є фінансова звітність, яка є сукупністю форм звітностей, які складені за даними фінансового обліку з метою надання зовнішнім і внутрішнім користувачам

узагальненої інформації про економічний стан у зручному і зрозумілому вигляді для прийняття цими користувачами певних ділових рішень. Метою фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий та економічний стан, результати діяльності та рух коштів підприємства. Фінансова звітність складається з балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал і приміток до звітів [1].

У процесі аналізу останніх досліджень в галузі оцінювання показників діяльності підприємств було виявлено, що не існує єдиної системи методів оцінювання ефективності діяльності компанії. Ця тема викликає безліч питань і розбіжностей, у кожного фахівця з цього приводу існує своя думка. За результатами вивчення запропонованих концепцій оцінки сформовано перелік підходів, який найбільш повно охоплює ключові критерії економічної ефективності підприємств. Незважаючи на очевидні відмінності описаних нижче підходів, вони не виключають один одного, а лише характеризують функціонування підприємства з різних сторін. Кожен з цих методів унікальний тим, що виділяє свої найбільш важливі, ключові моменти в аналізі динаміки роботи підприємства. В економічній літературі існують безліч методичних підходів щодо оцінки фінансового стану. Традиційно у наукових джерелах виділяють методи, які у загальних рисах можна розподілити на [2]: методи, засновані на аналізі балансу підприємства (горизонтальний, вертикальний, трендовий аналіз, метод фінансових коефіцієнтів); евристичні методи, що засновані на неформальних, інтуїтивних підходах та узагальненні досвіду розв'язання аналогічних завдань та методи експертних оцінок; економіко-математичні методи.

Зважаючи на загальне охоплення і глибину аналізу фінансового стану слід виділити експрес – аналіз та комплексний аналіз. Останні роки багато науковців і практиків підкреслюють важливість здійснення саме експрес-аналізу, який дозволяє на основі обмеженої кількості розрахунків надати об'єктивну оцінку досліджуваного напряму, яка дозволить прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Основною відмінністю між експрес- аналізом і комплексним аналізом фінансового стану є ступінь деталізації аналітичних розрахунків. В той же час комплексний аналіз дозволяє всебічно оцінити фінансовий стан підприємства на основі одночасного та узгоджуваного вивчення сукупності різних параметрів, що всебічно характеризують фінансово-господарську діяльність.

Сучасний бізнес повинен швидко адаптуватись до змін у навколишньому середовищі: у політиці, економіці, суспільстві, технології, без чого неможливо забезпечити своє майбутнє. Роль управлінського апарату полягає у тому, щоб виявити зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі на основі отриманої економічної інформації і розробити стратегію виживання фірми в умовах жорстокої конкуренції.

Для забезпечення ефективності господарської діяльності, а також конкурентоспроможності підприємство має своєчасно виявляти несприятливі

тенденції у своєму розвитку і прогнозувати ймовірність банкрутства, знаходити

адекватні шляхи та засоби виходу з кризових ситуацій із щонайменшими втратами і в найкоротші терміни. Однією з умов успішного вирішення цього питання є проведення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на постійній основі. Саме система моніторингу відповідає за відбір, оцінку та інтерпретацію фінансових, економічних та інших даних, що впливають на процес прийняття інвестиційних і фінансових рішень [3].

Найбільш вживаним у практиці господарювання вітчизняних підприємств є аналіз фінансових коефіцієнтів. Як правило, оцінка проводиться за групами показників майнового стану, фінансової стійкості, платоспроможності і ліквідності, прибутковості, ділової активності. Класифікація груп, їх склад та методика розрахунку показників, які закріплені у нормативних документах різних міністерств і відомств, а також представлених у різноманітних наукових доробках, істотно різняться, що обумовлює відсутність єдиного підходу до оцінки фінансового стану [7].

Альтернативним вирішенням проблеми в системі моніторингу для підприємств різної форми власності залишається розробка власних, адаптованих під специфіку діяльності систем.

Виважена, своєчасна та економічно обгрунтована система внутрішнього контролю чітко впливає на ефективність проведення моніторингу фінансово-економічної діяльності підприємства в цілому, та дозволить на ранніх етапах виявити першоознаки кризової ситуації що в подальшому можуть призвести до банкрутства, проте на вибір методів та індикаторів моніторингу за необхідне враховувати специфіку галузі, стратегію просування виготовленої продукції, а це вже носить індивідуальний підхід. Загальними є лише методики здійснення економічних розрахунків.

Розробка та створення системи моніторингу індикаторів фінансово-економічної діяльності підприємства, дає змогу досконало оцінити виробничі потужності підприємства, підвищити ефективність, впливати на розмір капіталу, мати переваги в порівнянні з конкурентами чим забезпечувати свою фінансову стабільність.

Ключові слова: фінансово-економічний моніторинг, моніторинг, оцінка ефективності, система моніторингу.

Список використаних джерел

1.Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності №433 від 28.03.2015 //http://buhgalter911.com/Res/Zakoni/MetodRek.

2. Біловодська О.А., Рибалка М.В. Показники оцінки ефективності функціонування торговельних підприємств. Економічні проблеми сталого розвитку. 2013. Т. 4. С. 21–22.

3. Брагінець А. М. Еволюція предмета і завдань функції управління «моніторинг» та її координація з економічним аналізом. Актуальні проблеми економіки. 2014. №10 (160). С. 8–21.

4. Молодоженя М. С. Моніторинг результативності інноваційної діяльності у торгівлі для потреб економічного управління підприємством. Економіка України. 2016. № 4. С. 92–103.

5. Павлишенко М. М., Гонсьор О. Я. Прибуток – основний показник фінансового стану під-

приємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2006. Т. 16. № 6. С. 190–197.
6. Панфіль Л. А., Муртазіна Є. Е. Оцінка ефективності діяльності підприємства. Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень. 2016. № 6. С. 753–756.
7. Роскладка А. А. Експертна система моніторингу, діагностики та контролю процесів діяльності невиробничих соціально-економічних систем. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі». Серія : Економічні науки. 2012. № 1 (53). С. 134–141.

Пріоритетні напрями управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств

Оксана Кириченко
доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5244-8323

Впровадження сучасних систем управління в першу чергу пов'язується з перебудовою саме управлінських систем таких підприємств, зростання їх конкурентоспроможності та їх підготовкою до виходу з достатньо комфортного сприятливого середовища внутрішнього ринку в відкрите ринкове середовище де їм доведеться конкурувати з більш потужними та краще технологічно оснащеними конкурентами.

Важливим є приведення у відповідність, упорядкування або реорганізація організаційної структури підприємства та його структурних підрозділів. Як правило, в моделі традиційного підприємства такі підрозділи є також традиційними та визначеними, а сама структура є лінійною, функціональною чи лінійно-функціональною. Отже в структурі яка сформована на підприємстві має чітко простежуватися по-перше взаємозв'язок вищого та нижнього рівнів управління, а по-друге взаємозв'язки між окремими структурними підрозділами та виконавцями.

Крім цього доцільним є перегляд відповідності, кількості працівників та структурних підрозділів з метою уникнення дублювання функцій між окремими працівниками чи підрозділами. В інтегрованій управлінській системі управлінські рішення середнього та операційного рівнів управління зводять до чітких дій в межах наданих інструкції та повноважень, фактично вони майже автоматизуються перетворюючись на постійні системні бізнес-процеси та функції і в цьому є їх значна перевага, адже таким чином їх можна до певної міри стандартизувати та уніфікувати а отже зменшити кількість помилок в прийнятті поточних тактичних управлінських рішень. Щодо стратегічного рівня управління та прийняття рішень на цьому рівні вони мають прийматися на основі достатньо зібраної та опрацьованої інформації.

Важливого значення в удосконаленні розбудові системи управління підприємством, забезпеченні зростання якості та конкурентоспроможності продукції за внутрішніх та зовнішніх ринках набуває управління інформацією, інформаційним забезпечення підприємства. Таке управління може бути реалізоване з впровадження інтегрованих інформаційних систем, що дають можливість накопичити та використовувати значні масиви інформації – бази даних підприємства та ефективно управляти цими базами.

Досліджуючи аспекти управління виробництвом слід зупинитися на декількох важливих фактах. Так, з метою зростання якості процесів виробництва та зростання якості та конкурентоспроможності підприємства необхідним є

забезпечення високого рівня ефективності та відповідності потребам та вимогам замовників [7]. Операційні системи підприємств повинні мати багатоваріантний тип систем з наявністю від декількох до багатьох альтернативних комбінацій вхідних ресурсів та декількох альтернатив основних технологій виробництва. Це дає можливість підприємству мати таку виробничу гнучкість та можливість виготовляти за замовленням той обсяг різного асортименту продукції який буде замовлено з різною кількістю виробів кожного виду. Можливість використання різних технологій виробництва комбінування як кількості так і видів операцій які при цьому виконуються забезпечує підприємствам необхідну гнучкість, адаптованість операційної системи підприємства яка незважаючи на відсутність власних інноваційних баз розробок досить часто здатна (за отриманими кресленнями, технологічними картами) здійснювати процеси виробництва інноваційної нової продукції [8]. Таким чином, наявність багатоваріантних типів операційної системи забезпечує підприємству значні конкурентні переваги та підвищує рівень якості продукції. Проте слід зазначити, що для підприємств які активно виходять на міжнародні економічні ринки та потребують зростання конкурентоспроможності саме виробництво, гнучкість та технологічний принцип побудови його операційної системи є ключової умовою ефективності функціонування підприємства, зростання якості та конкурентоспроможності продукції.

В управлінні виробництвом, виробничими процесами принципово необхідним для підприємств є впровадження контролю якості процесів виробництва та продукції, автоматизація процесів виробництва, а також як вже зазначалося розбудова багатоваріантних операційних систем виробництва здатних використовувати різну сировину, застосовувати різні технології виробництва та за необхідності комбінувати їх [9]. В діяльності сучасних виробничих підприємств головна увага зосереджена саме на виробництві його технологічності гнучкості та можливостях.

За напрямом збуту головним трендом управління є переговорні позиції підприємства та наявність кадрових ресурсів - висококваліфікованих фахівців з міжнародної економічної сфери здатних здійснювати активну зовнішньоекономічну діяльність. Тому основою збуту є пошук потенційних замовників, підприємств відповідних галузей, пряма взаємодія з замовниками, знаходження точок реалізації спільних інтересів та підписання договорів контрактів, після чого з точки зору управління має здійснюватися виробництво продукції та організація відповідних бізнес процесів діяльності підприємства. Таким чином підприємства приймають участь у глобальних ланцюгах постачання, міжнародній економічній діяльності як постачальники готової продукції чи окремих комплектуючих та виробів.

Узагальнюючи зазначимо, що розбудова ефективної системи менеджменту потребує впровадження комплексу етапів та заходів зданих забезпечити значні системні та структурні зміни які дадуть можливість забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження, розбудова удосконаленої системи управління підприємством здатна забезпечити постійність, стабільність обсягів виробництва, наявність гарантованогозбуту,аджевсяпродукціявироблятиметьсяпартіямипідзамовлення, низький рівень постійних управлінських витрат , витрат на реалізацію та збут продукції, зростання рівня якості та кваліфікації роботи персоналу, доступу до сучасних технологій виробництва та трансферу технологій, можливість участі у глобальних ланцюгах постачання, потенційні можливості зростання обсягів виробництва відповідно до зростання обсягів збуту продукції на внутрішньому та міжнародному ринках.

Ключові слова: конкурентоспроможність; системи управління; якість; управління якістю; міжнародна діяльність підприємств.

Список використаних джерел

1. Геєць В. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України. Економіка України. 2010. № 3. С. 4-20.

2. Капітанець Ю. Інвестиційне забезпечення фермерських господарств. Інноваційна економіка. 2010. №5. С. 141-144.

3. Кизим М. О., Феденко Г. М. Теорія та практика оцінки пріоритетності та результативності державних цільових програм в Україні. Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 6-13.

4. Кисіль М. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного виробництва та сільських територій. Менеджмент. 2009. №11. С. 225-230.

5. Кириченко О.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с.

6. Кириченко О. С. Концептуальні засади інвестиційно-інноваційного забезпечення процесів розвитку промисловості. Науковий погляд: економіка та управління. Дніпро, 2019. № 2 (64). С. 28-34.

Управління ризиками інноваційної діяльності підприємств

Оксана Кириченко
доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5244-8323
Віталій Федчишин
аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: FedchyshenVA@krok.edu.ua

Практична діяльність в сфері фінансування реалізації інвестиційно-інноваційних проектів потребує врахування та систематизації ризиків характерних для інвестиційної та інноваційної діяльності та формування комплексу дій та заходів спрямованих на убезпечення від ризиків й запобігання їх дії, або ж спрямованих на мінімізацію їх негативного впливу на подальшої реалізації проектів.

Інноваційні проекти загалом є високо ризиковими із широким переліком впливу різноманітних негативних внутрішніх та зовнішні факторів та проявів, проектами із високим рівнем невизначеності, а отже на їх реалізацію впливають різноманітні види ризиків. Проте узагальнюючим є фінансовий ризик інвесторів та підприємців які вкладають кошти в реалізацію інноваційного проекту. Цей ризик відображає збитки від невдалого неефективного завершення про інвестованого за механізмом фінансування інноваційного проекту. Відповідно, чим більшим є цей ризик тим складніше залучити під даний проект інвестиції і тим дорожчими є фінансові ресурси необхідні для реалізації такого проекту. Здійснюючи аналіз та систематизацію ризиків притаманних венчурному фінансуванню інноваційних проектів їх необхідно поділити на дві основні групи. Перша група це група ризиків пов'язаних із впливом зовнішнього середовища реалізації інвестиційно-інноваційного проекту. До цієї групи входять в першу чергу економічні ризики, ризики пов'язані із зміною економічної кон'юнктури, стану економічних систем чи настанням кризових явищ в економіці, а саме: ризики пов'язані із настанням та проявами кризи в економічних системах; ризики пов'язані із інфляційними процесами та ризики пов'язані із коливанням валютних курсів. До ризиків впливу зовнішнього середовища входять законодавчі ризики пов'язані із зміною норм діючого законодавства та існуючого нормативно-правового поля, регуляторного характеру зокрема ризики пов'язані із зміною податкового законодавства та зростанням обсягу податкового навантаження, що містить додаткові непередбачені на початку реалізації проекту витрати, ризики у вигляді встановлених обмежень чи додаткових бар'єрів подолання який передбачатиме додаткові витрати часових та фінансових ресурсів, що пов'язано із введенням ліцензування, сертифікації, визначення граничних цін та інших дій державного регулювання. До групи зовнішніх ризиків також слід віднести

політичні ризики, що пов'язані із зміною політичної ситуації чи політичного курсу країни які супроводжується ризиками перерозподілу власності, активізації страйкових рухів та процесів, також ризики настання силових конфліктів, в тому числі і військових, що загалом призводить до значною нестабільності в економічному середовищі країни та згортання інвестиційної активності. В сучасних умовах для реалізації інноваційно-інвестиційних проектів не менш небезпечними є зовнішні ризики пов'язані із факторами природно техногенного характеру, природно кліматичними змінами, стихійними лихами, які прийнято вважати чистими ризиками. Серед зовнішніх ризиків також потрібно відзначити зовнішньоекономічні ризики пов'язані із впливом факторів активності зовнішньої торгівлі експортно-імпортних операцій та введення квот і обмежень, що можуть завдати додаткових фінансових збитків в реалізації інвестиційно-інноваційного проекту.

Таким чином, підвищена ризиковість фінансування інвестиційно-інноваційних проєктів повинна компенсуватися їх значно вищою прибутковістю пов'язаною із реалізацією проривних техніко-технологічних інновацій та високою доданою вартістю створеного в рамках такого проекту продукту чи послуги.

До другої групу ризиків реалізації фінансування доцільно віднести групи внутрішніх ризиків притаманних реалізації конкретного інвестиційно-інноваційного проекту та пов'язаного із діями компаній замовника, компанії розробника проекту та інвесторів. Ці ризики на різних етапах розробки та реалізації інвестиційних інноваційних проектів проявляються по різному, проте загалом їх можна охарактеризувати як інвестиційно-проектні ризики.

До цієї групи ризиків потрібно віднести ризики пов'язані і початковим помилковим вибором інвестиційного проекту для його подальшого фінансування. Адже на перших етапах відбору інвестиційно-інноваційних проектів для їхнього подальшого фінансування та реалізації достатньо складно лише на основі підготовленої документації зробити вірний вибір та відібрати саме той проект, що буде прибутковим в його подальшій розробці та реалізації. Це пов'язано в першу чергу за зміною та впливом зовнішньої кон'юнктури та впливом ринкової кон'юнктури – споживачів майбутнього продукту чи послуги бо саме їх реакція і визначатиме обсяги подальшої прибутковості та ефективність вкладених інвестицій. Комерційний успіх інноваційного проекту завжди складно прогнозований та складно передбачуваний. Не менш небезпечними для подальшої реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту є ризики пов'язані із помилками допущеними у прогностичному плануванні фінансових результатів від реалізації проекту. Так, на етапах планування можливі помилки пов'язані з недооцінюванням впливу негативних факторів його подальшої реалізації і навпаки переоцінюванням позитивних сторін та перспектив. Цей ризик пов'язаний як з невідповідною роботою компанії розробника так і з відсутністю повного об'єктивного врахування всіх необхідних для його реалізації ресурсів та умов в яких проект буде реалізуватися. Недооцінка витрат та переоцінка

майбутніх грошових потоків проекту веде до значних негативних наслідків та можливості своєчасного запланованого завершення реалізації проекту, а отже ставить під загрозу загалом можливість його реалізації, а не лише обсяги отриманого подальшого прибутку. До інвестиційних ризиків також доцільно віднести ризики пов'язані із вибором невідповідної стратегії фінансування проекту, при плануванні може бути недостатньо точно визначена потреба у обсягах інвестицій необхідних для його завершення, адже завищений обсяг необхідних інвестицій призведе до зниження рівня прибутковості проекту.

Наступним ризиком слід зазначити ризик невірно розробленого механізму його реалізації. Це пов'язано із тим, що при плануванні необхідно обрати найбільш оптимальну для його реалізації організаційно-правову форму взаємодії ініціаторів та інвесторів, систему оподаткування підприємства, систему управління всіма видами ресурсів, систему управління постачанням та збутом, а також забезпечити прозорість та відповідність систем обліку і контролю.

Безпосередньо на етапі реалізації інвестиційних проектів найбільш суттєвими ризиками до їх реалізації постають ризики неефективного управління проектами оскільки венчурний інвестор не бере на себе функції поточного управління підприємством і вони відповідно покладають на ініціаторів проекту. Проте саме від менеджменту впровадження та реалізації проекту значною мірою залежить і його результат.

Не менш важливий вплив здійснюють на реалізацію інвестиційно-інноваційних проектів фінансування є ринкові ризики. Слід зазначити, що оскільки інвестиції спрямовуються на фінансування інноваційних проектів, вони мають значні ринкові переваги на початкових етапах реалізації, оскільки фактично не мають конкурентів. Проте достатньо часто ринок активно реагує на появу інноваційних товарів швидкою появою товарів замінників, товарів аналогів, і незважаючи на патентування та захист таких інновацій відбувається посилення впливу ринкових конкурентних ризиків що призводить до зменшення обсягів очікуваного прибутку від реалізації проекту.

Ключові слова: інвестиції, ризики, інноваційно-інвестиційні проекти; управління ризиками; проектні ризики.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства. Київ.: ВНЗ Університет економіки та права КРОК. 2015. 320 с.

2. Бушуєв С. Д. Морозов В.В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія. К.: Ділова Україна, 2000. 312 с.

3. Гонорська А.В. Використання проектно-програмного менеджменту у міжнародному бізнесі. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. №4, 2012, 28-32 с.

4. Ентоні Е. Боардмен. Аналіз вигід і витрат. Концепції і практика. К.: АртЕк, 2003. 568с.

5. Кириченко О.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с.

Оцінка цінності в управлінні інноваційними проектами

Оксана Кириченко
доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5244-8323
Андрій Ретинський
аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: retynskyiav@krok.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1978-2415

Оцінка інтелектуального рівня та кваліфікації наукових кадрів, задіяних у проекті може здійснюватися за допомогою підготовки та детального вивчення та аналізу особистих справ науково-технічних працівників, яких планується залучити до проекту з обов‘язковим вивченням копій дипломів, розробок, патентів, наукових публікацій, чи документації на вже реалізовані проекти чи винаходи. В межах цього напрямку досліджується також наявність досвіду роботи в аналогічних проектах.

Оцінка рівня кваліфікації проектної групи проводиться в першу чергу за наявністю досвіду у розробці та реалізації аналогічних проектів. Для підприємств середнього бізнесу з короткостроковими інноваційними проектами, що не залучають сторонніх проектних організацій підрядників необхідна наявність досвіду управління аналогічними проектами та кваліфікації (з управління проектами) керівника проекту та одного з спеціалістів проектного відділу.

Питання відбору ідей та формування і прийняття рішення про розробку та реалізацію потенційних інноваційних проектів є найбільш актуальним та характерним в роботі інноваційних підприємств. Від точності, вірності зробленого вибору ідеї залежить подальша результативність всього проекту і його фінансова ефективність та відповідно подальший стан підприємства, яке при невдало, помилково вибраній ідеї може втратити значну кількість коштів та часу, втратити ринкові переваги та понести значні фінансові збитки, що може завдати значної шкоди системі фінансово-господарської діяльності підприємства. Джерелом виникнення даних небезпек виступають автор ідеї інноваційного задуму та власники підприємства, що приймають рішення про відбір певної інноваційної ідеї, інформація що стосується даної розробки.

Як правило, підприємство чи інвестор завжди стоять перед вибором між декількома ідеями чи проектами для вибору однієї ідеї чи формування портфелю проектів для їх розробки та реалізації, з точки зору ефективності доцільно щоб вибір, в такому випадку, був здійснений на користь найбільш сформованої ідеї, що несе в собі цінність не тільки новації, але й цінність для потенційних майбутніх споживачів цієї новації, суспільства. Визначення потенційної цінності проекту є складним процесом, що потребує детального опрацювання та окремої методології відбору.

Необхідність багатомірної оцінки інвестиційних інноваційних проектів та програм із точки зору ефективності подальшої реалізації та отримання результатів, оцінки інвестицій є добре дослідженою та базується на показниках, що традиційно використовуються у фінансовому аналізі. В той же час питання потенційної цінності продукту, отриманого в результаті виконання програм, його інтеграції та місця у ринковому та суспільному середовищі, є недостатньо дослідженим. В останнє десятиліття у зв'язку з розвитком науково-економічного прогресу, прискоренням життєвих циклів проектів та програм, зростанням рівня ризиків та загроз дії внутрішнього та зовнішнього середовища, значною інтеграцією та консолідацією ринків, наближення до кластерної системи роботи та першочергової орієнтації виробництв, як окремих підприємств так и регіонів та країн на максимальне отримання цінностей від реалізації продуктів проектів та програм, процес дослідження потенційної цінності та пріоритетності продукту проектів та програм, як показник інноваційної діяльності підприємств набув першочергового значення при розробці та впровадженні інноваційних проектів та програм.

В основі оцінки пріоритетності потенційних інвестиційних інноваційних проектів за критеріями та індикаторами –показників оцінки цінностей є новітній напрямок наукових думки що досліджує поняття «цінності» з точки зору багатьох наукових категорій, в тому числі із позиції росту його потенційної цінності, як результату запровадження інноваційних проектів. Так, потенційна «цінність» інноваційної ідеї представляє собою сукупність різних типів цінностей, а саме цінність інновації, цінність активу, цінність для власника, цінність інтелектуального активу.

Характерною рисою потенційної цінності для інноваційно-активних підприємств є те, що нова інтелектуальна цінність в кожному наступному проекті формує нову сутність та цінність активів, інновацій, і відповідно цінності для власника, зацікавлених сторін, оточуючого середовища та суспільства. Цінності, отримані в результаті реалізації програм підрозділяються за типами.

Операційні (досліджують ефективність інвестування, операційної діяльності, цінності отримані в результаті операційної діяльності). Операційна цінність (цінність отримана від операційної діяльності) є найбільш добре дослідженою та опирається на математичну та статистичну основу, вивчену декількома поколіннями вчених, має визначені показники ефективності та являє собою визначені та прийняті формулювання, норми та стандарти.

Аналіз цінності проекту оцінюється на критерії порівняння прибутку від проекту із встановленими та запланованими витратами. Типовими методами та індикаторами, що використовуються для оцінки є – CBA (Аналіз вигід та витрат), CF (потік грошових коштів), NRV (розрахунок чистої теперішньої вартості), IRR (Розрахунок внутрішньої ставки доходу).

Цінність проекту розглядається із точку зору суспільного та приватного сектору, із точки зору суспільного сектору - це реалізація соціальних пільг, суспільної безпеки, благоустрою суспільства, соціального сприйняття, охорони

навколишнього середовища, оцінка яких має суб'єктивний характер. Із точки зору приватного сектору цінність проекту відображається в корпоративних перевагах: дохідність, інновації, ріст, стабільність, надійність.

Цінність для замовника, цінність інновацій, цінність інтелектуального активу належать до інтеграційних та трансформаційних типів цінностей та є показниками можливості і доцільності інтегрування проектів чи програм у зовнішнє ринкове конкурентне середовище. Цінність нематеріальних активів, цінність для суспільства, належить до трансформаційних типів цінностей. Всі ці типи цінностей показують міру очікування та трансформації, наскільки проекти чи програми та результати, цінності отримані від їх реалізації, можуть впливати на ринкове середовище та суспільство в цілому. Трансформуючи суспільство чи трансформуючись у ньому, цей тип цінностей визначає додаткову цінність проекту чи програми, що може значно перевищувати показники її цінності як матеріального активу.

Трансформаційні та інтеграційні типи цінностей досліджені не достатньо глибоко, для їх вивчення та визначення застосовуються креативні технології, методи та підходи засновані на творчому пошуку. Методи оцінки цих типів цінностей активно використовують висновки експертів та експертний аналіз.

Трансформаційні та інтеграційні (креативні) типи цінностей досліджуються та визначаються з високою долею суб'єктивного, емоційного фактору із високим ризиком прийняття бажаного за дійсність, що потребує детального системного дослідження цих типів цінностей для визначення цінностей програм чи проектів на етапі їх ініціації та планування, на основі кваліфікованої експертної оцінки.

В сьогоднішніх умовах розвитку одним із першочергових завдань є не тільки дослідження та моделюванні можливих креативних методів оцінки цінності нематеріальних активів, інновацій, впливу продуктів інновацій на суспільство, місце інновацій в загальній системі розвитку, але й оптимізація процесів створення цінностей інноваційних проектів та програм, внаслідок оптимізації процесів розробки виконання та контролю проекту, забезпечення економічної безпеки його розробки, впровадження та інтеграції в оточуюче середовище та процесів створення цінностей.

Ключові слова: управління цінністю; цінність; проект; інновація; інноваційні проекти, розвиток.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства. Київ.: ВНЗ Університет економіки та права КРОК. 2015. 320 с.

2. Бушуєв С. Д. Морозов В.В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія. К.: Ділова Україна, 2000. 312 с.

3. Гонорська А.В. Використання проектно-програмного менеджменту у міжнародному бізнесі. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. №4, 2012, 28-32 с.

4. Ентоні Е.Боардмен. Аналіз вигід і витрат. Концепції і практика. К.: АртЕк, 2003. 568с.

5. Кириченко О.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах

Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с.

Сучасний менеджмент: сутність, риси та тенденції змін

Віктор Алькема
доктор економічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Більшість організацій, які функціонують в сучасних умовах знаходяться під впливом значного числа різнорівневих та різних за джерелами та характером прояву і впливу чинників. Повністю ідентифікувати ці чинники є нереальною задачею для сучасного менеджменту організації. Таке завдання є складним не лише через постійне посилення одних та послаблення інших чинників, зміну джерел та характеру прояву зазначених чинників але і завдяки зміні характеру та величини впливу цих чинників на активи компанії з плином часу та рекомбінації характеру й величини чинників в результаті їх взаємодії між собою. Виходячи з цього можна стверджувати, що менеджмент сучасної організації функціонує в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. А функціонування самих менеджерів відбувається в невизначеності умов та вимог управлінської діяльності. Така невизначеність має комплексний характер. До основних видів невизначеності слід віднести: суб'єктну, інституційну, технологічну та організаційну [1]. Зростання нестабільності зовнішнього середовища висуває високі вимоги до проектування та реалізації системи управління сучасною організацією. В свою чергу системи управління організаціями ускладнюються, що потребує створення механізму координації управлінських дій в межах цих системи. Поряд з цим виникає потреба у створенні сучасної інформаційно- аналітичної системи забезпечення управління, яка в умовах інформаційного буму дозволяла б вести оперативний пошук, систематизацію та обробку релевантної інформації та надавала необхідний масив даних для обґрунтування й прийняття адекватного управлінського рішення. Крім того філософія побудови та реалізації системи управління повинна відповідати цінностям та принципам передбаченим загально корпоративною стратегією організації і передбачати синтез та інтеграцію управлінських дій суб'єктів різних рівнів управління. І хоча таке розуміння сучасного менеджменту організації з практичного погляду є очевидних в даний час актуальними залишаються дискусії між науковцями, експертами та практиками щодо сутності цього поняття, його змісту, рис та тенденцій тощо [2-5]. Важливість як наукових так і прикладних дискусій з приводу розуміння сутності, змісту та тенденцій розвитку сучасного менеджменту має суттєве значення для формування професійних та освітніх стандартів у галузі менеджменту які б адекватно відображали запити сучасних організацій та вимоги до професії менеджера, який здатний діяти ефективно в сучасних умовах нестабільності, деструктивну, криз та невизначеності. Важливість розгляду цього питання з позиції самих менеджерів обумовлена більш глибоким і

системним розумінням їх місця та усвідомленням ролі в сучасній організації

та змісту виконуваних функцій і завдань управлінської діяльності на конкретній посаді.

Метою цього дослідження є аналіз теоретико - прикладних аспектів розуміння сучасного менеджменту, його основних рис та тенденцій розвитку. Для досягнення цієї мети в роботі вирішували наступні завдання: з'ясовували існуючі альтернативні думки щодо розуміння науковцями сутності сучасного менеджменту; аналізували риси сучасного менеджменту та його базові характеристики; з'ясовували тенденції розвитку сучасного менеджменту. В процесі дослідження аналізували фахові наукові джерела, вивчали експертні думки та публікації науково-прикладного характеру.

На першому етапі дослідження було встановлено, що дотепер не існує усталеного розуміння категорії «сучасний менеджмент». Окремі науковці вважають, що це менеджмент організацій які функціонують в сучасних умовах. Інші сучасний менеджмент відносять скоріше до особливих умов чи вимог реалізації функцій та завдань управління. На нашу думку таке розуміння є найбільш обґрунтованим виходячи із домінування ситуаційного підходу в сучасному управлінні. Крім цих поглядів окремі науковці та практики пов'язують сучасний менеджмент із особливостями підготовки та прийняття управлінських рішень, використання новітніх концепцій та технологій управління тощо. З нашого погляду сутність сучасного менеджменту відображається в таких важливих складових управління як: середовище діяльності, яке диктує як вимоги так і умови діяльності; цінності, пріоритети, інтереси, стилі та культура управлінської діяльності яка притаманна парадигмі управління сучасних організацій; принципи, методи, технології та інструментарій управління які визначають його зміст. Безперечним є той факт, що життєдіяльність організації та її досконалість в аспекті реалізації стратегічних й поточних цілей визначається рівнем професіоналізму та компетентностей менеджменту. Важливим постулатом в цьому дослідженні прийнято факт постійного еволюціонування менеджменту як науки та практики. Це підтверджується появою змін у його сучасній парадигмі та змінах в концептуальних поглядах окремих науковців та експертів галузі. При цьому слід розуміти, що трансформація менеджменту в першій чверті XXI століття не буде докорінною. Принципи управління зорієнтовані на безпечність, якість, раціональність продуктивність, оперативність та результативність і ефективність управлінської діяльності, а також більшість існуючих концепцій, методів та інструментів менеджменту залишатимуться актуальними і в перспективі. Роль якості діяльності і в майбутньому залишиться одним із стратегічних векторів досягнення належного рівня конкурентоспроможності організацій.

На підставі цього було сформульовано визначення сучасного менеджменту як феномену, що є симбіозом сучасної науки та успішної практики у сфері управління організаціями, які функціонують в сучасних умовах. Цей феномен є складним і може бути представленим з позиції діяльнісного, системного, проектного і процесного підходів та їх гармонійного поєднання. Сучасний менеджмент є

окремим видом економічної діяльності яка притаманна організації будь якої галузі чи сфері діяльності, що має визначені цілі власного функціонування. Ми розглядаємо сучасний менеджмент як застосування комплексу результативних управлінських та забезпечуючих технологій спрямованих на досягнення організацією стратегічних і поточних цілей в умовах змін, нестабільного й деструктивного середовища з визначеною ефективністю використання ресурсів. З позиції системного підходу сучасний менеджмент це управлінська система організації здатна адекватно реагувати на будь які зміни в середовищі її функціонування та приймати оперативні і якісні рішення для досягнення запланованих стратегічних і поточних цілей. Як бачимо фундаментальними особливостями сучасного менеджменту є: управління змінами які для організації стають цілком природним явищем; управління в умовах нестабільності та невизначеності; ускладнення систем управління, що викликано необхідністю оперативного обґрунтування та прийняття комплексних рішень.

На другому етапі аналізували риси сучасного менеджменту та його базові характеристики. Аналіз існуючих праць присвячених цим питанням свідчить, що значний вклад в розуміння особливостей сучасного менеджменту внесли провідні вчені світового рівня Генрі Міцберг, Гарі Хемел та інші науковці які сформували 25 задач менеджменту XXI століття. Однак визначені ними особливості були сформовані переважно на підставі аналізу управлінської теорії й практики останньої чверті XX століття та першого десятиліття XXI століття. І в сучасних умовах не завжди є актуальними. Концептуальні засади які було покладено для вирішення зазначених вище завдань були характерні для умов посилення глобалізаційних процесів, суцільну економічну інтеграцію країн та регіонів світу. Тобто переважно для умов вільної торгівлі. Реалії сьогодення свідчать, що початок другого десятиліття XXI століття характеризується посиленням деглобалізаційних тенденцій, локалізацією та регіоналізацією економічної діяльності, появою політичних, санітарно-епідеміологічних й економічних бар'єрів, значною реструктуризацією світових ринків, зародженням нових політичних та економічних союзів країн та регіонів світу, зростанням неекономічних чинників у конкурентній боротьбі, активацією змін в кон'юнктурі окремих цільових міжнародних ринків товарів, посиленням мілітаристських інструментів у вирішенні економічних цілей і завдань, впливом на управлінські рішення кліматичних змін, соціальних цінностей та орієнтирів й нових екологічних бар'єрів. Все це та інші супутні тенденції безпосередньо відображаються на діяльності суб'єктів управління в системах менеджменту сучасних компаній та вимагають від них розробки адекватних та ефективних стратегій для досягнення цілей. Під впливом зазначених вище тенденцій в дослідженні і формували риси сучасного менеджменту. Важливими постулатами сучасного менеджменту є: постійне управління змінами з метою досягнення визначених цілей та прийняття якісних рішень з урахуванням інновацій та соціальної відповідальності й загально корпоративних цінностей. Вихідними принципами сучасного менеджменту є лідерство та відповідальність. Сучасний

менеджмент повинен ґрунтуватись на глобальній мотивації усих учасників діяльності акціонерів, власників компанії, менеджерів усих рівнів, працівників, споживачів та стейкхолдерів яку спрямовано на формування з цих учасників середовища партнерів яке є підґрунтям гармонійного розвитку компанії. Цільова мотивація персоналу розглядається лише окремим завданням в межах функції мотивації. В реалізації цієї функції зростає роль маркетингового управління та PR – технологій завдяки яким здійснюється вплив на цільові аудиторії і в першу чергу на споживачів з метою прийняття останніми бажаного для суб'єктів управління організацією рішення. Сучасний менеджмент суттєво залежить від досягнень у сфері науково-технічного прогресу, інноваційних управлінських технологій, нових знань та цифрових рішень. Отже інноваційний характер управлінської діяльності є важливою рисою сучасного менеджменту. Інноваційність сучасного менеджменту полягає не лише в функціях та методах діяльності але і формах залучення та використання персоналу та інших ресурсів. Інтелектуалізація та цифровізація управлінських процесів та процедур в організаціях стає повсякденною практикою. Про це свідчить тенденція щодо зростання інтелектуальних витрат в загальних витратах компаній на управління. Першопричиною такого факту є постійне зростання складності та капіталомісткості систем управління сучасних компаній. Однією із очевидних рис сучасного менеджменту стала відмова менеджерів від жорсткого авторитарного стилю управління та використання переважно демократичного стилю при якому суб'єкт управління є гнучким й адаптивним з точки зору принципів та норм і нормативів діяльності. Наступною рисою сучасного менеджменту є командна робота пов'язана з необхідністю прийняття комплексних й адекватних вимогам оперативних рішень сформованими корпоративними комітетами чи комісіями з участю експертів, новаторів, вузькоспеціалізованих професіоналів тощо. Командна робота вимагає від менеджерів не лише навичок координації дій але і достатньо розвинених цифрових і комунікативних компетентностей. Управлінська діяльність в системах управління сучасних організацій характеризується переходом від суб'єкт – об'єктного до суб'єкт – суб'єктного підходу до управління, який трансформує масове управління у персональне тобто соціально спрямоване, а в кінцевому рахунку особистісно-орієнтоване. Це пов'язано в першу чергу з тим, що більшість управлінських процесів спрямовано на управління інтелектуальною працею або працею яка не має жорстких алгоритмів і вимагає вибору оптимального сценарію дій від персоналу. В сучасному менеджменті відбувається перехід від переважно ресурсної оцінки організації до оцінки її потенціалу, а зміст управління концентрується не на залученні й маніпуляції ресурсів, а на формуванні та розвитку потенціалу організації. В результаті такого переходу на практиці зростають вимоги до інформаційного забезпечення управління, а частка інформаційно-аналітичної роботи менеджера в діяльності менеджера різко збільшується.

На завершальному етапі дослідження з'ясовували тенденції розвитку сучасного менеджменту. Системний аналіз тенденцій розвитку сучасного

менеджменту свідчить про наявність сутнісних змін у напрямках оптимізації організаційних структур управління. Відбувається перехід від жорстких вертикально інтегрованих структур управління до гнучких горизонтальних структур з визначеними межами ключових компетенцій виконавців. В результаті зменшується в організаційних структурах частка менеджерів середніх ланок управління. А саме управління від об'єктного переорієнтується на управління інформацією і знаннями. Наявна тенденція ерозії жорстких стилів управління та перехід до гнучких та адаптивних стилів, а зміст управлінських процедур має переважно ситуативний характер. Ідентифіковано зростання збалансованості влади в суб'єкт - суб'єктному управлінні, що сприяє підвищенню мотивації учасників діяльності за рахунок розширення делегування повноважень. Виявлено переорієнтацію в сучасному менеджменті авторитарного управління на переважно колективне. В результаті такого підходу прийняті рішення є більш соціально орієнтованими і відповідальними й враховують баланс інтересів учасників. А в наявних сучасних системах мотивації зростає роль комплексу індивідуальних і групових мотивів які сприяють досягненню комплексних цілей. Таким чином, дослідивши сутність, основні риси та тенденції сучасного менеджменту в дослідженні було встановлено зміну в проектуванні та реалізації організаційних структур управління, ідентифіковано зміни в стилі та характері управлінської діяльності, виявлено перехід від суб'єктно-об'єктного до суб'єктно - суб'єктного управління. Встановлено зміну авторитарного підходу на командний та проектно-орієнтований підхід до управління.

Ключові слова: організація, середовище функціонування організації, сучасний менеджмент, риси сучасного менеджменту, тенденції розвитку сучасного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / С.М. Лаптєв, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко.- К.: Університет економіки та права "КРОК", 2017. - 508 с.

2. Кузин Д. Менеджмент XXI века: новый взгляд. Теория и практика управления. 2014. № 4. С. 16–25.

3. Плахотнік О.О. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту/ О.О. Плахотнік, М.М. Кучер / - Економіка та управління підприємствами. Випуск № 5(79). 2020. С. 75-URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_79_2020_ukr/13.pdf (дата звернення: 27.03.2023).

4. Gary Hamel's Management 2.0. Empowered Individuals and Empowering Institutions//The Wall Street Journal. April 20, 2010.

5. Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента. Best Business Books. 2013. 276 с.

6. Яшкіна Н.В. Основні характеристики сучасного менеджменту. Економіка та держава. №7. 2010. С. 33-36. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2010/11.pdf (дата звернення 27.03.23).

Управління освітнім процесом центрів дитячої творчості в умовах загострення конкуренції

Наталія Корж
здобувачка освітньої програми «Управління закладом освіти»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KorzhNO@krok.edu.ua
Віктор Алькема
доктор економічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність теми. Сучасна соціокультурна ситуація, у якій створюється і стверджується особистість, зокрема підростаюче покоління, утворює суперечливе виховне середовище, що одночасно прискорює процес набуття життєвих навичок і ускладнює його в силу «розмивання» усталених життєвих орієнтирів, часткової деградації системи моральних і духовних цінностей, що пояснюється, насамперед, зниженням рівня життя в Україні, відсутністю соціальної захищеності, явним і прихованим безробіттям, інфляцією, невизначеністю та появою асоціальних явищ: порушення норм моралі та правил людського співжиття, правопорушення, злочини.

Зважаючи на це, роль закладів позашкільної освіти набуває нового сенсу, адже в них, відповідно до декларованого державою призначення, можуть забезпечуватися варіативні аспекти виховання: від засвоєння молоддю моральної культури як особистісної ціннісної орієнтації, до визначення життєвої позиції стосовно реалізації власного інтересу і вибору в різних видах творчої і освітньої діяльності.

Суспільство очікує сьогодні від позашкільних навчальних закладів інноваційногонавчання,щомаєпозитивновпливатинаїхконкурентоспроможність у світовому освітньому просторі, а також сприяти формуванню нового покоління. Динамічний розвиток суспільства спонукає до реформування різних соціальних галузей та змін в економічній, соціальній, демографічній, екологічній сферах. Невпинна комп'ютеризація й диференціація інформаційно-комунікаційних технологій спонукає до створення такої управлінської структури в закладах позашкільної освіти, що здатна до саморозвитку, до своєчасної перебудови у мінливому конкурентному середовищі, є відкритою системою в соціальному оточенні.

Об'єктом дослідження є система позашкільної освіти в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти проведення статистичного оцінювання конкурентоспроможності системи освіти в позашкільних навчальних закладах.

Мета роботи – полягає у дослідженні управлінського аспекту конкурентоспроможності закладу позашкільної освіти в сучасних ринкових

умовах.

Для досягнення мети було визначено такі три основні завдання:

• визначити основні чинники конкурентоздатності позашкільного навчального закладу на ринку вітчизняних освітніх послуг;

• провести аналіз роботи Центру дитячої та юнацької творчості в м. Кам'янець-Подільський;

• обґрунтувати шляхи та напрямки удосконалення управлінської діяльності директора Центру дитячої та юнацької творчості в м. Кам'янець-Подільський з позиції забезпечення закладу належного рівня конкурентоспроможності.

Проблематика управління підприємствами, а також закладами освіти в конкурентних умовах, досліджувалася науковцями різних галузей знань. Зокрема, управління середніми загальноосвітніми закладами досліджували: В. Бондар, Л. Ващенко, Б. Гершунський, Г. Дмитренко, Ю. Конаржевський, Н. Лукашевич, В. Маслов, В. Пікельна, О. Попова, О. Савченко. Питанням управління підприємствами різних типів були присвячені праці Г. Атаманчука, В. Афанасьєва, Д. Белла, М. Вебера, Т. Парсона, В. Парето, Ю. Тихомирова, А. Черниша Аспектам управління конкурентоспроможністю підприємств присвячено роботи В. Адамика, І. Арнаута, І. Злидня, А. Касича та інших науковців.

Основні методи дослідження, використані у роботі: універсальні – аналіз та систематизація наукових та нормативних джерел з питань позашкільної освіти; емпіричні: спостереження, бесіда, опитування, анкетування; методи обробки та аналізу результатів дослідження.

В результаті дослідження було отримано такі основні результати. Освітній процес в закладах позашкільної освіти повинен мати тенденцію до розвитку. Діяльність менеджменту закладу позашкільної освіти слід спрямовувати на вдосконалення освітнього процесу та підвищення його ефективності. Рішення яке приймається менеджментом повинно прийматись на підставі колективного обговорення та колективного творчого пошуку вирішення конкретних завдань. На підставі аналізу результатів діяльності адміністрація закладу позашкільної освіти повинна корегувати наступні дії щодо досягнення поставленої мети. Для досягнення закладом належного рівня конкурентоспроможності колектив закладу позашкільної освіти зобов'язаний постійно підтримувати свій позитивний імідж. Створювати умови для врахування й розвитку навчально-пізнавальних і професійних інтересів, здібностей й потреб учнів. Важливим завданням є розвиток технологічного середовища закладу позашкільної освіти. Це вимагає постійного його удосконалення та значного покращення ресурсної бази (кадровий потенціал, матеріально-технічна база, інформаційно-методичне забезпечення тощо). Методична робота в закладі позашкільної освіти повинна бути спрямована на модернізацію змісту освітнього процесу і мотивувати до втілення педагогічних інноваційних технологій в освітню практику. Безперечно важливим чинником є формування та розвиток сприятливого психолого-педагогічний клімат, атмосфери справедливості, рівності, довіри та нетерпимості

до хету, булінгу та інших антисоціальних та антиморальних проявів.

Якщо будуть втілені всі вище отримані результати в освітню практику, тоді можна бути впевненим, що Центр дитячої та юнацької творчості в м. Кам'янець-Подільський буде займати одне з перших місць на ринку освітніх послуг серед закладів позашкільної освіти. Заклад буде затребуваним серед суспільства і зможе бути конкурентоздатним серед інших закладів такого типу.

Ключові слова: позашкільна освіта; управління; конкуренція; конкурентоспроможність; підприємство.

Список використаних джерел

1. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.

2. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3. – С. 111-114.

3. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / І.М. Злидень // Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. – Вип. 213: Том І. – С. 75- 81.

4. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства / А. О. Касич, Ж. В. Харькова. // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2016. – №3 С. 79–85.

Управління операційною діяльністю фармацевтичного підприємства

Богдан Поліщук
здобувач освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PolishchukBT@krok.edu.ua
Віктор Алькема
доктор економічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Управління є важливою й неперервною складовою будь-якого підприємства. Без цієї складової підприємство просто не буде функціонувати. Одна з найважливіших ролей у функціонуванні підприємства є його операційна діяльність адже підприємство завдяки їй реалізує своє виробництво й створює продукт для споживачів цільових ринків.

Операційна діяльність завжди сформована як багатофункціональний цикловий процес та слідує одній цілі – розвитку організації шляхом реалізації її ринкових цілей та завдань. Вона базується по принципу науковості, де використовуються науково обґрунтовані методи управління, що працюють з урахуванням динамічних ринкових ситуацій та враховують будь які зміни у функціонуванні підприємства. Сучасна економіка та її виробничі галузі й сфери діяльності знаходяться у постійних змінах адже безперервно винаходяться інновації, ідеї та стверджуються нові закони. Все це змушує підприємства до постійних змін та вдосконалення у роботі в першу чергу операційної діяльності. Ефективне управління операційною діяльністю дозволяє розширяти спектр можливостей підприємства у виробництві та реалізації продукції чи послуг. Воно охоплює стандартні функції управління: планування, організацію, координацію, регулювання та контроль параметрів і результатів операційної діяльності [1]. Тому слід розуміти, що формування управління операційною діяльністю потребує створення структурно-логічних алгоритмів й схем щодо реалізації етапів управління операційних процесів для досягнення визначених цілей. Цільовими орієнтирами управління операційною діяльністю є гнучкість, придатність до оновлення та розвитку, стабільність, якість, продуктивність як важливі характеристики в забезпеченні конкурентоспроможності організації [2, с.14].

До прикладу, вітчизняне підприємство АТ «Фармак», є один з лідерів з реалізації лікарських засобів на ринку України. Його операційна діяльність зосереджена тільки на просуванні продукції власного виробництва та інвестуванні у вигідні компанії цієї сфери. Підприємство дуже чітко побудувало управління операційною діяльністю, що допомагає йому безкомпромісно здійснювати виробничий процес та реалізацію незалежно від впливу зовнішніх факторів. Підприємство відноситься до сфери фармацевтичної промисловості

яка є однією з найбільш сезонних галузей. Тому компанія АТ «Фармак», стикається із ситуаціями при яких у певний період часу відбувається збільшений а в інший зменшення попиту на реалізацію продукції. Це вимагає пошуку ефективних операційних стратегій, а також змішаних функціональних стратегій для забезпечення гнучкості та ефективності операційної діяльності. Топ-менеджери компанії за рахунок ефективного управління операційною діяльністю підприємства забезпечують оперативне та адекватне реагування на зміни в зовнішньому середовищі з урахуванням принципу комплексності рішень.

Метою дослідження був аналіз ризиків операційної діяльності та розробка пропозицій щодо їх зменшення для забезпечення належного рівня результативності та ефективності діяльності підприємства на цільових ринках.

Для досягнення встановленої мети в роботі було вирішено наступні завдання:

• проаналізовано основні чинники які впливають на розширення обсягів виробництва лікарських засобів та зростання обсягів їх експорту;

• оцінено вплив чинників операційної діяльності на забезпечення присутності компанії на ринку з високими продажами продукції;

• розроблено пропозиції щодо розширення виробничих потужностей, інновацій у виробництві, підвищення професіоналізму.

Вагомий внесок у дослідження й розвиток теорії управлінського обліку і контролінгу операційної діяльності внесли провідні вітчизняні й зарубіжні вчені: С.Ф. Голов, К.Д. Друрі, Д. М. Ковальов, О.О. Терещенко, С. Г. Фалько, Д. Хан, П. Хорват [3]. Їх підходи в управлінні операційною діяльністю дозволили зрозуміти ринкові критерії ефективності функціонування підприємств, та швидко реагувати на зовнішні фактори.

В якості основної методології в цьому дослідження використовувалися системний аналіз та невід'ємні від операційної діяльності - конкретно-наукові методи. Для дослідження чинників розширення обсягів експорту та посилення вертикальної інтеграції використовувався системний аналіз, адже для виконання цих завдань потрібно чітко побудувати план дій, це будівництво нових філій, холдингів чи колаборація з іншими підприємствами для експансій реалізації в інші регіони; для підвищення професіоналізму і зниження специфічних операційних витрат, та забезпечення присутності на ринку з високими продажами продукції використовувався конкретно-науковий метод, адже потрібно шукати нові можливості для просування власної реалізації продукції.

За результатами досліджень, можна зробити висновок, що потрібно при управлінні операційною діяльністю компанії слід її будувати за сучасною концепцією управління ланцюгами поставок. Це означає, що компанія повинна посилювати вертикальну інтеграцію, організувавши колаборацію з фармацевтичними або іншими вигідними для АТ «Фармак» компаніями. Здійснювати формування нових логістичних утворень шляхом відкриття нових холдингів чи мережі філій. Безумовно слід збільшувати виробництво та обсяг реалізації власної продукції, в тому числі й експорту опановуючи цільові ринки

фармацевтичної продукції в інших регіонах світу. Для забезпечення зростання обсягів якісної та конкурентоспроможної продукції на ринку потрібно залучати кваліфікованих спеціалістів менеджменту для організації логістики на закордонних ринках та розширення виробничих потужностей у нових філіях. Спеціалісти менеджменту можуть ефективно винаходити інноваційні дії операційної діяльності, такі як збільшення ефективності та гнучкості операційних процесів у реалізації менеджменту фармацевтичних продуктових інновацій та менеджменту клінічних досліджень, а також результативного інвестування у розвиток компанії. На нашу точку зору такі дії дозволять компанії АТ «Фармак» бути конкурентоспроможною та мати стійку конкурентну у сфері виробництва та збуту своєї продукції.

Ключові слова: підприємство; операції; операційна діяльність; управління; ефективність.

Список використаних джерел

1. Операційний менеджмент: навчальний посібник / [В.І. Перебийніс, В.В. Писаренко, О.М. Помаз, О.В. Василенко та ін.]; за ред. В.І. Перебийніса. – Полтава: ПДАА, 2018. – 664 с.

2. База даних електронний ресурс«CORE» [https://core.ac.uk]: база даних містить відомості про дослідницькі роботи відкритого доступу – "навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни "операційний менеджмент", [Т.В. Омеляненко, Н.В. Задорожна], університету КНЕУ – м. Київ, Україна. Режим доступу: https://core.ac.uk/download/pdf/197256858.pdf, с. 14. (дата звернення 02.04.2023).

3. Електронний журнал «Ефективна економіка» [http://www.economy.nayka.com.ua]: база даних містить відомості фахові видання з питань економіки – "Інформаційне забезпечення контролінгу операційної діяльності підприємств торгівлі", к. е. н., професор кафедри корпоративних фінансів і контролінгу [Н.Д. Бабяк], університету КНЕУ – м. Київ, Україна. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/114.pdf,с. 2. (дата звернення 02.04.2023).

Планування матеріально-технічного забезпечення підприємства

Олексій Жубржицький
здобувач освітньої програми «Комерційна логістика»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Zhubrzhytskyiov@krok.edu.ua
Віктор Алькема
д.е.н, професор,доктор економічних наук,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність теми. В умовах постійного розвитку технологій та змін на ринку, ефективне планування матеріально-технічного забезпечення є ключовим фактором успішної діяльності будь-якого підприємства. Невірне планування може спричинити недостачу матеріалів та обладнання, що згодом призведе до затримок виробничого процесу, низької якості продукції та втрати репутації компанії. Тому, дослідження питань планування матеріально-технічного забезпечення підприємства має велике значення для сучасного бізнесу. Сьогодні, коли конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках посилюється, підприємство повинно володіти певними конкурентними перевагами, щоб забезпечити собі позитивні фінансові результати. Важливою передумовою цієї переваги є своєчасне забезпечення підприємства сировиною та матеріалами, а також використання передового обладнання та технологій, що забезпечують виготовлення продукції з найнижчими витратами та найкращим рівнем якості порівняно з конкурентами. Однак, щоб досягти цього, необхідно якісно спланувати та здійснити матеріально-технічне забезпечення підприємства.

Об’єктом дослідження є процес планування матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Предметом дослідження є основні принципи та методи й моделі планування матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Метою дослідження є аналіз й розробка ефективних методів та методик в плануванні матеріально-технічного забезпечення підприємства для підвищення ефективності управління матеріально-технічними ресурсами підприємства, забезпечення оптимального рівня запасів, зменшення витрат на утримання запасів та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Для досягнення визначеної мети в роботі вирішували наступні завдання:

• аналізувати існуючі методи та методики в плануванні матеріально-технічного забезпечення підприємства.

• розробляти нові, ефективні методи та методики в плануванні матеріально-технічного забезпечення підприємства з урахуванням сучасних тенденцій та потреб клієнтів.

• визначали оптимальний рівень запасів на підприємстві, враховуючи специфіку його діяльності та особливості ринку.

• сформували рекомендації щодо зменшення витрат на утримання запасів, підвищення рівня їх обертання та забезпечення найвищого рівня обслуговування клієнтів.

• оцінили ефективність запропонованих методів та методик у плануванні матеріально-технічного забезпечення підприємства та розробляти рекомендації щодо їх подальшого використання.

Інформаційна база дослідження. Плануванням та стратегічним управлінням матеріально-технічного забезпеченням організацій займалися багато вітчизняних та зарубіжних науковців: Кравченко Л.М., Мельничук І.О., Поліщук В.О., Попова О.І., Череп А.В., Джакупова М.М., Есенбекова А.А., Кенесарева А.К., Оспанов Е.Ж., Токенова Ж.С., А. Ярдзьох, Й. Гайда, Я. Абоні, М. Крістофер та ін. Вчені, які безпосередньо займалися дослідженням процесів планування матеріально-технічного забезпечення це Ковальов І.М., Лук'яненко М.Д., Беляев С.В., Григоренко Ю.А., Дубинин А.В. Джерелами отримання інформації були наукові фахові видання, а саме: Науково-технічний вісник Приазовського державного технічного університету, "Проблеми економіки", "Економіка та управління підприємствами та організаціями", "Економіка та прогнозування", "Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка", "Економіка та управління підприємствами", "Вісник КазНУ ім. аль-Фарабі", "Наука і освіта", "Бізнес-інформ", "Вісник Казахстансько-Британського технічного університету", Міжнародний журнал виробничих досліджень, Європейський журнал операційних досліджень, Центрально-європейський журнал дослідження операцій, Журнал управління операціями, Журнал управління ланцюгами поставок.

Методологія дослідження. Щоб аналізувати існуючі методи та методики в плануванні матеріально-технічного забезпечення підприємства, використовуються такі методи дослідження: метод аналізу, метод статистичного аналізу, метод експертного аналізу. Щоб розробляти нові, ефективні методи та методики в плануванні матеріально-технічного забезпечення підприємства з урахуванням сучасних тенденцій та потреб клієнтів використовували такі методи дослідження: метод емпіричного дослідження, метод моделювання, метод дослідження ринку, метод експертних оцінок, метод інноваційних підходів. Щоб визначити оптимальний рівень запасів на підприємстві, враховуючи специфіку його діяльності та особливості ринку, використовували такі методи дослідження: метод математичного моделювання, статистичні методи. Щоб розробляти рекомендації щодо зменшення витрат на утримання запасів, підвищення рівня їх обертання та забезпечення найвищого рівня обслуговування клієнтів, використовували такі методи дослідження: методи оптимізації, методи аналізу ризиків, методи аналізу даних та економічного аналізу. Щоб оцінювати ефективність запропонованих методів та методик у плануванні матеріально-технічного забезпечення підприємства та розробляти рекомендації щодо їх подальшого використання, застосовували такі методи дослідження: метод експертних оцінок, метод аналізу даних, метод статистичного аналізу, метод

факторного аналізу, метод моделювання.

Динамічні умови розвитку сучасного світу визначають багато в чому умови розвитку та становлення світових економічних систем, а такий стан речей має суттєвий вплив на господарську діяльність будь якого господарюючого суб'єкта. В умовах загострення конкурентної боротьби важливим завданням є формування конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентних переваг, а раціональне матеріально-технічне забезпечення може бути головною конкурентною перевагою підприємства, що забезпечить зменшення його витрат та сприятиме зростанню фінансових результатів господарської діяльності.

Матеріально-технічне забезпечення – це процес забезпечення підприємства необхідними видами матеріально-технічних ресурсів у встановлений термін і в обсягах, необхідних для нормальної роботи. Від організації своєчасного надходження матеріальних ресурсів у потрібній кількості, певної якості та асортименту значною мірою залежить рівномірний, ритмічний випуск готової продукції, її якість та ефективність роботи підприємства [1, с. 148].

Планування МТЗ (матеріально-технічного забезпечення) на підприємстві є важливим етапом управління виробництвом і діяльністю підприємства загалом. Цей процес включає в себе визначення потреб в матеріалах і технічних засобах, їх закупівлю та зберігання.

Основними етапами планування МТЗ на підприємстві є:

Аналіз потреб. Перш за все, необхідно визначити потреби підприємства в матеріалах і технічних засобах на певний період часу. Для цього використовуються різні методи аналізу, такі як аналіз продажів, аналіз виробничої програми тощо. Визначення обсягів закупівель. На основі аналізу потреб підприємства в матеріалах і технічних засобах необхідно визначити обсяги закупівель. При цьому слід враховувати різноманітні фактори, такі як терміни поставок, фінансові можливості підприємства, вартість матеріалів та інші.

Розробка плану закупівель. Після визначення обсягів закупівель необхідно розробити план закупівель, який включає в себе інформацію про терміни та обсяги закупівель, вартість, постачальників тощо. Організація закупівель. Після розробки плану закупівель необхідно організувати процес закупівель, який включає в себе пошук постачальників, укладення договорів, контроль якості поставок тощо. Зберігання МТЗ. Останнім етапом планування МТЗ є зберігання матеріалів і технічних засобів на підприємстві.

Необхідною умовою успішної реалізації поточних планів є забезпечення виробництва необхідними ресурсами, в тому числі матеріально-технічними та енергетичними. План МТЗ – це ресурсний розподіл плану підприємства. Вирішення завдань безперебійного забезпечення виробництва предметами праці здійснюється відділом МТЗ за узгодженням з відділом головного механіка, енергетика, технолога та планового відділу. МТЗ виробництва планується в річному, квартальному та місячному розрізах. Річний план МТЗ повинен забезпечувати баланс (рівновагу) річної потреби в матеріальних ресурсах з можливістю підприємства забезпечити їхнє придбання. Квартальні та місячні

плани передбачають оперативне забезпечення виробництва матеріальними ресурсами відповідно до термінів їх постачання та випуску готової продукції. Функції планування МТЗ полягають у координації попиту і пропозиції на конкретний товар при мінімізації витрат як в стратегічному, так і в тактичному відношенні, та підтриманні на певному рівні відносин підприємства з конкретними постачальниками і споживачами. Конкретну форму забезпечення МТЗ підприємство вибирає виходячи з особливостей ресурсу, тривалості його отримання, кількості пропозицій, якості, ціни та інших факторів. Основним завданням плану є визначення оптимальної потреби в ресурсах для безперебійної діяльності підприємства.

У зміст планування МТЗ входить: визначення потреби в матеріалах, устаткуванні, паливі, енергії всіх видів, спецодязі, спец харчуванні, інструменті, запасних частинах, розрахунок запасів усіх видів товарно-матеріальних цінностей на плановий період, оперативний облік, контроль та аналіз виконання планів МТЗ, поточне регулювання забезпечення матеріальними ресурсами виробничих підрозділів підприємства.

Вихідними даними для складання плану МТЗ є: обсяг випуску продукції, план організаційно-технічного розвитку та інвестицій, матеріальні норми і нормативи, ціни і тарифи на матеріально-енергетичні ресурси, в окремі періоди часу, виробничі запаси матеріальних цінностей, аналіз витрат матеріальних ресурсів у звітному періоді, ліміти на деякі ресурси (наприклад, воду, електроенергію, нафтопродукти тощо), договори на постачання матеріальних цінностей, інформація про кон’юнктуру ринку.

При формуванні плану МТЗ розраховуються такі показники: потреби в матеріальних ресурсах, в тому числі за їх видами, очікувані залишки матеріальних ресурсів на початок і кінець планового періоду, виробничі запаси, зниження норм витрачання окремих видів матеріальних ресурсів, загальні матеріальні витрати, їх частка у собівартості продукції, показники ефективності використання матеріальних ресурсів. У процесі планування підприємство встановлює своїм структурним підрозділам ліміти на матеріальні ресурси і здійснює їх перерозподіл у зв'язку зі змінами виробничої програми, тобто регулює процес матеріального забезпечення виробництва з допомогою запасів. Механізми контролю при плануванні МТЗ, розкривається через ряд послідовних стадій: підготовча, основна, підсумкова. При здійсненні підготовчої стадії проводиться вибір ресурсів, згідно з якими буде формуватися план потреб МТЗ підприємства, визначається спосіб здійснення контролю, підбираються (призначаються) особи, які здійснюватимуть контроль, складається план його проведення. На основній стадії ведеться збір і обробка інформації про ресурси, які необхідні в даний момент підприємству. Зібрана інформація аналізується, порівнюється з реальним станом справ на підприємстві, оскільки інформація, отримана від його керівництва, і інформація, отримана з інших джерел, часто не співпадають. До підсумкової стадії належать такі дії: ухвалення рішення за підсумками контролю на підприємстві щодо плану МТЗ, доведення його

до призначеної відповідальної особи, правоохоронних органів, інших осіб, зацікавлених у результатах контролю, контроль за виконанням рішень, прийнятих за підсумками контролю. Організація контролю розкриває впорядковані взаємозв'язки методів контролю, у рамках яких здійснюються конкретні заходи в процесі формування плану МТЗ для підприємства [2, с.15].

Основні цілі матеріально-технічного забезпечення підприємства полягають у наступних положеннях [3, с. 148]: безперебійному забезпеченню підприємства необхідними засобами виробництва на рівні сучасних досягнень науково-технічного прогресу; оптимізації господарських зв'язків між підприємством та постачальниками; маневруванні матеріальними ресурсами та створення економічно обґрунтованих запасів матеріальних ресурсів; застосуванні прогресивних шляхів та засобів транспортування вантажів з метою прискорення та здешевлення процесу обміну; економному використанню засобів виробництва; зменшенню витрат з матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Особливої уваги заслуговують функції матеріально-технічного забезпечення, основними з яких є: маркетингові дослідження ринків постачальників за конкретними видами ресурсів; планування потреби фірми в матеріальних ресурсах; підготовка заявок та специфікацій на необхідні ресурси та подання їх у вищі планові органи управління [4, с. 57]; здійснення оперативної діяльності із реалізації планів забезпечення ресурсами; прийняття, розміщення, зберігання; підготовка ресурсів до виробництва, видача їх цехам та службам підприємства, організація забезпечення ресурсами робочих місць; визначення обґрунтованих норм запасу матеріально-технічних ресурсів та доведення цих норм до працівників складів, регулювання рівнів запасів та контроль за їх станом; розроблення організаційно-технічних заходів з економії матеріальних ресурсів, зниження норм і нормативів витрат ресурсів [5, с. 18]; оперативний облік надходження ресурсів, контроль за їх витратами цехами та службами; аналіз ефективності використання ресурсів та стимулювання поліпшення їх використання.

Матеріально-технічне забезпечення є вкрай важливим процесом в господарській діяльності кожного підприємства, а тому визначення основних завдань даного процесу та їх оперативне вирішення забезпечить формування конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

Таким чином, важливим видом діяльності підприємства є його матеріально-технічне забезпечення, адже від своєчасності надходження ресурсів на підприємство залежить весь виробничий цикл, тому даний вид діяльності набуває все більшого значення та пріоритетності у вирішенні завдань. Задля розбудови системи матеріально-технічного забезпечення підприємству необхідне чітке визначення цілей, окреслення завдань, визначення функцій і принципів даного процесу. Вивчення змістовних елементів економічного значення матеріально-технічного постачання дозволить скоротити витрати підприємства, забезпечити безперебійне надходження ресурсів на підприємство, створити економічно обґрунтовані норми запасів на підприємстві, і як наслідок вибудувати

ефективну стратегію діяльності підприємства. При вивченні економічного змісту матеріально-технічного забезпечення підприємства, врахування питання ресурсозбереження та економічної складової сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Ключові слова: планування; матеріально-технічне забезпечення; підприємство; оптимізація виробничих процесів; методи розрахунку потреб в матеріалах.

Список використаних джерел

1. Бойченко М.В. Управління ланцюгами поставок у повоєнний період. // Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (42). С. 148-152.

2. Єфіменко Т.І. Внутрішньогосподарський контроль. // Навчальний посібник. Харків 2019. С 1-315.

3. Варченко О., Герасименко І., Варченко О., Вернюк Н. Обґрунтування методів управління закупівлями матеріальних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. // Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 1. С. 147-159.

4. Забродська Г.І., Л.Д. Забродська Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. // «Молодий вчений». 2017. № 4.4 (44.4). С. 55–59.

5. Годічауд, М., Амодео, Л., (2018) Економічна кількість замовлення для багатоступеневих систем розбирання. Міжнародний журнал економіки виробництва, вип. 199, № 5, 16-25.

Управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах воєнного стану: від стратегії виживання до стратегії розвитку

Микита Іванов
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: nikitaivanovua@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1018-9076

Сучасний світ став свідком ряду воєнних конфліктів, які впливають на різні сфери життя людей, включаючи бізнес та економіку. У таких умовах, важливість ефективного менеджменту та стратегічного планування для компаній зростає, оскільки вони повинні пристосуватися до нових реалій та забезпечити своє виживання та подальший розвиток.

Фінансова стійкість малих підприємств в умовах воєнного стану має важливе значення для економіки країни, адже саме малі підприємства часто стають опорою економіки в кризових ситуаціях. Воєнний стан може призвести до ряду проблем для малих підприємств, включаючи неплатоспроможність клієнтів, затримки в поставках, зниження обсягів продажів та інші негативні наслідки [1, с. 27]. Фінансова діагностика в умовах кризи передбачає аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства, визначення відхилення від нормального стану, а також причини такого відхилення [2, с. 52].

Розглянемо основні принципи менеджменту в умовах воєнного стану та перехід від стратегії виживання до стратегії розвитку.

1. Адаптація до нових умов.

На першому етапі компаніям потрібно адаптуватися до нових умов, оцінити свої можливості та забезпечити безпеку своїх працівників. Це включає перегляд робочих процесів, місць розташування офісів та виробничих потужностей, а також реалізацію планів евакуації та безпеки.

2. Підтримка операційної діяльності

Забезпечити неперервність операційного процесу є однією з головних задач менеджменту в умовах воєнного стану. Це може включати підтримку постачань, розробку альтернативних маршрутів транспортування, реорганізацію виробництва, а також забезпечення енергії та інших ресурсів.

3. Комунікація зі стейкхолдерами

Ефективна комунікація зі стейкхолдерами, включаючи клієнтів, партнерів та працівників, є важливою в умовах воєнного стану. Підтримка прозорого діалогу допоможе підтримати довіру та лояльність, забезпечити своєчасну інформацію про зміни в робочих процесах та надати психологічну підтримку працівникам.

4. Розробка стратегії виживання

Основною метою стратегії виживання є забезпечення стабільності та збереження потенціалу компанії. Вона повинна включати плани раціоналізації витрат, розробку нових джерел прибутку та підтримку корпоративної культури.

5. Перехід до стратегії розвитку

Після стабілізації ситуації, компанії можуть перейти до розробки стратегії розвитку, яка передбачає активне зростання та відкриття нових ринків. Це може передбачати розширення асортименту продукції, збільшення виробничих потужностей, співпрацю з новими партнерами або створення спільних підприємств.

6. Відновлення та реконструкція

Важливим етапом після воєнного стану є відновлення та реконструкція інфраструктури, зокрема виробничих потужностей та працездатності організацій. Менеджмент повинен розробити план відновлення, який сприятиме створенню нових робочих місць та сприянню економічному зростанню.

7. Підготовка до майбутніх викликів

Враховуючи досвід управління в умовах воєнного стану, компанії повинні зосередитися на розробці стратегій, які допоможуть їм краще адаптуватися до майбутніх викликів. Особлива увага повинна приділятися підготовці кадрів, розвитку навичок керівництва та співробітників, а також розробці стратегій управління ризиками та відновлення.

8. Використання інноваційних технологій

Щоб краще впоратися з викликами воєнного стану та підготуватися до майбутнього, компаніям слід активно впроваджувати інноваційні технології в управлінні, виробництві та комунікаціях. Це допоможе підвищити ефективність процесів, забезпечити гнучкість та відповідність змінам у ринкових умовах [3, с. 19-20].

Управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах воєнного стану вимагає особливого підходу, який поєднує гнучкість, адаптивність та стратегічне бачення. Антикризове управління на підприємствах нині є невід‘ємною складовою підтримання стабільного фінансового стану і, в разі необхідності, застосування системи заходів щодо фінансового оздоровлення [4, с. 52]. Від стратегії виживання до стратегії розвитку, менеджмент повинен пройти шлях перетворення, який допоможе компанії пристосуватися до нових реалій, забезпечити стабільність та зростання. Завдяки ретельному плануванню та реалізації стратегій компанії можуть перетворити виклики воєнного стану на можливості для розвитку та зміцнення своєї позиції на ринку [5]. Важливою складовою успіху є підтримка довіри та лояльності стейкхолдерів, активне використання інноваційних технологій та навчання з досвіду, щоб краще адаптуватися до майбутніх викликів.

Ключові слова: управління; фінансова стійкість; стратегія; малі підприємства.

Список використаних джерел

1. Литвин А.М. Воєнний стан та економічні наслідки: аналіз ризиків та механізми адаптації підприємств. Український науковий журнал. 2019. С. 27.

2. Mihus I., Denysenko M., Rumyk I., Pletenetska S., Laptiev M. & Kupriichuk V. Methodology of corporate financial diagnostics in the period of a crisis. AD ALTA: journal of interdisciplinary

research. 2021. Vol.11. Iss.1, Spesial Issue XV. Pp. 52-55. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/19746/1/Mihus_Iryna_Methodology_of_corporate_financial...zax.pdf.
3. Горбунов В М. Менеджмент в умовах кризи: стратегії і тактики виживання та розвитку підприємств. Київ: КНЕУ, 2018. С. 19-20.
4. Румик І.І., Пилипенко О.О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 3(63). С. 39-48. DOI https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60.
5. Сидоренко Ю.В. Стратегічний менеджмент в умовах кризи: від антикризового управління до сценарного планування. Київ: Ліра-К., 2017. С. 13-14.

Операційний менеджмент: специфіка стратегії операційної системи виробничого підприємства

Олександр Сумець
д-р екон. наук, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: sumets.alehander@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-7116-3857

Актуальність дослідження. Стратегія – це невід'ємна частина або навіть головна складова успіху діяльності будь-якого суб'єкта господарювання на ринку. Роль стратегії в успіху і формуванні конкурентоспроможності настільки істотна, що до неї не можна підходити як до вузькоспеціалізованого поняття та як до деякого простого плану. Підтвердженням цього є результати досліджень низки закордонних та вітчизняних дослідників, що в своїх працях розглядали проблеми стратегічного менеджменту.

Результати дослідження. З погляду А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікленда (Thompson A.A., Strickland A.J.), «стратегія розпадається на безліч конкурентноздатних дій і підходів до бізнесу, від яких залежить успішне управління фірмою» [1]. У цьому зв'язку вони стверджують: «У загальному значенні стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей». Дослідники зв'язують планові аспекти стратегії з поведінковими аспектами підприємства. На їхню думку, стратегія визначає, як підприємство буде функціонувати і розвиватися, а також які саме виробничі, підприємницькі, конкурентні й функціональні заходи і дії будуть упроваджені для того, щоб суб'єкт господарювання досяг бажаного результату й ефекту від своєї діяльності. Отже, аналізуючи дане визначення, можна стверджувати (хоча і дещо в узагальненій формі), що стратегія – це є формалізована поведінкова модель підприємства на ринку.

З погляду автора, стратегія є стрижнем, навколо якого концентруються усі види виробничо-господарської діяльності підприємства, фірми чи компанії [2].

Роздягаючи загальну структуру управління сучасним підприємством, виділяють, як правило, чотири рівні прийняття управлінських рішень. Це – корпоративний, діловий (його виділяють ще як бізнес-рівень), функціональний і операційний [3].

Операційні стратегії, що розробляються і реалізуються безпосередньо на операційному рівні, є базовими для розробки загальної стратегії підприємства. Операційні стратегії реалізуються у межах операційної системи підприємства і для забезпечення його безперервної роботи. А тому є сенс вести мову про операційну стратегію операційної системи підприємства як окремий складник його загальної стратегії. То ж, специфіка стратегії операційної системи полягає в [4]:

1. об'єкті управління;

2. процедурах формування стратегічних пріоритетів;

3. організаційній побудові стратегії операційної системи.

Стратегія операційної системи не може бути головним чинником у виборі цілей і пріоритетів бізнесу. Вона має допоміжний характер відносно загальної стратегії підприємства. Така її особливість, як прив'язка до зовнішніх критеріїв, завжди повинна співвідноситися з внутрішніми критеріями системи.

На відміну від загальної, операційна стратегія не пов'язана безпосередньо з чинниками довгострокових змін зовнішнього середовища. Операційна стратегія вимагає, щоб вся система була розумно ізольована від випадкових коливань і похибок зовнішнього середовища, а точніше, від його чинників.

Чинники зовнішнього середовища – це довгострокові тенденції розвитку, що детермінують. Вони як правило не впливають на операційну стратегію. Чинники безпосередньо бізнесу – впливають на операційну систему опосередковано – через цілі й механізми загальної стратегії бізнесу.

Особлива роль операційної стратегії полягає в тому, що мінімально необхідна довгострокова стабільність функціонування операційної системи є необхідною умовою побудови загальної стратегії підприємства.

Стратегія операційної системи може розглядатися як особлива зона в загальній моделі досягнення стратегічних пріоритетів (ринкові, організаційні тощо).

Операційна система не може відповідати за планування і реалізацію інновацій, істотні зміни в ринковій орієнтації підприємства (хоча вона не заперечує таких процесів). Критерій успішного функціонування операційної системи – не інновації, а розумна стабільність. У деяких видах бізнесу інноваційна і фінансова сторони перетинаються, але це не означає відсутність згаданого вище розрізнення критеріїв.

Вказана обставина істотно ускладнює критерії управління і потребує від керівника особливих прийомів і методів управління операційною системою.

Стабільність операційної системи, як базисна її властивість, породжує ряд приватних практичних розходжень операційної стратегії порівняно із загальною стратегією бізнесу. Часовий обрій операційної стратегії завжди менше тимчасового обрію загальної стратегії (різниця між мінімально необхідним терміном стабільності операційної системи і періодом приходу істотних інновацій, що призведуть до зміни операційної системи).

Під формулюванням стратегії операційної системи розуміється її розбиття на дві підгрупи цілей – стабільні й мінливі.

Кількість і зміст контрольних функцій у межах операційної стратегії мають бути наближені до мінімально необхідного, тобто до такого рівня і наповненості, що гарантує зберігання керованості операційною системою. Головне в стратегії операційної системи – не її підконтрольність, а її керованість, іншими словами, реальна досяжність цілей системи. Операційна система може бути абсолютно підконтрольною, але некерованою. І навпаки, система може бути керованою, але містити в собі непідконтрольні процеси (наприклад, ті, що належать людському чиннику, який практично надає керівникові широке поле для майстерного

управління людьми і процесами).

Висновки.

1. Стратегія операційної системи формулюється і затверджується як складова частина загального стратегічного плану. Тому жодне завдання операційної стратегії не може вступати в пряме протиріччя з хоча б однією умовою і метою загальної стратегії підприємства.

2. Тактика управління операційною системою будується, насамперед, на чітких критеріях стабільності й рівноваги системи. Головну роль у цьому відіграють критичні параметри операційної системи. Крім того, тактика ще будується і на регулярному, тобто неперервному відстежуванні потенційно критичних параметрів операційної системи.

3. Взаємна обумовленість стратегії і тактики управління операційною системою містить у собі ще і такий істотний аспект, як розриви і розбіжність. У загальному випадку, швидше за все, не існує абсолютно достатніх методик і процедур взаємного перекладу стратегічних і тактичних цілей і завдань. У протилежному випадку не існувало б проблеми спаду поточної ефективності операційної системи.

Ключові слова: операційний менеджмент, операційна система, операційна стратегія.

Список використаних джерел

1. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management. Richard D. Irwin, Inc., 1995. 576 p.

2. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади : навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 320.

3. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2022. 208 с.

4. Сумець О.М. Операційний менеджмент. Ч.1. Теоретична платформа операційного менеджменту : підручник. Харків : КП «Міська друкарня», 2023. 348 с.

Управління міжнародними автомобільними перевезеннями медичного обладнання

Софія Голота
здобувачка освітньої програми «Комерційна логістика»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HolotaSK@krok.edu.ua
Віктор Алькема
доктор економічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Транспортні перевезення та шляхи відіграють важливу роль у розвитку людства. Економічний і культурний розвиток між державами завжди тісно пов'язаний з розвитком шляхів сполучення і транспортних засобів. Зовнішньоекономічні зв'язки між державами та їх суб'єктами відбуваються за допомогою транспортних засобів [1]. Транспорт є однією з найважливіших галузей суспільного виробництва і покликаний задовольняти потреби населення та суспільного виробництва в перевезеннях. Міжнародні перевезення - це перевезення вантажів і пасажирів автомобільним та іншим транспортом з перетином державних кордонів. Вони стосуються відповідних митних процедур і мають певні особливості. Основним законом, що визначає види та організацію автомобільного транспорту, є Закон України «Про автомобільний транспорт» від 05.04.2001 № 2344-III [2]. Міжнародні вантажні перевезення здійснюються морським, річковим, залізничним, повітряним, автомобільним і трубопровідним транспортами [1].

Медичне обладнання має важливе значення для діагностики стану здоров’я та догляду за пацієнтами. Найголовнішою умовою при транспортуванні медичного обладнання є його захист від ушкодження як під час транспортування так і здійснення підготовчо-завершальних робіт. Медичне обладнання та пристрої часто мають тонкі та крихкі елементи й не розраховані на вібрацію, зміну положення в просторі та сторонній фізичний вплив. Окреме медичне обладнання вимагає спеціального упакування чи температурного режиму при перевезенні. Ці предмети перевезення є дороговартісними і їх ушкодження чи псування окремих їх елементів призводить до додаткових витрат, а часто і втрати замовних на послуги перевезення. Доставка медичного обладнання в Україну та його реєстрація мають свої правила та закони. Держава контролює процес імпорту медичного обладнання та встановлює вимоги щодо реєстрації відповідності санітарним, технічним та радіологічним нормам. Неуважне ставлення до документів та нехтування державними постановами може призвести до затримки митного оформлення, а в деяких випадках навіть до конфіскації товару. При ввезенні медичного обладнання існують деякі особливості, а саме: кожна одиниця обладнання, що ввозиться в державу, має бути зареєстрована

в Державному реєстрі медичних виробів та виробів медичного призначення; необхідно отримати сертифікат відповідності, який засвідчує, що прилади та системи відповідають технічним регламентам і можуть використовуватися за призначенням; Митним кодексом України передбачено сплату імпортних податків. Такий податок може бути загальним або пільговим; в особливих випадках для окремих груп товарів може бути передбачено повне звільнення або зниження мит; використані медичні вироби підлягають спеціальному порядку. Для імпортних пристроїв, які вже були в експлуатації, проводиться експертна оцінка для визначення залишкової вартості, необхідної для подальшого документообігу[3].

Не всі логістичні оператори рівня 3PL можуть надавати термінові медичні кур'єрські послуги. Наприклад, багато компаній можуть не мати доступу до транспортних засобів з регульованою температурою або фургонів із пневматичною підвіскою. Коли йдеться про медичне транспортування та доставку медичних виробів, процес доставки має бути безперешкодним [4].

Автомобільний транспорт - зручний і поширений вид транспорту, здатний забезпечити швидку і безпечну доставку вантажів у прямому сполученні «від дверей до дверей». Наприклад, при виборі виду транспорту та терміну доставки для перевезення високопольних МРТ апаратів звертається увага на те, що рівень гелію в кріостаті високопольного магніту повинен підтримуватися при певному температурному режимі. Це значно скорочує необхідний час доставки. Автомобілем найчастіше перевозять рентгенівські апарати, томографи, стоматологічне обладнання тощо. Багато видів медичного обладнання є негабаритними вантажами, а їх монтаж і переміщення супроводжуються спеціальними такелажними роботами, що також викликає певні труднощі. Як від монтажника, так і від водія вимагають високої кваліфікації та високого професіоналізму. Перевезення такого вантажу здійснюється на невеликій швидкості по рівній дорозі, щоб вібрація кузова була якомога меншою. Медичні вироби нестійкі при низьких температурах. Тому для перевезення такого вантажу використовується спеціальний транспорт (рефрижератори, ізотерми, буси місткістю 0,5-20 тон), обладнаний усім необхідним для потрібного такелажу пристосування. Основними споживачами медичного обладнання є лікарняні, амбулаторно-поліклінічні заклади, заклади екстреної медичної допомоги тощо. Ці установи висувають свої вимоги до перевезення медичного обладнання автомобільним транспортом. Основними вимогами лікарень до транспортування медичного обладнання автомобільним транспортом є: збереження медичного обладнання; своєчасність доставки; наявність і якість відповідної упаковки; доставка до місця призначення; можливість встановлення медичного обладнання на місці; наявність необхідних документів; бути проінформованим на всіх етапах транспортного процесу; розумні витрати на транспортні та допоміжні послуги. Більшість спеціалізованих закладів у переліку вимог до перевезення медичного обладнання на перші місця по важливості ставлять вимоги до збереженості медичного обладнання, своєчасності та витрат на перевезення [5]. Перевезення

медичного обладнання – це комплексна послуга, яка включає наступні етапи: експертна оцінка всього обсягу робіт, а також розрахунок попередньої ціни всього такелажу; демонтаж обладнання, а також ретельне пакування всіх його компонентів здійснюється замовником до прибуття вантажівки; винесення упакованого пристрою (всіх окремих частин пристрою) за межі підприємства. Для переміщення важкої техніки використовуються спеціальні підйомні пристрої; розміщення медичного обладнання в спеціальному вантажному транспорті вантажниками, фіксація в кузові автомобіля за допомогою спеціальних елементів; автоперевезення медичного обладнання; розвантаження техніки в місці доставки здійснюється вантажниками; розпакування, облаштування та при необхідності збір в новому приміщенні [6].

З метою покращення транспортування медичного обладнання, а саме зниження ризику пошкодження, деякі компанії використовують наклейки-індикатори удару та покажчик нахилу при транспортуванні. Вони повідомляють про пошкодження саме в той момент, коли пристрій зазнав тривалого переміщення або впливу елементів, що перевищують встановлені параметри. Це перекладає відповідальність на того, хто маневрує обладнанням у момент пошкодження. Використовуючи індикатори, клієнт може бути впевнений, що його медичні пристрої отримають належний догляд під час транспортування та покладуть відповідальність за оплату на когось іншого в разі будь-яких пошкоджень [4].

Отже, управління міжнародними автомобільними перевезеннями медичного обладнання є важливою комплексною задачею для забезпечення належної допомоги пацієнтам та стійкої й надійної діяльності медичних установ. Виконання всіх передбачених регламентом перевезення кроків та дотримання правил й стандартів допоможуть забезпечити безпеку та ефективність і надійність перевезення медичного обладнання між країнами.

Ключові слова: міжнародні перевезення медичного обладнання; автомобільний транспорт; безпека обладнання; медичне транспортування.

Список використаних джерел

1. Федорак В.І., Савчук О.Я. Міжнародні перевезення. Навч. посібник. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. – 230 с.

2. Про автомобільний транспорт : Закон України від 05.04.2001 р. № 2344-III : станом на 23 берез. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text (дата звернення: 26.03.2023).

3. Ввезення та оформлення медичного обладнання: загальні положення. LAW&MED Consult Юридичне обслуговування бізнесу. URL: https://consult.law-med.com.ua/bloh/100-vvezennya-ta-oformlennya-medichnogo-obladnannya-zagalni-polozhennya.html (дата звернення: 30.03.2023).

4. MedicalEquipmentShipping. URL: https://moveit.com/industries/medical-and-healthcare (дата звернення 30.03.2023).

5. ПАВЛОВА І., КУХАРЕЦЬ О. Аналіз факторів вибору перевізника медичного обладнання. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МАШИНОБУДУВАННІ ТА ТРАНСПОРТІ. 2022. Т. 2, № 19. С. 148–154.

6. Як правильно організувати транспортування медичного обладнання? URL: https://trans-atlas.com.ua/ua/article/164 (дата звернення: 31.03.2023).

Базові принципи розбудови процесу стратегічного управління діяльністю підприємства

Валерій Діденко
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DidenkoVV @krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-5755-2397
Віктор Алькема
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Успішність та швидкість вирішення завдання розвитку підприємств значною мірою залежать від ефективності управлінської діяльності, що зумовлює необхідність докорінного оновлення усіх підсистем операційного менеджменту підприємства згідно з сучасними ринковими та економічними вимогами та викликами. Успішність функціонування підприємства в сучасних реаліях залежить від забезпечення необхідною і вичерпною інформаційною підтримкою процесу стратегічного управління [1]. Стратегічний менеджмент, стикається з нерозумінням управлінцями природи такого управління, невмінням адаптувати систему стратегічного управління під особливості кожного суб'єкта господарювання, незнанням інструментів аналізу та оцінювання стратегічних рішень [2]. Стратегічне управління підприємством це узгоджена сукупність рішень, що роблять визначальний вплив на діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки [3].

Об'єктом дослідження є процеси узагальнення базових принципів стратегічного управління діяльністю підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти формування базових принципів розбудови процесу стратегічного управління діяльністю підприємств.

Метою дослідження є аналіз існуючих підходів до формування базових принципів розбудови процесу стратегічного управління діяльністю підприємств. На сьогоденному етапі формування наукової думки, існує широко диференційована система принципів стратегічного управління діяльністю господарюючого суб'єкта. Ці принципи можна структурувати по трьох ключових групах: принципи системності; принципи розвитку; принципи управління.

Значна диференційованість принципів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства обумовлена стрімкими еволюційними перетвореннями в структурі механізмів управління та розвитку сучасних підприємств. Дані особливості обумовлюють розширення числа принципів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства в потенційній перспективі.

Так на стадії формування цілей стратегічного управління діяльністю підприємства базовими принципами виступають: принцип відповідності та принцип динамізму. Фактично це свідчить про необхідність розробки системи стратегічного управління підприємством у відповідності до наявних ресурсів господарюючого суб'єкта та динаміки розвитку ринкового та зовнішнього середовища.

В то й же час процес управління стратегічним розвитком підприємства ґрунтується на принципі гнучкості, принципі комплексності та принципі оптимальності. Це дає змогу визначити, що процес управління стратегічним розвитком підприємства повинен враховувати усі напрями розвитку та впроваджуватися системно та цілеспрямовано.

На стадії досягнення цілей стратегічного управління діяльності підприємства задіяні такі принципи як принцип ефективності, та принцип результативності [4]. Процес стратегічного управління підприємством завжди включає необхідність покращення економічних и фінансових результатів діяльності господарюючого суб'єкта.

Базовими принципами процесу стратегічного управління діяльності підприємства є такі принципи як: принцип відповідності, принцип контролю, принцип комплексності й принцип ефективності. Тому що значна кількість господарюючих суб'єктів має обмежені можливості щодо диференціації циклу та інструментів стратегічно управління. Концептуальні засади стратегічного управління ефективністю діяльності господарюючого суб'єкта повинні засновуватись з урахуванням характерних рис розвитку конкурентного середовища, непередбаченості майбутнього, обумовленого стрімким розвитком подій, з використанням інноваційних інструментів дослідження зовнішнього середовища та формування адекватної відповіді з боку підприємства як адаптивного реагування на зміни. Необхідно розуміти, що процес стратегічного управління діяльністю підприємств в сучасних умовах розвитку національної економіки держави є складною і взаємопов'язаною системою елементів даного процесу.

Процес стратегічного управління діяльністю підприємств в сучасних умовах економічного розвитку складається з декількох послідовних етапів [5]. Перший етап планування процесу розробки стратегії підприємства. Даний етап передбачає визначення ключових орієнтирів (цілей) розвитку підприємства в довгостроковій перспективі відповідно до очікувань ключових партнерів підприємства. Другий етап проведення стратегічного аналізу. На цьому етапі відбувається аналіз можливостей та потенціалу підприємства, а також аналізується, як внутрішнє так і зовнішнє середовище функціонування суб'єкта підприємницької діяльності. Третій етап розробки набору базових стратегій. Даний етап передбачає комплексну розробку стратегічного розвитку підприємства, що базується на окремих стратегіях відповідно до ключових напрямів розвитку підприємства, та доцільність їх реалізації. Четвертий етап узгодження змісту окремих стратегій та їх коригування. В рамках даного етапу

відбувається відбір найбільш ефективних стратегій забезпечуючи відповідний рівень стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства, після чого здійснюється узгодження структури даних стратегій в загальній системі стратегічного розвитку. П'ятий етап імплементації стратегій. Далі здійснюється безпосереднє впровадження розроблених стратегій, в систему стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства в рамках принципів комплексності, доцільності та відповідності. Шостий етап організації контролю за реалізацією стратегій. Даний етап передбачає здійснення структурного та системного контролю відповідно ефективності впроваджених стратегій на всіх рівнях життєвого циклу підприємства зокрема, так в системі стратегічного розвитку підприємства зокрема. Слід також відзначити, що зарубіжні підприємства мають значні переваги стосовно досвіду та можливостей розробки та реалізації стратегій стратегічного управління ефективністю діяльності господарюючого суб'єкта відносно вітчизняних підприємств.

Дана диференційованість підходів відносно застосування принципів стратегічного управління ефективністю діяльності зарубіжних та вітчизняних підприємств обумовлюється наступними факторами: відносною обмеженістю вітчизняних підприємств у фінансових ресурсах; недостатнім рівнем застосування стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах; обмеженістю кваліфікованих кадрів у сфері розробки стратегічних та антикризових систем управління у вітчизняній економіці; нестабільність розвитку вітчизняної економіки негативним чином впливає на ефективність планування та розробки стратегій на довгострокову перспективу; високий рівень впливу на розвиток підприємства здійснюють власники (акціонери) в то й же час вплив інших стейкхолдерів (робітники, споживачі) мінімальний; короткий строк проектів вітчизняних підприємств впливає на відсутність потреби у розробці довгострокових стратегій управління ефективністю підприємства; коливання курсу національної валюти відносно ключових валют світу; недостатній рівень інтеграції малих та середніх підприємств України в світову економічну систему [6]. Дані фактори в значній мірі формують існуючі відмінності в системі застосування принципів стратегічного управління ефективністю діяльності зарубіжних та вітчизняних підприємств.

Узагальнюючи зазначимо, що загалом стратегічне управління діяльністю підприємств являє собою складну систему взаємопов'язаних структурних елементів в рамках стратегічного планування та реалізації механізмів направлених на підвищення рівня ефективності діяльності підприємства. В процесі стратегічного управління діяльності підприємства виділяють значну кількість принципів, що впливають на дану системність. Базовими принципами даного процесу є такі принципи як: принцип відповідності, принцип контролю, принцип комплексності й принцип ефективності. На сьогоднішній день існують значні відмінності, щодо застосування принципів стратегічного управління діяльністю зарубіжних та вітчизняних підприємств. Дані відмінності в значній мірі викликані такими факторами, як нестабільність економіки України

та обмеженість людських й фінансових ресурсів в контексті стратегічного управління діяльністю підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління; принципи розбудови; підприємство.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. Науково-інформаційний вісник «Економіка». 2011. №3. С. 106-113.
2. Блюмгардт А. Моделі корпоративного управління. Киев: Наук. думка, 2010. 160 с.
3. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2010. №11. С.118.
4. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава. 2011. №9. С.16.
5. Козаченко А.В. Корпоративне керування. К.: Либра, 2012. 368 с.
6. Пузирьова В.П. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2010. №6. С. 152.

Алгоритм реалізації системи ефективної мотивації персоналу агентства з нерухомості

Ярослав Шаров
здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SharovIO@krok.edu.ua
Віктор Алькема
доктор економічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність дослідження полягає в тому, що мотивація персоналу є одним з ключових чинників успіху будь-якої компанії, включаючи агентства з нерухомості. Ефективна система мотивації персоналу забезпечує залучення та збереження талановитих співробітників, що в свою чергу призводить до зростання продуктивності, покращення якості послуг та збільшення прибутку. Однак, розробка ефективної системи мотивації персоналу є складним завданням, особливо в агентствах з нерухомості, де співробітники повинні мати високий рівень професійної компетентності та комунікативних навичок. Тому, розробка алгоритму реалізації системи ефективної мотивації персоналу агентства з нерухомості є важливим напрямком дослідження, який може сприяти підвищенню ефективності роботи компаній та покращенню їх конкурентоспроможності на ринку.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу агентства з нерухомості. Основними елементами цієї системи є мотиваційні інструменти, які використовуються для залучення та підтримки високої продуктивності працівників.

Предметом дослідження є алгоритм реалізації системи ефективної мотивації персоналу агентства з нерухомості.

Метою дослідження є розробка такого алгоритму, який би допоміг агентствам з нерухомості збільшувати продуктивність свого персоналу шляхом належної мотивації. Крім того, метою дослідження є виявлення ефективних мотиваційних інструментів та стратегій, які допомагають залучати та зберігати талановитих працівників у цій галузі.

Досліджувана проблематика є предметом наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичною і методологічною базою дослідження послужили праці таких науковців як: І. М. Долішній [1], А. М. Колот [2], М. І. Туган-Барановський, А. Г. Маслоу, Ю. П. Бурило, В. Ф. Грищенко [3], Р. Б. Данилейчук [4], Г. Армстронг, Ф. В. Тейлор, П. Ф. Друкер.

У процесі роботи були використані такі методи дослідження: бібліографічний аналіз фахових джерел з проблематики дослідження, порівняльний аналіз для оцінки кращих практик реалізації системи ефективної мотивації агентства з

нерухомості та синтез для узагальнення та формулювання висновків.

На першому етапі дослідження були проаналізовані наукові погляди на поняття мотивації та її роль у досягненні бізнес-цілей агентства з нерухомості [1-2]. Було визначено, що мотивація персоналу може бути реалізована за допомогою різних мотиваційних чинників, таких як матеріальні та нематеріальні стимули, можливість розвитку та зростання, визнання та похвала, комунікація та співпраця між працівниками та керівництвом. Також було виявлено, що мотивація персоналу повинна бути спрямована не тільки на досягнення короткострокових цілей, але й на забезпечення розвитку та довгострокової стійкості агентства на ринку нерухомості.

В науковій літературі поняття «мотивація персоналу» визначене по-різному залежно від автора та його наукової позиції. Деякі автори визначають мотивацію персоналу як систему впливів на працівників з метою стимулювання їхньої активності, зацікавленості та задоволеності від праці. Інші автори визначають мотивацію персоналу як внутрішній процес, пов'язаний з потребами, цілями та цінностями працівників, який впливає на їхню поведінку та результативність роботи. Окрім того, існують інші підходи до визначення мотивації персоналу, такі як підхід, що зосереджений на винагороді та підхід, що зосереджений на групових мотиваційних факторах.

На другому етапі досліджувалися особливості мотивації персоналу агентств з нерухомості. Агентства з нерухомості - це компанії, що займаються купівлею, продажем, орендою та управлінням нерухомим майном. Оскільки в цій галузі працює велика кількість конкуруючих фірм, успіх агентства залежить від його здатності привернути та утримати клієнтів. І саме тут важливу роль відіграє мотивація персоналу - задоволені працівники надають якісніші послуги та забезпечують відмінну репутацію компанії.

Існує матеріальна мотивація та нематеріальна, її ще називають фінансовою та нефінансовою. Інструментами фінансової мотивації агентств з нерухомості є грошові заохочення і штрафи. Грошовими заохоченнями є премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші нагороди матеріального характеру. Систему штрафів кожне агентство з нерухомості формує по-своєму. Загалом, існують такі види покарань: штраф за адміністративні порушення, позбавлення премії за незадовільні результати, позбавлення премії за незадовільні результати. Штрафи можуть стати ефективним методом мотивації, або ж навпаки знизити бажання працювати. Тут головне, щоб керівник знайшов баланс між заохоченнями та покараннями. Важливо розуміти, що різного роду бонуси формують у персоналу бажання досягати кращих результатів, а штрафи формують страх уникати помилок.

Однією з основних особливостей мотивації персоналу в агентствах з нерухомості є важливість розуміння потреб та бажань клієнтів. Ще однією особливістю мотивації персоналу в агентствах з нерухомості є важливість кваліфікації працівників. Для успішної роботи у цій галузі необхідно мати спеціальну освіту та знати законодавство, що стосується нерухомості. Тому,

компанії з нерухомості зазвичай пропонують своїм працівникам можливість проходження спеціалізованих курсів і навчання, щоб підвищити їх кваліфікацію та знання. Також, важливою особливістю мотивації персоналу в агентствах з нерухомості є можливість високого доходу. Це пов'язано з тим, що робота в цій галузі може бути досить прибутковою, особливо якщо агентство має успішну репутацію та високий обсяг продажів. Тому, компанії з нерухомості зазвичай пропонують своїм працівникам стимулюючу оплату, що складається з базової зарплати та бонусів за досягнення поставлених цілей.

Окрім того, у сфері нерухомості важливою є репутація компанії та її працівників. Успіх агентства залежить від того, наскільки клієнти задоволені роботою працівників та якістю послуг. Тому, компанії з нерухомості можуть створювати програми мотивації, які спрямовані на підвищення репутації компанії та її працівників, наприклад, заохочення до отримання позитивних відгуків від клієнтів. Ринок нерухомості є досить конкурентним середовищем, що ставить високі вимоги до працівників агентств. Тому важливо забезпечити мотивацію персоналу шляхом надання високої оплати праці, бонусів, премій, які стимулюють їхню продуктивність та ефективність. Ринок нерухомості підпорядковується сезонним закономірностям, що може впливати на обсяги роботи та доходи працівників. Для забезпечення мотивації працівників важливо запровадити систему винагород за досягнення певних цілей, що збільшують продуктивність і доходи в періоди пікової роботи.

На завершальному етапі досліджувався алгоритм реалізації системи ефективної мотивації персоналу агентства з нерухомості[3-4]. Було з'ясовано, що система ефективної мотивації персоналу є важливим інструментом для досягнення успіху агентства з нерухомості. Для досягнення цієї мети, рекомендується розробити алгоритм, який дозволить ефективно стимулювати працівників і допоможе підвищити їхню продуктивність.

Перш за все, необхідно провести аналіз та оцінку роботи кожного співробітника. Для цього можна використати систему рейтингів, яка буде враховувати кількість продажів, відгуки клієнтів, час виконання завдань та інші критерії. Це допоможе визначити найбільш ефективних співробітників та знайти ті проблеми, які можна вирішити. Другим кроком є визначення особистісних рис кожного співробітника. Для цього можна провести анкетування з метою виявлення інтересів, мотивації та інших факторів, які впливають на мотивацію працівників. Це допоможе знайти індивідуальний підхід до кожного співробітника та визначити, які заохочення його найбільше мотивують.

На основі аналізу роботи співробітників та їх особистісних рис можна виявити причини браку мотивації. Якщо помітний брак мотивації, то потрібно виявити які проблеми в агентстві з нерухомості його створюють. Прикладами таких проблем можуть бути плинність кадрів, погана атмосфера в колективі. Після виявлення проблем, потрібно скласти список основних завдань, які потрібно досягти. До списку може входити підвищення продуктивності, підняття командного духу, формування згуртованої команди.

На основі отриманих даних потрібно розробити та впровадити систему мотивації персоналу. Тут потрібно обрати конкретні методи та встановити їх послідовність і періодичність. Потрібно розрахувати усі фінансові витрати пов'язані із впровадженням системи мотивації персоналу агентства з нерухомості. Проінформувати персонал про впровадження системи мотивації краще всього через інструкцію в якій будуть описані параметри оцінювання та способи нарахування бонусів і штрафів. На завершальному етапі потрібно здійснити запуск і тестування системи. По закінченню пробного періоду підбиваються перші результати шляхом зіставлення витрат і отриманого прибутку. Якщо результати за пробний період незадовільні, то система потребує вдосконалення. Отже, на основі досліджень та аналізу існуючих підходів до мотивації персоналу агентства з нерухомості було розроблено алгоритм реалізації системи ефективної мотивації. Цей алгоритм містить кілька етапів, які включають аналіз та оцінку роботи кожного співробітника, формування мотиваційної системи та контроль її ефективності. Результати використання такої системи мотивації можуть бути дуже значущими для агентства з нерухомості. Ефективна мотиваційна система може підвищити продуктивність персоналу, збільшити якість обслуговування клієнтів, знизити відсоток працівників і покращити загальну репутацію компанії. Реалізація алгоритму системи ефективної мотивації персоналу агентства з нерухомості є важливою умовою для досягнення успіху в цій сфері бізнесу. Важливо пам'ятати, що така система має бути адаптованою до конкретних потреб і характеристик персоналу, та постійно вдосконалюватися для забезпечення максимальної ефективності.

Ключові слова: алгоритм; агентство з нерухомості; мотивація; персонал.

Список використаних джерел

1. Долішній І. М., Колодійчук А. В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип. 20.5. – с. 211-216.

2. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.

3. Грищенко В. Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України в сучасних умовах господарювання // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - №1. – с. 103-112.

4. Данилейчук Р. Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2014. Випуск. – с. 247-253.

Аналіз впливу зовнішнього середовища на екологічні ризики випробувальних центрів

Вадим Чурилін
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ChurylinVO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6453-359X
Леонід Віткін
Науковий керівник:
д.т.н., професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
ORCID: 0000-0002-0731-1333

Діяльність випробувальних центрів напряму залежить від здатності управлінців оцінювати всі процеси діяльності та знаходити і приймати рішення в умовах змін впливу зовнішнього середовища на екологічні ризики випробувальних центрів.

Об'єктом дослідження є система екологічного менеджменту випробувальних центрів.

Предметом дослідження є зовнішні фактори що впливають на екологічний менеджмент випробувальних центрів.

Метою цієї роботи є дослідити вплив зовнішнього середовища на систему екологічного менеджменту випробувальних центрів.

Екологічний менеджмент - комплексна багатогранна діяльність, спрямована на реалізацію екологічних цілей, проєктів та програм. Основна мета екологічного менеджменту- мінімізація негативного впливу на довкілля [1].

Сучасні випробувальні центри (ВЦ) - це відкриті системи, внутрішня стабільність яких залежить від умов зовнішнього середовища, а саме: від стану довкілля та правильно розробленої і налагодженої взаємодії процесів управління, що забезпечуються обліком та аналізом факторів зовнішнього середовища в управлінській діяльності.

Якщо сприймати зовнішнє середовище, як сукупність факторів, що перебувають за межами ВЦ та з якими він взаємодіє, можна виокремити наступні групи: політичні, законодавчі, економічні, суспільні, технологічні та довкілля.

Отже, керівництво ВЦ має аналізувати всі фактори впливу на діяльність. Кожен із цих факторів аналізують, щоб з'ясувати, які труднощі можуть виникати під час роботи у цій сфері та які тут відкриваються можливості. Тобто застосовується ризик-орієнтований підхід. В стандарті [1] представлена методологічна модель функціонування системи екологічного менеджменту, на основі циклу Демінга – Шухарта «PDCA» (від англ. «Plan – Do – Check - Act»): плануй-виконуй-перевіряй-дій.

У контексті державної екологічної політики, що спрямована на нагляд за діяльністю підприємств, випробувальний центр має провадити політику запобігання шкідливому впливу на біофізичне середовище та природні ресурси.

Тому мають бути визначені ризики та організована система щодо зберігання і утилізації відходів.

Маємо врахувати характер впливу чинника середовища на діяльність ВЦ, який залежить від характеру зміни самого фактору. Наприклад, в умовах сьогодення, коли в країні війна, населення скоротилося, зменшилися прибутки, як наслідок, зменшилися відрахування податків. Отже, можливо зростання ціни на енергоресурси, що негативно вплине на діяльність ВЦ. Тому що зросте вартість послуги та утилізації відходів, а кількість споживачів зменшиться.

Під впливом елементів зовнішнього середовища керівництво ВЦ має прийняти певні рішення. По суті, прийняті рішення будуть залежати від взаємозв'язку елементів середовища із напрямом у структурі діяльності ВЦ.

Система екологічного менеджменту є частиною загальної системи менеджменту. Вона включає організаційну структуру, планування, розподіл відповідальності, практичну діяльність, процедури, процеси та ресурси, що необхідні для розробки, впровадження, досягнення цілей екологічної політики, її перегляду та коригування. Отже, контроль та мінімізація негативного впливу на довкілля діяльності та продукції ВЦ є метою екологічного менеджменту ВЦ. Тому, призначення системи екологічного менеджменту є забезпечення ефективного та результативного управління екологічними аспектами діяльності ВЦ.

Тому, оцінюванні впливу зовнішнього середовища на екологічну складову діяльності ВЦ має проводитися за чітким алгоритмом.

При визначенні ризиків щодо оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність ВЦ маємо розмежувати його за основними характеристиками. По-перше, це взаємозв’язок чинників зовнішнього середовища, тобто, об’ємне бачення впливу одного фактора на інший. По-друге, складність: аналіз та виявлення конкретних факторів на які має бути реагування. По-третє, має бути визначено та встановлено швидкість реагування. Четверте – це невизначеність. Невизначеність зовнішнього середовища є функція кількості інформації до конкретного чинника, а також функцією впевненості щодо достовірності цієї інформації.

Стандарт ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 [2], що регламентує загальні вимоги до компетентності випробувальних лабораторій, виокремлює окремим пунктом вимоги до такої категорії, як продукція та послуги зовнішніх постачальників. Тому на окреме вивчення заслуговує ділове середовище, як дуже важлива частина зовнішнього середовища. А виявлення та оцінювання ризиків відносно складових ділового середовища ВЦ має суттєве значення щодо організації діяльності та прибутку. До складових зовнішнього ділового середовища, що впливають на систему екологічного менеджменту ВЦ відносяться: постачальники ресурсів (реактиви, приладдя тощо); конкуренти; споживачі послуг; інфраструктура; міжнародний сектор; державні та місцеві органи влади та контролю.

Таким чином, екологічна складова відіграє суттєву роль у діяльності ВЦ. Вимоги, що пред’являються до екологічного зовнішнього середовища напряму

впливають на внутрішні процеси діяльності ВЦ. Це призводить до змін у підходах до системи управління та організації всіх процесів діяльності ВЦ. Як наслідок, виявлення ризиків та управління ними створює умови щодо ефективної та результативної діяльності ВЦ.

Ключові слова: екологічний менеджмент; зовнішнє середовище; ризик-орієнтований підхід.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування (ISO 14001:2015, IDT). Київ, 2015. 18 с. (Інформація та документація).
2. ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 (EN ISO/IEC 17025:2017, IDT; ISO/IEC 17025:2017, IDT) Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій. Київ, 2020. 31с. URL: http://www.karantin.te.ua/userfiles/file/untitled2019.pdf (дата звернення: 10.04.2023).

«Промисловий безвіз» для України: стан справ та перспективи

Леонід Віткін
доктор технічних наук,
професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail:Vitkin@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-0731-1333

У червні 2022 року Україна отримала статус країни - кандидата в члени ЄС. Цьому також сприяло те, що протягом останніх дев'яти років в Україні було адаптоване та імплементоване горизонтальне технічне законодавство ЄС (8 базових законів України та змін до них) і вертикальне законодавство ЄС (понад 100 технічних регламентів, з яких 25, передбачено Додатком III Угоди про асоціацію).

Створено розгалужену мережу акредитованих та призначених органів і випробувальних лабораторій відповідно європейської практики (понад 100 органів та понад 500 лабораторій). Українську систему акредитації визнано на міжнародному та європейському рівні (Україна є членом міжнародних та європейської організації з акредитації IAF, ILAC та EA).

Наказом Національного органу стандартизації України (НОС) від 28 грудня №285 2022 року методом підтвердження було прийнято усі нормативні документи європейських організацій стандартизації CEN/CENELEC (20268 документів) з наданням їм чинності з 31 грудня 2023 року [1].

Прийнято, як національні, усі європейські стандарти, які надають презумпцію відповідності вимогам технічних регламентів з Додатку III Угоди про Асоціацію.

На виконання Програми розвитку еталонної бази України на 2018 - 2022 роки модернізовано та створено понад 20 національних еталонів (усього 83 національні еталони) та до 313 смс-рядків збільшилася кількість звірень національних еталонів з кращими національними еталонами розвинених країн у базі даних Міжнародного бюро мір та ваг. Україна приєдналася до Метричної Конвенції та стала повноправним членом Міжнародної організації законодавчої метрології.

Відповідно до прийнятого законодавства, адаптованого до європейського, уповноваженими органами здійснювався державний ринковий нагляд за безпечністю нехарчової продукції.

У вересні 2021 року Урядом прийнято План заходів, спрямованих на подальше удосконалення вітчизняної системи технічного регулювання на період до 2025 року та повне виконання зобов'язань, передбачених Угодою про Асоціацію у зазначеній сфері [2].

У 2022 році було завершено попередню оціночну місію ЄС щодо готовності інфраструктури якості України до укладення Угоди АСАА. У цілому, було позитивно оцінено стан адаптації горизонтального та вертикального

законодавства, систем стандартизації, оцінки відповідності, метрології, ринкового нагляду.

Водночас, європейськими експертами було висловлено низку зауважень до української інфраструктури якості та її складових. Наразі, українською стороною опрацьовуються рекомендації європейських експертів та забезпечується усунення виявлених недоліків. Очікується, що більшість з них буде усунута до жовтня 2023 року.

Таким чином, для укладання Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислових товарів (АСАА або Угода про «промисловий безвіз») між Україною та ЄС за визначеними пріоритетами потрібно першочергово усунути недоліки, виявлені під час попереднього оцінювання української інфраструктури якості європейськими експертами.

Крім того, потрібно провести оцінку негативних наслідків для інфраструктури якості України від повномасштабної агресії РФ та підготувати план невідкладних заходів з відновлення втраченого потенціалу за окремими програмами фінансової та технічної допомоги ЄС.

У подальшому, для набуття повноправного членства в Європейському Союзі Україні у сфері технічного регулювання потрібно забезпечити підготовку та реалізацію Програми повної адаптації українського законодавства до європейського у сфері вільного руху товарів відповідно до зводу правил та норм ЄС (acquis Communautaire) та оптимізації української інфраструктури якості на основі потреб української промисловості та досвіду країн-кандидатів в члени ЄС, які набули членства в ЄС, за умови належної технічної та фінансової допомоги з боку Європейського Союзу.

Ключові слова: інфраструктура якості; технічне регулювання; стандартизація; оцінка відповідності; метрологія; ринковий нагляд; Угода АСАА.

Список використаних джерел

1. Наказ Національного органу стандартизації ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» «Про пакетне прийняття європейських нормативних документів CEN/CENELEC» від 28 грудня 2022 року №.285.

2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо розвитку системи технічного регулювання на період до 2025 року» від 22.09.2021 року № 1145- р.

Міжлабораторні порівняльні випробування: заходи щодо усунення помилок у випробувальній лабораторії

Роман Калюжний
здобувач освітньої програми «Якість, стандартизація та сертифікація»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KaliuzhnyiRI@krok.edu.ua
Леонід Віткін
Науковий керівник:
д.т.н., професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
ORCID: 0000-0002-0731-1333

При участі у проведенні міжлабораторних порівняльних випробувань можливо отримати незадовільний або сумнівний результат по різним причинам. У тезах представлений матеріал про можливі причиниотримання незадовільного або сумнівного результату участі у міжлабораторних порівняльних випробуваннях.

Об'єктом дослідження є процес проведення порівняльних випробувань у випробувальній лабораторії.

Предметом дослідження є можливі помилки при проведенні порівняльних випробувань у випробувальній лабораторії.

Метою цієї роботи є усунення можливих помилок при проведенні порівняльних випробувань у випробувальній лабораторії.

Жодна випробувальна лабораторія не застрахована від отримання незадовільних або сумнівних результатів при проведенні порівняльних випробувань [1].

Щоб мінімізувати можливість отримання таких результатів та підвищити ймовірність успішних випробувань необхідно розібратися, чому лабораторія спрацювала невдало.

Найбільш поширеними причинами отримання незадовільних результатів участі у порівняльних випробуваннях є:

• помилки, спричинені неуважністю виконавця;

• некоректно заявлена похибка вимірювань;

• недотримання умов проведення аналізу результатів випробувань та зневажливе ставлення до усунення негативних впливів;

• недотримання вимог інструкції щодо підготування зразка для випробувань;

• використання недосконалих методик аналізу [2].

У перелік дій лабораторії після отримання незадовільного результату міжлабораторних порівняльних випробувань, в першу чергу, входить встановлення корінної причини отримання такого результату, розробка адекватних коригувальних дій і, насамперед, інформування про помилки всього залученого у випробуваннях персоналу.

Для успішного проходження міжлабораторних порівняльних випробувань

необхідно забезпечити подальший розвиток програм міжлабораторних порівняльних випробувань, що дозволить охопити більшу кількість контрольних зразків та зібрати найбільш достовірні відомості про коректність вимірювань, виявити та усунути типові помилки при проведенні вимірювань, тим самим підвищивши їх точність та коректність, а також рівень довіри до результатів діяльності випробувальних лабораторій.

Таким чином, необхідно забезпечити обмін компетентними думками і пропозиціями спеціалістів, сформованих за підсумками аудитів і результатами апробованих технологій роботи внутрішніх аудиторів.

Ключові слова: міжлабораторні порівняльні випробування; достовірність даних; аудит.

Список використаних джерел

1. ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 "Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій".
2. ДСТУ ГОСТ ИСО 5725-1:2005 "Точність (правильність і прецизійність) методів та результатів вимірювання. Частина 1. Основні положення та визначення".

Економічна безпека підприємства і шляхи запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам

Софія Лисяк
здобувачка освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: LysiakSO@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва
к.е.н., доцент, заступник завідувача кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність теми економічної безпеки підприємства та шляхів запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам на сучасному етапі розвитку економіки є незаперечною. Одним з ключових завдань сучасного менеджменту є забезпечення економічної безпеки підприємства, яка полягає у здатності підприємства ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози та забезпечувати стабільність своєї діяльності. Водночас, забезпечення економічної безпеки підприємства потребує комплексного підходу та використання різноманітних стратегій, які потребують детального вивчення та аналізу. Вивчення даної теми дозволить знайти ефективні рішення для забезпечення економічної безпеки підприємства та забезпечення стабільності його функціонування в умовах складного економічного середовища.

Метою даної роботи є вивчення проблем економічної безпеки підприємства та розробка рекомендацій щодо запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

• дослідити сутність системи економічної безпеки підприємства;

• визначити основні проблеми забезпечення економічної безпеки у розрізі діяльності підприємств;

• розробити напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є економічна безпека підприємства, а предметом - шляхи запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам.

У процесі дослідження було використано такі наукові методи: аналіз та синтез, порівняння, систематизація та узагальнення наукових даних.

Інформаційна база дослідження складається з наукових статей, монографій та дисертацій вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Камлик М.І., Ніколаюк С.І., Шликов В.В, Грунін О.А., Могільний А.І. та Бендіков Л.

На першому етапі дослідження проаналізовано сутність системи економічної безпеки підприємства.

Поняття "економічна безпека" зазнало низки переосмислень у зв'язку зі змінами в зовнішньому середовищі, з урахуванням чинників, що визначають процес управління. Уперше концепцію економічної безпеки почали використовувати на Заході у зв'язку з руйнуванням традиційних зв'язків між

постачальниками основних ресурсів для індустріальних суспільств, після загострення проблеми нестачі ресурсів і розпаду колоніальної системи.

Суть економічної безпеки полягає в забезпеченні поступального економічного розвитку суспільства з метою виробництва необхідних товарів і послуг для задоволення індивідуальних і суспільних потреб. У минулому всі питання безпеки перебували в компетенції державних органів.

Основними причинами, що впливають на системну безпеку компанії є:

• Природні явища природи та стихійні лиха, які негативно впливають на результати господарської діяльності та є джерелом непередбачених витрат.

• Випадковість як сутність імовірності в багатьох соціально-економічних і технологічних процесах, прояв якої пов'язаний з багатовимірним характером матеріальних відносин, у які вступає суб'єкт.

• Наявність конфліктних тенденцій, суперечливих інтересів.

На мій погляд, основою економічної безпеки підприємства є його фінансове становище. Фінансове становище підприємства - це здатність підприємства фінансувати свою діяльність. Воно характеризується наявністю фінансових ресурсів, необхідних для нормального функціонування підприємства, потребою в їхньому розміщенні та ефективністю використання, фінансовими відносинами з іншими юридичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю.

На другому етапі досліджено основні проблеми забезпечення економічної безпеки у розрізі діяльності підприємств.

Основні проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств можуть включати наступне:

1. Фінансова нестабільність: Підприємства можуть зіткнутися з фінансовими проблемами, які можуть призвести до банкрутства, якщо не будуть вчасно виявлені та вирішені.

2. Недостатня конкурентоспроможність: Підприємства можуть виявляти недостатню конкурентоспроможність на ринку, що може впливати на їхній дохід та призвести до втрати позицій на ринку.

3. Непрозорість управління: Підприємства можуть бути погано управляні, що може призвести до недостатньої ефективності та ефективності використання ресурсів.

4. Ризиковість діяльності: Деякі підприємства можуть здійснювати діяльність в ризикованих галузях, що може підвищувати рівень економічного ризику для підприємства.

5. Низький рівень інвестицій: Підприємства можуть стикатися з недостатнім рівнем інвестицій у нові технології та інші ресурси, що може призвести до зниження їхньої конкурентоспроможності на ринку.

6. Нерозвинена логістика та транспортування: Підприємства можуть мати проблеми з логістикою та транспортуванням товарів, що може призвести до зниження рівня продажів та доходів.

7. Відсутність якісного кадрового потенціалу: Підприємства можуть стикатися з проблемою відсутності якісного кадрового потенціалу, що може призве-

сти до зниження рівня ефективності та продуктивності підприємства [1].

На третьому етапі дослідження було розроблено напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

У сучасних умовах інтеграційних процесів державі необхідно створити сприятливі фінансово-економічні умови для підтримки підприємств.

Для підтримки підприємств та забезпечення їх фінансової стійкості та економічної безпеки, держава може створити наступні фінансово-економічні умови:

1. Підтримка доступу до фінансових ресурсів. Держава може створити програми підтримки підприємств, які надають доступ до фінансових ресурсів, зокрема, надання дешевих кредитів, грантів та інших фінансових інструментів.

2. Зниження податкового тягаря. Держава може знизити податковий тягар на підприємства з метою забезпечення їх фінансової стійкості та стимулювання розвитку.

3. Забезпечення стабільної економічної ситуації. Для забезпечення стабільної економічної ситуації в країні, держава повинна розвивати національну економіку та забезпечувати стабільний курс національної валюти.

4. Розвиток інфраструктури. Для забезпечення розвитку підприємств та їх економічної безпеки, держава може інвестувати у розвиток інфраструктури, зокрема, транспортної, комунікаційної та інших [2].

Самі підприємства безпосередньо також можуть впливати на рівень фінансово-економічної безпеки, забезпечивши: оптимізацію витрат, диверсифікацію діяльності, ефективне управління ресурсами, розвиток інновацій, підвищення якості товарів та послуг, розвиток фінансової стратегії та кадрову політику.

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємства є складним завданням, оскільки існують внутрішні та зовнішні загрози, які можуть призвести до втрат та порушення стабільності. Система економічної безпеки підприємства включає в себе заходи, що спрямовані на запобігання ризикам та підвищення стійкості підприємства. Підприємствам можна запропонувати деякі нововведення які не тільки покращать діяльність а й підвищать рівень фінансово-економічної безпеки.

Ключові слова: внутрішні загрози; зовнішні загрози; економічна безпека; запобігання загрозам.

Список використаних джерел

1. Управління ризиками у підприємництві: навчальний посібник \ І. М. Посохов. – Харків : НТУ «ХПІ», 2015. – 149-151 с.

2. Камлик М.І. Економічна безпека підприємства: економіко-правовий аспект: К.: Атака, 2005. – 69 с.

Розробка стратегії просування бренду з використанням інструментів івент-маркетингу на прикладі АТ «НСТУ», телеканал «Суспільне Культура»

Галина Літовченко
здобувачка освітньої програми «Маркетинг»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: LitovchenkoHS@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. Актуальність теми визначається необхідністю збільшення пізнаваності каналу серед глядачів. Через низку структурних, організаційних та ідеологічних змін, що зазнав канал впродовж останніх 5 років, було втрачено майже всю основну аудиторію, а доля каналу на телевізійному ринку зменшилась від близько 0.9% до 0,05%. А переформатований під зовсім іншу ЦА оновлений канал не знайшов відгуку у нового глядача.

Об'єктом дослідження є процес збільшення позитивного враження та зацікавленості аудиторії в контенті каналу.

Предметом дослідження: заходи щодо збільшення пізнаваності та статусності бренда серед глядачів.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендації щодо методів та заходів за для підвищення рейтингу каналу.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

• аналіз методів та матеріалів, світового та вітчизняного досвіду щодо збільшення рейтингу каналів культурно-мистецької та соціальної направленості;

• розбір прикладів вдалого створення та просування нішових каналів;

• аналіз слабких та сильних сторін контенту каналу та розробка заходів по просуванню вдалого контенту.

• визначення потенційно ефективних заходів щодо заохочення глядацької аудиторії.

Інформаційна база досліджень. Офіційні сайти каналів Суспільне, Культура, ARTE та інших каналів. Ресурси Детектор.медіа, Nielsen Ukraine, ІТК, «Комунікаційний альянс», що надають інформацію по рейтингах каналів. Статті та дослідження спеціалістів з телекомунікації.

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби оцінювального та аналітичного аналізу, пізнання культурно-мистецьких процесів, узагальнення та порівняння.

Етапи та результати дослідження. Перший етап: аналіз сильних та слабких місць в контенті каналу, проведених заходах та PR- методів до реформації 2017

року. Другий етап, після 2017 року, порівняння та виявлення причин зниження рейтингу.

З моменту створення у 2002р. головною особливістю каналу став контент власного виробництва. Майже 100% ефірного мовлення було заповнено програмами та документальними фільмами культурно-мистецького, соціального та історичного спрямування, виробленими на базі каналу. Окрім цього, телеканал транслював в ефірі записи вистав майже всіх Київських театрів, і частково театрів України. Унікальне наповнення каналу, ідейність та посил програм, нажаль, були дискредитовані досить низьким технічним забезпеченням. До того ж, політика каналу була орієнтована на певну закритість, «мистецтво для своїх».

Згідно з досліджень, головний глядач каналу – мешканці маленьких міст та селищ, хто не мав вільного та постійного доступу до культурно-мистецьких заходів, що проходять у великих містах. Аудиторія мала, однак, стабільна. Канал не був комерційною організацією, тому з економічної точки зору був збитковим, що є нормальною практикою для таких каналів по всьому світу. Навіть найвідоміший німецько-французький канал Arte не транслює реклами та фінансується державою, спонсорами та спільнотою, а його рейтинги не конкурентно-спроможні, найбільший рейтинг каналу не перевищив 2.8%. Така відсутність конкуренції на ринку та стабільність фінансування призвели до того, що необхідності проводити заходи для збільшення престижності та пізнаваності каналу просто не було. Навіть всередині каналу не було практики проведення корпоративних події, або ж вони проводились вузьким колом лише для «своїх». В соціальних мережах каналу не було як такого, був ютуб канал, однак, займатись його просуванням вважалось недоцільним. Культура існувала як певна, закрита екосистема.

2017 року відбулось з’єднання каналу з ПАТ «НСТУ» та він перестав буди самостійною одиницею. Було змінено керівництво каналу, склад працівників, а головне була обрано нова ЦА та розроблено контент для неї. Новою аудиторією було обрано молодих людей, що живуть у містах. За для цього з ефіру було знято весь попередній контент, розірвано домовленості з театрами на концертними залами, музеями та іншими держустановами. Однак, відзняти таку кількість матеріалу, щоб заповнити ефір реформованого каналу не вистачило ресурсів, ефір довелось заповнити повторами та іноземними серіалами, що ніякого відношення до культури не мали. Ніяких заходів для просування оновленого каналу в маси не відбулось, але почався розвиток каналу у соціальних мережах та на digital платформах.

Таким чином, можна зазначити, що розрив з традиціями каналу попередника і таке екстремальне оновлення аудиторії без належних заходів призвело до катастрофічного падіння показників каналу.

Практична значущість результатів дослідження. Враховуючи всі тонкощі та складнощі роботи такого вузько спеціалізованого каналу, я вважаю необхідно розпочинати низку заходів, як зовнішніх, так і внутрішніх за для його популяризації.

По-перше, відновлення співпраці з театрами, філармоніями на концертними залами з розширенням формату заходу. Відбувається не просто відео зйомка певної події, по її завершенню проводиться круглий стіл з глядачами, що можуть задати свої питання авторам, як кажуть «по гарячих слідах». Такий захід може анонсуватись і на касах театру і в ефірі самого каналу. Це допоможе зацікавити аудиторію як в відвідуванні вистави, так і в перегляді каналу, щоб «побачити себе на екрані».

По-друге, активно співпрацювати з державними інстанціями. На сучасному каналі Культура вважається, що будь-яка співпраця з державними органами дискредитує їх незалежність, та робить їх заангажованими. Однак, саме культура та мистецтво придають будь-якій державі статусності та значущості, не дарма більшість подібних телеканалів в світі спонсоруються саме з бюджету. До того ж, це гарне джерело для збільшення своєї глядацької аудиторії. Серед заходів, що можуть буди проведені сумісно, може буди аудіовізуальний супровід подій щодо відкриття історичних пам'яток. Наприклад, відбувається відкриття пам'ятника історичній особистості, його супроводжує документальне відео, створене командою каналу. За підтримки держави, для учнів шкіл можуть проводитись культурно-мистецьки квести музеями та виставковими центрам (з подальшими репортажами на каналі). Будь-які виставки, благодійні заходи, концерти освітлюються каналом, а підтримка держави додає йому статусності та значущості в очах будь-якого організатора. Практика показує, що без підтримки держави, Культура сприймається не більше ніж прохідний нішовий канал.

Презентаційні заходи. Враховуючи скільки було знято силами каналу вистав, концертів музеїв, документальних фільмів, вбачаю можливим випускати їх на DVD, як антології українського мистецтва та розповсюджувати саме в регіонах країни.

За останні 3 роки головною характеристикою внутрішніх справ каналу є вираз «текучка кадрів». Для зміни обстановки в середині команди треба розвивати корпоративну культуру та проводити тімбілдінгові заходи. Для початку, щоб ознайомити працівників різних департаментів один з одним, та зрозуміти обов'язки на зони відповідальності кожного з них. Це можуть буди сумісні поїздки, наприклад, до реформації 2017 року, колектив каналу раз на рік орендував великий човен та вирушав у прогулянку Дніпром. Сумісне святкування визначних дат, як самої організації, так і державних подій. Загальні збори колективу, щодо обговорення політика, направленості та змісту подальшої діяльності. Також, вважаю необхідним вводити для колективу користування брендованими предметами. Ручки, блокноти, пакети, сумки, значки, футболки – все те, що можна «ненав'язливо» продемонструвати співрозмовнику під час спілкування не в межах каналу.

Обсяг робот великий, складний та потребує чимало витрат, але це необхідно робити рано чи пізно, щоб підняти сьогоднішній статус каналу.

Ключові слова: бренд; інструменти івент-маркетингу; рейтинг; культура

та мистецтво; реформування; глядацька аудиторія; нішовий канал; контент; тімбілдінг.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт АТ «НСТУ» https://corp.suspilne.media/document.
2. Офіційний сайт «Суспільне Культура» https://suspilne.media/culture/.
3. «Звідки беруться телевізійні рейтинги» з порталу MediaLab https://medialab.online/news/vy-miryaj-mene-povnistyu-zvidky-berut-sya-rejty-ngy-telebachennya/.
4. Офіційний сайт каналу ARTE https://www.arte.tv/en/.
5. «Перспективи нішового телебачення» з порталу BROADCASTING http://lib.broadcasting.ru/articles2/content/persrektivy-nishevogo-tv.

Канали просування стартап продукту та способи залучення та комунікації з потенційними споживачами

Анастасія Примак
здобувачка освітньої програми «Фінанси, банківська справа та страхування»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PrymakAA@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. Маркетинг - один із найважливіших аспектів для бізнесу. Ваш продукт може бути унікальним і дуже корисним для аудиторії, однак погане оформлення продукту зведе всі старання нанівець. Словесна та візуальна подача, тренди у поєднанні з класичним маркетингом допоможуть гідно представити ваш продукт на ринку[2].

Об'єктом дослідження є виявлення каналів просування стартап продукту та способів залучення та комунікації з потенційними споживачами.

Предметом дослідження є канали просування стартап продукту та способи залучення та комунікації з потенційними споживачами.

Мета дослідження: розробка практичних рекомендацій щодо використання каналів просування стартап продукту та способів залучення та комунікації з потенційними споживачами.

Для досягнення мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

1. Аналіз наукових джерел щодо сутності і змісту способів залучення та комунікації з потенційними споживачами з використанням інструментів маркетингових комунікацій.
2. Збір та систематизація інформації щодо каналів просування стартап продукту.
3. Визначення шляхів покращення використання каналів просування стартап продукту та способів залучення та комунікації з потенційними споживачами.

Інформаційна база досліджень: Значний внесок в дослідження маркетингу в організації стартапів внесли С.О. Солнцев, О.В. Зозульов, Н. В. Юдіна, Т. О. Царьова, Н. В. Язвінська,: К. Бигай, С. Бланк, К. Бояринова, П. Грєм, О. Гавриш, О. Можаєва, Е. Ріс, О. Селіверстова, Дж. Симпсон, М. Хацер та ін. [1].

Методологія дослідження: У роботі використовуються методи та засоби економіко-статистичного та логістичного аналізу, економічного прогнозування, узагальнення та групування.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження була проаналізована інформація щодо каналів просування стартап продукту.

На другому етапі було здійснено аналіз наукових джерел щодо сутності

і змісту способів залучення та комунікації з потенційними споживачами з використанням інструментів маркетингових комунікацій.

Маркетинговий канал — це система із певних інструментів та сервісів, які компанія використовує для двосторонньої комунікації з цільовою аудиторією. Головна мета — побудувати взаємодію з ЦА таким чином, щоб максимально спростити процес продажу конкретної пропозиції та підвищити відсоток успіху. За результатами опитування сервісу HubSpot серед відомих фахівців із глобального маркетингу до ТОП-каналів із залучення клієнтів у 2022 році для B2B та B2C потрапили Social Media Marketing, Site/Blog, Email Marketing.

Соціальні мережі, як і пошукові системи, – це цілий окремий світ і варіантів їх використання для розкрутки стартапу досить багато: створення офіційної сторінки, просування постів і реклама для залучення підписників (таргетована реклама); покупка рекламних публікацій на інших тематичних сторінках; просування рекламних оголошень з метою отримання переходів на сайт; робота з групами в Facebook (безкоштовний постинг і платне розміщення)[4].

Досліджуючи способи залучення та комунікації з потенційними споживачами, ми виявили, що існують такі види маркетингових комунікацій:

- Реклама;
- Директ-маркетинг;
- Брендінг;
- PR-діяльність (зв'язки з громадськістю);
- Паблісіті;
- Стимулювання збуту;
- Програми лояльності;
- Спонсорство.

Реклама являє собою зв'язки, які передаються від рекламодавця - до цільової аудиторії, з метою інформувати споживачів про товар або для того, щоб стимулювати їх до покупки їхньої продукції.

Директ-маркетинг або прямий маркетинг є такою формою маркетингових комунікацій, при якій підприємства та некомерційні організації звертаються до клієнтів безпосередньо без використання інформаційних посередників.

Брендінг - це створення величезної мережі каналів комунікації зі споживачем, завдяки якій бренд буде дізнаватися і купуватися все більше і більше, не дивлячись на аналогічні товари або послуги конкурентів.

PR-діяльність (піар, зв'язки з громадськістю) є практикою управління поширення інформації між фізичною особою або організацією з одного боку і громадськістю з іншого боку, побудова взаємин між ними.

Паблісіті - це вид просування, пропаганди і популяризації товару або бренду за допомогою впливу на споживача за допомогою різних методів: звичайної реклами, рекламних акцій, публікацією статей і т.п.

Стимулювання збуту є одним з головних аспектів маркетингових комунікацій. Стимулювання продажів досягається за рахунок проведення різних конкурсів, лотерей, демонстрацій, виставок, це також надання знижок, бонусів,

сувенірів, зразків продукції та використання POS-матеріалів в пунктах продажу (мерчандайзинг).

Програми лояльності - це комплекс заходів маркетингу для розвитку повторних продажів в майбутньому, а також продажу додаткових товарів і послуг вже існуючим клієнтам.

Спонсорство - це фінансування будь-якої діяльності фізичних або юридичних осіб без мети одержання матеріальної вигоди. При спонсорстві будь-якого проекту компанії мають можливість розміщувати свої логотипи і торгові марки з метою вказівки, що саме дана організація проводить фінансування[3].

Практична значущість результатів дослідження. В результаті дослідження були запропоновані різні види маркетингових комунікацій для використання та ряд ТОП-каналів із залучення клієнтів у 2023 році.

Ключові слова: канали просування; брендінг; паблісіті; діректмаркетинг; спонсорство; стимулювання збуту.

Список використаних джерел

1. О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська Розробка стартап-проектів, Київ , ім. Ігоря Сікорського 2019. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29447/1/Rozrobka_startup-proektiv_Konsp.lekts.pdf.

2. Як стратегія контент-маркетингу підвищує ефективність стартапу: як створити і що врахувати: веб-сайт. URL: https://luxnet.io/uk/blog/how-a-content-marketing-strategy-increases-the-effectiveness-of-startups-how-to-create-and-what-to-consider (Дата звернення: 03.04.2023).

3. Маркетингові комунікації. Види та інструменти маркетингових комунікацій: веб-сайт. URL:https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/marketingovye-kommunikacii-vidy-i-instrumenty-marketingovyh-kommunikacij.html (Дата звернення: 04.04.2023).

4. Просування стартапів: як домогтися максимального ефекту з невеликим бюджетом: веб-сайт. URL: https://ag.marketing/blog/procuvannya-startapiv/ (Дата звернення: 04.04.2023).

Призначення та переваги інструментів івент-маркетингу на прикладі компанії Red Bull

Вєроніка Білик
здобувачка освітньої програми «Маркетинг»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BilykVA@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. обумовлена тим, що сучасний світ перенасичений рекламною інформацією, і споживачі навчилися відгороджуватися від зайвої інформації, на їх погляд. Event-маркетинг дозволяє ненав'язливо доносити інформацію до споживача, стимулює повне розкриття іміджу бренду, а також допомагає відкласти його в свідомості споживача. Цей підхід стає все більш популярним в просуванні брендів, тому необхідно володіти знаннями про методику, способи й інструменти event-маркетингу. Так як неправильний вибір заходу і погана організація можуть негативно відобразитися на іміджі підприємства. Тому івент-маркетинг є формою інтегрованої маркетингової комунікації, тобто низкою заходів, спрямованих на просування бренду внутрішньо та ззовні.

Об'єктом дослідження є різноманітні івент-заходи, створені компанією Red Bull.

Предметом дослідження є просування на ринок послуг за допомогою технологій івент-маркетингу.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів та внесення пропозицій щодо удосконалення процесу розвитку івент маркетингу на прикладі компанії Red Bull.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

• визначення поняття event-маркетингу та його сутність;

• збір та аналіз інформації стосовно застосування event-marketing Red Bull;

• розробка програми event-заходів, які вдосконалять маркетингову комунікаційну діяльність компанії Red Bull та обгрунтування доцільності та ефективності запропонованих заходів.

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби економіко-статистичного аналізу, економічного прогнозування та прогнозування.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел щодо визначення поняття, сутності та ефективності застосування івент-маркетингу. Нами було виявлено, що Event Marketing - інструмент, який може дозволити перетворити рекламу в

безкоштовний подарунок, свято, в шоу, захопити аудиторію зненацька, коли вони зовсім не готові до оборони. Зараз все більше і більше компаній, використовують спосіб донесення рекламних повідомлень через заходи, - це найбільш ефективний інструмент прямого спілкування зі споживачами, бізнес партнерами, а часто і співробітниками компанії. Завдяки прямому контакту, який формується в ході заходу, з'являється можливість більш точно і ефективно вплинути на покупця. Мета організації таких заходів - продемонструвати товар, бренд, та що завгодно, саме наочно показавши всі його переваги, якості та властивості.

На другому етапі дослідження нами був проаналізований прибуток компанії Red Bull до застосування івент-маркетингу та після. Нами було виявлено, що за даними Statista, в 2021 році обсяг світового ринку енергетичних напоїв становив близько 60,1 мільярда доларів США, при цьому Red Bull контролює більше 43% світового ринку енергетичних напоїв, в той час як в 2004 році, коли компанія ще не мала змоги застосовувати івент-маркетинг – 550 млн доларів США.

Івент маркетинг є важливою складовою маркетингової стратегії Red Bull, оскільки компанія активно спонсорує спортивні змагання та культурні заходи, що сприяє збільшенню свідомості про бренд та підвищенню лояльності споживачів.

Також зазначимо, що за даними сайту Statista, в 2019 році Red Bull витратив на спонсорські заходи понад 912 мільйонів доларів США. Це значення є трохи меншим, ніж у попередньому році, коли компанія витратила понад 962 мільйони доларів США на івент маркетинг.

При цьому, за даними Forbes, у 2020 році Red Bull став найбільш прибутковим брендом в світі енергетичних напоїв, з річним доходом у розмірі 9,9 мільярда доларів США.

На третьому етапі дослідження нами було запропоновано програму івент-заходів, які вдосконалять маркетингову комунікаційну діяльність компанії Red Bull. Здатність Red Bull залишатися вірною своєму бренду та цінностям робить їх успішними. Red Bull продовжує активно вкладати кошти в івент маркетинг, що свідчить про ефективність цієї стратегії та її важливість для компанії. Але для кращого результату успішності потрібно вдосконалюватись не тільки іноваціями, а ще й зв’язком з потенційними споживачами.

Тому ми розробили рекомендовану програму івент заходів, які вдосконалять маркетингову комунікаційну діяльність компанії RedBull.

Основною метою івент заходів для компанії RedBull повинно бути просування її бренду та збільшення свідомості про продукти, а також залучення нових клієнтів та збереження старих. Ось деякі можливі програми івент заходів, які можуть допомогти вдосконалити маркетингову комунікаційну діяльність компанії RedBull:

Організація конкурсів і подій для екстремальних видів спорту: RedBull відома своїми спонсорськими програмами для атлетів, що займаються екстремальними видами спорту. Організація спеціальних конкурсів та подій, де учасники можуть продемонструвати свої навички, може бути відмінним способом підвищення свідомості про бренд RedBull та його асоціації з екстремальними видами спорту.

Віртуальні турніри та ігри: RedBull може організувати турніри та змагання з використанням віртуальної реальності або ігрових платформ, наприклад, eSports або гоночні симулятори. Це може бути відмінним способом залучення нових клієнтів та збереження старих.

Музичні фестивалі: компанія RedBull може організовувати музичні фестивалі з участю відомих музикантів та діджеїв. Це може бути відмінним способом підвищення свідомості про бренд RedBull серед молодої аудиторії, яка цікавиться музикою та розвагами.

Організація спеціальних заходів для споживачів: компанія RedBull може організовувати спеціальні заходи для своїх клієнтів, наприклад, турніри з відомих електронних ігор або концерти відомих музикантів, які є спонсорами бренду. Це може бути відмінним способом збереження лояльності клієнтів та залучення нових.

Проведення маркетингових досліджень: компанія RedBull може проводити маркетингові дослідження, щоб зрозуміти потреби та побажання своїх клієнтів. На основі результатів досліджень можна планувати більш ефективні та цікаві заходи.

Організація круглих столів та конференцій: компанія RedBull може організувати круглі столи та конференції для фахівців з маркетингу та реклами. Це може бути відмінним способом обміну досвідом та ідеями, а також підвищення професійного рівня співробітників компанії.

Використання соціальних мереж: компанія RedBull може активно використовувати соціальні мережі для просування свого бренду та спонсорських програм. Це може бути відмінним способом залучення нових клієнтів та збереження лояльних.

Усі ці програми івент заходів можуть допомогти компанії RedBull вдосконалити свою маркетингову комунікаційну діяльність та збільшити свідомість про свій бренд. Важливо вибрати ту програму, яка буде найбільш ефективною для досягнення поставлених цілей компанії.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновані івент-заходи є дуже доцільними та ефективними для компанії Red Bull з кількох причин.

По-перше, Red Bull відомий своїм спонсорством та організацією спортивних та культурних івентів. Це дозволяє компанії залучати до себе увагу широкої аудиторії, в тому числі й нових потенційних споживачів. Запропоновані івент-заходи, які включають в себе різні спортивні дисципліни та культурні події, можуть залучити різні групи споживачів, що різноманітнить аудиторію та дозволяє Red Bull ефективно просувати свій бренд.

По-друге, івент-маркетинг дозволяє Red Bull долучати до своїх заходів відомих спортсменів та музикантів, що допомагає підвищувати престиж та авторитет бренду. Наприклад, спонсорство знаменитих гонщиків чи брейк-дансерів може залучати увагу не лише до конкретного івенту, але і до бренду в цілому.

По-третє, запропоновані івент-заходи дозволяють Red Bull розширити свою аудиторію за рахунок організації віртуальних заходів. У зв'язку з пандемією COVID-19 багато івентів перейшли в онлайн-формат, що дозволяє залучати учасників з усього світу та підвищувати свідомість про бренд.

Такимчином, запропоновані нами івент-заходи є ефективними та доцільними для компанії Red Bull, оскільки дозволяють залучати увагу широкої аудиторії, просувати бренд та розширювати свою аудиторію за рахунок віртуальних заходів.

Ключові слова: івент-маркетинг; маркетингова комунікаційна діяльність; маркетингова стратегія; бренд.

Список використаних джерел

1. Данилишин Б.М., Любченко О.М. Маркетингова стратегія регіонального ринку. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2016. 250 с.

2. Ковальков Ю.А. Ефективні технології маркетингу: навч. посіб. Одеса: Будівництво, 2016. 560.

3. Сафронова, Н.Б. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Луцьк: Дашков таК, 2015. 296 с.

4. Українська Асоціація Маркетингу - [Електронний ресурс]: http://uam.in.ua/rus/projects/marketing-in-ua/.

Event-маркетинг у формуванні бренду підприємства на ринку туристичної агенції «АЙ ТРЕВЕЛ»

Олександр Білокриницький
здобувач освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BilokrynytskyiOS@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. Актуальність теми визначається необхідністю переоцінки процесів взаємодії з цільовою аудиторією, ефективність раціональних способів прямого впливу знижується, а ще з'являються нові технології, які визначають у більшій мірі емоційний рівень сприйняття. Саме тому зростає роль BTL-технологій, які об'єднують в собі багато форм маркетингових комунікацій, серед **яких особливе місце відведено Event-маркетингу.**

Об'єктом дослідження є процес особливостей роботи підприємства на ринку туристичних послуг України агенції «АЙ ТРЕВЕЛ».

Предметом дослідження: особливості роботи підприємств на ринку туристичних послуг України агенції «АЙ ТРЕВЕЛ».

Метою дослідження є аналіз особливостей роботи підприємств на ринку туристичних послуг України агенції «АЙ ТРЕВЕЛ», та розробка комплексу заходів Event-маркетингу для зміцнення бренду туристичного підприємства. **завдання**:

• напрям заходу: на навчання аудиторії, її розвага, або інформування;

• що потрібно отримати в кінцевому підсумку: забезпечити масову залученість споживача в даний процес або викликати до нього інтерес у цільової аудиторії;

• які засоби просування будуть доступні при реалізації проекту, так як він є таким самим товаром, який необхідно пропонувати аудиторії, а просування є основним інструментом залучення і залучення учасників [2].

Інформаційна база досліджень розвиток власного сайту, та інших Інтернет ресурсів, це є потужний та недорогий інструмент для просування підприємства. Це дозволяє:

• розмістити та підтримувати необмежений обсяг інформації, який можна змінити у будь-який час;

• на ресурсі можна розмістити лаконічну інформацію про організацію, історію, реальних і довгострокових планах, місцезнаходження, робочий час, актуальні тури, про можливість проведення різних заходів, про акційні програми, тощо.

За допомогою ресурсів можна проводити регулярні опитування відвідувачів,

здійснювати розсилки для інформування клієнтів про створення нових турів та послуг, а також зміни, що відбуваються на ринку туристичного бізнесу, а також на підприємстві окремо [1].

Методологія дослідження. У даній роботі використовуються методи та засоби економіко-туристичного та логістичного аналізу, державного прогнозування, групування та порівняння.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі туристична агенція «АЙ ТРЕВЕЛ» існує на ринку туристичного бізнесу вже 8 років. За цей час вона зарекомендувала себе, як відповідального та якісного підприємства, із доступними цінами для мандрівок. На даний момент підприємство відправляє українських туристів в різні точки світу, зокрема у Грузію, Кавказ, Грецію, країн Європи та відкриває для себе внутрішні переміщення туристів по Україні. Також займається організацією спеціальних заходів, тому числі й освітніх для дітей, школярів [3].

На другому етапі дослідження 2020 рік став періодом тяжких випробувань не тільки для туристичної агенції «АЙ ТРЕВЕЛ», а й туристичного бізнесу в цілому. Пандемія змусила закрити кордони широкому списку країн, що зробило проблемну ситуацію малому та середньому бізнесу через зміну дат рейсів на невизначений час, а також неможливість повернення коштів тим клієнтам, які бронювали свою поїздку заздалегідь [3].

Практичназначущістьрезультатівдослідження.Врезультатідослідження нами був запропонований комплекс заходів, спрямований на виконувані заходів, які можуть надати окрім лояльності клієнтів, також економічну вигоду підприємству та стабілізувати організацію на ринку туристичних послуг. За умов перевиконання доходного плану ефективність даних заходів прогресивно збільшиться і, при подальшому їх використанні, надавати економічну та комунікаційну ефективність у рівних значеннях. Підприємству слід звернути увагу на дану пропозицію та використовувати її, як для отримання інформації від споживачів та конкурентів, так і для збільшення своєї рентабельності на Українському туристинчому ринку. Ефективність запропонованих заходів неможливо точно розрахувати, ні фактично, ні теоретично. Кінець 2019-2020 рік став випробувальним періодом для будь-якої сфери діяльності економіки як України, так і світу в цілому. Туристичний бізнес – це перші економічні жертви COVID-19. Закриття кордонів, карантинні заходи, високі показники заражуваності, це тяжкі виклики для ефективної діяльності ТОВ «АЙ ТРЕВЕЛ», які змушують знаходити нові шляхи для того, щоб просто пережити цей скрутний період, а також бути в обличчі суспільства - соціально відповідальною організацією [4].

Ключові слова: event-маркетинг; BTL-технології; туристичний бізнес; маркетингові комунікації.

Список використаних джерел

1. Сєвонькаєва О. О. Івент-маркетинг в системі інтегрованих маркетингових комунікацій / О. О. Сєвонькаєва // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: О. О. Бєляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2013. – Вип. 30. – С. 515–525.

2. Корж Н. В. Передумови формування соціального капіталу / Н. В. Корж, Ю.В.Білан // Актуальні проблеми економіки. Науковий журнал. – 2015. – № 7(169). – С.263–270. – Режим доступу до журн.: http://ecoscience.net/m/archive2015/366--7169.html.

3. Демяновська Л. Посилення ролі event-маркетингу в сучасних умовах // Економіка і менеджмент – [Електронний ресурс]: Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12946/1/96_Dem_207-209_69.pdf.

4. В. Р. Переходюк/ EVENT-МАРКЕТИНГ У ФОРМУВАННІ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ – [Електронний ресурс]: Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/3.pdf.

Вплив інноваційних бізнес-технологій на розвиток економіки в сучасних умовах

Валерія Нагорна
здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: NahornaVA@krok.edu.ua
Сергій Філатов
к.т.н., доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: filatovy@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-9831-7051

Актуальність дослідження зумовлена пошуком ефективних інноваційних бізнес-технологій та кращих практик прогресивних країн, які є ефективними в умовах війни, зважаючи на неготовність підприємств до дій в екстрених ситуаціях та довготривалій адаптації до нових умов.

Об'єктом дослідження є процес впливу бізнес-технологій на розвиток економіки України в сучасних умовах.

Предмет дослідження – теоретичний аналіз інноваційних бізнес-технологій, які сприятимуть розвитку української економіки в умовах війни та у поствоєнний період.

Метою дослідження стало обґрунтування теоретичних положень інноваційних бізнес-технологій сучасного менеджменту та їх вплив на розвиток сучасної української економіки.

Для досягнення поставленої мети при дослідженні вирішені наступні практичні завдання:

• опрацьовано джерельну базу стосовно проблеми дослідження, зокрема розвитку економіки за новими бізнес-технологіями;

• здійснено аналіз сучасних бізнес-технологій, які вважаються наразі ефективними в умовах розвитку сучасної економіки країни;

• визначено найбільш продуктивні бізнес-технології, які сприятимуть покращенню рівня економіки України в умовах війни та у поствоєнний період.

Питанням впливу інноваційних бізнес-технологій на розвиток економіки займалось багато вітчизняних та зарубіжних учених: P. Drucker, T. Peters, B. Anders, U. Bennis, Л. Петренко, Т. Харченко, П. Дутко, І. Стритинська, Н. Новіков, О. Пурденко, В. Мельник, О. Федорук, Ф. Становський та ін. Незважаючи на значну кількість публікацій, у науковій літературі не отримали належного висвітлення питання використання інноваційних бізнес-технологій в економічній сфері під час воєнного часу.

На першому етапі дослідження проаналізовано наукові публікації вчених сучасності щодо розвитку економіки за новими бізнес-технологіями. Бізнес-технології – це не лише наявні методики розвитку бізнесу, але й постійний та динамічний пошук нових рішень у бізнесі. Нові бізнес-технології здійснюють значний вклад у розвиток бізнесу, глобальних економічних відносин та

економіки загалом [1]. Інноваційні технології ведення бізнесу охоплюють різноманітні програмні інструменти, апаратні системи, засоби аналізу даних, хмарні обчислення, мобільні технологічні рішення, метою застосування яких є оптимізація процесів на підприємствах, підвищення продуктивності роботи, якості обслуговування клієнтів, конкурентоспроможності тощо. Бізнес-технології – це також і спосіб ведення бізнесу: аутсорсинг, франчайзинг, електронна комерція, кешбексервіс, краудтехнології, колоборація тощо [2].

На другому етапі зроблено аналіз сучасних бізнес-технологій, які вважаються наразі ефективними в умовах розвитку сучасної економіки країни.

Основними тенденціями розвитку бізнес-технологій в контексті покращення економіки країни в умовах війни є наступні.

1. Оцифрування та автоматизація бізнес-процесів.

2. Користування хмарними системами для спільного доступу до інформації та зберігання даних.

3. Віддалена робота (воєнні дії певним чином підштовхують підприємців прогресивно мислити та змінювати свою діяльність задля подальшого існування, через це фізичні робочі місця стали переростати у цифрові, що потребує підтримки віддаленої роботи як у державному, так і у приватному секторах).

4. Кібербезпека, підвищена увага до захисту даних в умовах інформаційних атак (це є одним з головних завдань системи національної безпеки України).

Важливою також є інтеграція різноманітних інноваційних зусиль різних суб'єктів, які зацікавлені в розвитку економіки та побудові довгострокової системи сталого управління. У той же час, горизонтальні зв'язки в управлінні, тобто створення мереж між організаціями та державно-приватними партнерами для інноваційного економічного розвитку, є дуже важливими [3].

Описані інноваційні напрями бізнес-технологій, які сприятимуть розвитку державної економіки, реалізуються інструментами та рішеннями, що підтримують операції, управління й зростання бізнесу.

На завершальному етапі визначено найбільш продуктивні бізнес-технології, які сприятимуть покращенню рівня економіки України в умовах війни та у поствоєнний період. Зокрема це системи планування ресурсів підприємства (ERP); програмне забезпечення управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); інструменти управління проектами; платформи електронної комерції, інструменти візуалізації даних тощо.

Подальші дослідження слід спрямувати в напрямку пошуку нових підходів, інноваційних впроваджень, які б сприяли не лише стабілізації діяльності вітчизняних бізнес-організацій, але й підвищенні їх конкурентоздатності на міжнародному ринку.

Ключові слова: інновації; бізнес-технології; розвиток економіки; менеджмент; умови війни.

Список використаних джерел

1. Федорук О. В., Становський Ф. О. Сучасні бізнес-технології в економіці. Інноваційні рішення в сучасній науці, освіті та практиці: матеріали І Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (наукове видання), 17-18 листопада 2020 р. : у 2 ч. Київ : НТУ, 2020. Ч.1. С. 267−269.

2. Пурденко О., Мельник В. Інноваційні бізнес-інструменти у сфері торгівлі. Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право. 2021. № 3. С. 77−84.

3. Вороніна В. Л., Бондаренко Д. В. Основні тенденції діяльності держави в інноваційній сфері. Бізнес, інновації, менеджмент : проблеми та перспективи : зб. тез доп. ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. С. 39−40.

Стратегії антикризового управління суб'єктів ринку туристичних послуг

Костянтин Греков
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HrekovKV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-4524-3861
Віктор Алькема
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність теми. Туризм на сьогоднішній день є важливою сферою економіки провідних країн світу з досить високим темпом зростання. Індустрія туризму, як одна з сфер вітчизняної економіки мала позитивну динаміку росту але після військової агресії путінської росії зіштовхується з негативними явищами. Відповідно і суб'єкти господарювання, що займаються даним напрямком приречені функціонувати в умовах впливу низки деструктивних чинників різного характеру. Ще донедавна компанії могли розглядати негативні події як щось надзвичайне. Але події останніх років та особливо проблеми що виникають на даному відрізку часу, вказують на необхідність імплементації у вітчизняну практику інструментів антикризового управління, які стають невід'ємною частиною бізнес-діяльності. Актуальним є також необхідність здійснення наукових розробок з цього напрямку та створення нових підходів до управління суб'єктами ринку туристичних послуг, які функціонують в в умовах невизначеності. Ця невизначеність пов'язана в першу чергу з наслідками військового вторгненням росії на територію України та пов'язаною з ним дестабілізуючою соціально-економічною динамікою. Саме війна принесла безліч проблем, які призвели до кризового стану як туризму так і економічної сфери в цілому (відмова західних перевізників від рейсів в Україну, закриття повітряного простору, заборона або неможливість відвідувати певні туристичні регіони всередині країни, що пов'язано, на превеликий жаль, із замінюваннями, окупацією, фізичним пошкодженням або знищенням об'єктів, втратою роботи, що призводить до зубожіння населення, а відповідно відкладає туристичні потреби на другорядний план). Через низку зазначених та інших чинників суттєво зменшилось число турфірм, велика кількість працівників готелів і турфірм виїхали до інших країн світу. Але, всі війни закінчуються і ця обов'язково закінчиться перемогою України! Є достатньо приводів для оптимізму. Навіть попри війну відкриваються нові готелі. Україна після війни ввійде в топ по відвідуванню іноземними туристами (починаючи з політиків, блогерів, волонтерів, акторів, режисерів, науковців та закінчуючи самим звичайним туристом). Тому саме зараз, а не після війни потрібно розвивати, досліджувати антикризові заходи, які забезпечать ефективну адаптацію підприємств туристичної сфери до нових

умов діяльності.. Саме зараз потрібно розробляти та впроваджувати методи антикризового управління в діяльності суб'єктів туристичної діяльності. Вже зараз потрібно продумати закладам вищої освіти (державних і приватних форм власності) як готувати фахівців з туризму для задоволення майбутніх потреб суб'єктів сфери туризму.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз чинників які впливають на вибір та формування стратегій антикризового управління суб'єктів ринку туристичних послуг функціонуючих в умовах невизначеності їх діяльності.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

• здійснено глибокий бібліографічний аналіз наукових джерел щодо видової класифікації та сутності стратегій антикризового управління суб'єктів ринку туристичних послуг;

• ідентифіковано чинники, які є визначальними у виборі виду стратегій антикризового управління суб'єктами міжнародного ринку туристичних послуг;

• виявлено специфічні чинники, які є важливими у виборі стратегії антикризового управління регіональними суб'єктами ринку туристичних послуг які функціонують в умовах агресивної військової агресії путінської росії проти України та супутніх деструктивних процесів які з нею пов'язані.

Об'єктом дослідження є антикризова діяльність вітчизняних суб'єктів ринку туристичних послуг.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та науково-практичні аспекти формування стратегій антикризового управління діяльністю вітчизняних суб'єктів ринку туристичних послуг.

Етапи та результати. На першому етапі дослідження було здійснено глибокий бібліографічний аналіз наукових джерел щодо видової класифікації та сутності стратегій антикризового управління суб'єктів ринку туристичних послуг. В процесі аналізу виявлено, що існують різні підходи до класифікації стратегій антикризового управління (в цілому, а не лише на ринку туристичних послуг). Найбільш поширені з них: класифікація за рівнем чи масштабом дії (стратегії на рівні економіки в цілому, стратегії на рівні галузі чи сфери діяльності, стратегії на рівні підприємства); класифікація за спрямованістю дій (стратегії, спрямовані на збільшення прибутку; стратегії спрямовані на зменшення витрат; стратегії спрямовані на збільшення обсягів продажу; стратегії спрямовані на оптимізацію діяльності компанії); класифікація за стадією кризи (стратегії перед кризою; стратегії в період кризи; стратегії в після кризовий період); класифікація за способами виходу з кризи (стратегії «виживання»; стратегії «реструктуризації»; стратегії «зміни напрямку діяльності»; стратегії «розвитку»); класифікація за інструментами антикризового управління (фінансові стратегії; маркетингові стратегії; персонал-менеджмент; оптимізація виробничих процесів; інноваційні стратегії).

На наступному кроці цього етапу було встановлено, що існує кілька антикризових стратегій управління для суб'єктів ринку туристичних послуг, які можуть допомогти зменшити негативні наслідки кризи, а саме: диверсифікація

продукту - розширення асортименту туристичних послуг, включаючи напрями, типи і різноманітність подорожей; збільшення ефективності маркетингу - зосередження на більш привабливих для клієнтів пропозиціях, а також використання ефективних інструментів реклами та просування; зменшення витрат - зменшення витрат на операційну діяльність, у тому числі на утримання персоналу та оренду приміщень; реорганізація - перегляд організаційної структури компанії та змісту функцій з метою оптимізації процесів та ресурсів; розвиток онлайн-продажів - розвиток електронної комерції та впровадження інтернет-технологій для забезпечення доступності продуктів та послуг для широкого кола клієнтів; співпраця з іншими гравцями ринку - укладання стратегічних партнерств та співпраця з іншими гравцями ринку для підвищення конкурентної здатності та розширення асортименту послуг; підвищення якості послуг - підвищення якості основних послуг, включаючи надання додаткових послуг та забезпечення клієнтам персоналізованого підходу; робота з лояльністю клієнтів - створення програм лояльності, які підтримують зв'язок з клієнтами та підвищують їх задоволеність послугами; контроль та аналіз даних - систематичний аналіз та контроль.

Другий етап був пов'язаний з ідентифікацією чинників, які є визначальними у виборі виду стратегій антикризового управління суб’єктами міжнародного ринку туристичних послуг. В результати було виявлено, що існує декілька факторів, які можуть впливати на вибір стратегій антикризового управління суб’єктами міжнародного ринку туристичних послуг. Серед основних чинників ідентифіковано наступні:

1. Рівень кризової ситуації: У залежності від рівня кризової ситуації (наприклад, пандемії або політичної нестабільності), суб’єкти міжнародного ринку туристичних послуг можуть вибирати різні стратегії антикризового управління. Наприклад, якщо криза є тимчасовою і пов’язана зі здоров’ям туристів, компанії можуть вирішити скоротити обсяги продажів та захистити своїх клієнтів. Якщо криза є більш серйозною і пов’язана зі зміною геополітичної ситуації, компанії можуть змінити напрямки своєї діяльності та пересвідчити своїх клієнтів.

2. Фінансові можливості: Фінансові можливості суб’єктів міжнародного ринку туристичних послуг можуть впливати на вибір антикризових стратегій. Якщо компанія має достатньо ресурсів, вона може інвестувати в рекламу та маркетинг для збереження свого іміджу. У разі обмеженості фінансових можливостей, компанії можуть зосередитися на зниженні витрат та підтримці своїх працівників та клієнтів.

3. Стратегічні цілі: Суб’єкти міжнародного ринку туристичних послуг можуть визначити свої стратегічні цілі та вибрати антикризові стратегії, що найкраще їх реалізують.

На завершальному етапі дослідження було виявлено специфічні чинники, які є важливими у виборі стратегії антикризового управління вітчизняними регіональними суб’єктами ринку туристичних послуг які функціонують в умовах агресивної військової агресії путінської росії проти України та супутніх

деструктивних процесів які з нею пов’язані. До таких чинників на нашу думку слід віднести:

1. Безпека туристів: в умовах війни і конфлікту безпека туристів стає головним пріоритетом. Суб’єкти ринку туристичних послуг повинні бути готові надати своїм клієнтам гарантії їх безпеки. Це може включати в себе застосування додаткових заходів безпеки, таких як детальне інформування туристів про потенційні ризики та небезпеки, підвищення рівня безпеки перевезення та проживання, надання додаткового страхування та інші.

2. Фінансова стійкість: в умовах кризи туристичний бізнес може стати менш прибутковим, тому важливо забезпечити фінансову стійкість підприємства. Це може означати зменшення витрат, укладання нових договорів з постачальниками послуг, включення нових технологій та ін.

3. Маркетингові зусилля: підприємства повинні продовжувати просувати свої послуги та залучати нових клієнтів, навіть в умовах кризи. Ефективні маркетингові зусилля можуть включати удосконалення сайту та посилення активності в соціальних мережах, знижки та пропозиції.

4. Гнучкість: Суб’єкти ринку туристичних послуг повинні бути готові до швидкої зміни своїх стратегій відповідно до змін у ситуації на місці. Вони повинні бути гнучкими та реагувати на потреби своїх клієнтів та пристосовуватися до змін в обмеженнях та рекомендаціях.

5. Партнерство: Суб’єкти ринку туристичних послуг повинні шукати можливості для партнерства з іншими галузями та організаціями, щоб розширити свій бізнес.

Висновок. Антикризовий менеджмент є важливою складовою управління бізнесом у військовий час або період економічної нестабільності. У відношенні туристичного бізнесу, чинники, які пов’язані з наслідками російської війни проти України суттєво вплинули на розвиток туризму та призвели до зменшення кількості туристів, зниження доходів та загрози для безпеки туристів. Отже, для успішного антикризового менеджменту в туристичному бізнесі необхідно виконати наступні кроки. Проаналізувати ситуацію шляхом детального вивчення ситуації на ринку туризму, з'ясувати основні тенденції та очікування споживачів. Також слід визначити можливі ризики та небезпеки, які пов'язані з наслідками війни. На основі отриманої інформації потрібно розробити стратегію, яка враховує можливі ризики та допомагає зменшити їх вплив на бізнес. Стратегія повинна містити детальний план дій для кожного випадку, що може статися. Здійснити заходи щодо забезпечення безпеки туристів є однією з найважливіших задач в антикризовому менеджменті в умовах воєнного стану. Тому потрібно вивчити ситуацію з безпекою в туристичних місцях та розробити план дій у разі загрози. Потрібно також використовувати маркетингові інструменти, щоб збільшити кількість туристів та підвищити їхній інтерес до подорожей в цей регіон.

Ключові слова: суб’єкт ринку туристичних послуг; управління; антикризове

управління; розвиток; ризик; стейкхолдер; стратегії.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації. URL: https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism.

2. Коніщева Н. Й. Маркетингові інструменти антикризового управління розвитком туристичних підприємств. Вісник ДІТБ. 2012. №16. С. 157–166. URL: https:// tourlib.net/statti_ukr/konischeva7.htm.

3. Єпіфанова І., Оранська Н. Сутність антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2016. №2. С. 265–269. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf.

4. Школа І.М. Розвиток туристичного бізнесу регіону: монографія / І. М. Школа, Т.М. Ореховська, О.П. Корольчук, В.Ф. Кифяк. – Чернівці: Книги – ХХІ, 2007. – 291 с. – URL: http://tourlib.net/books_ukr/shkola.htm.

5. Любіцева О.А. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) – 2-е вид., перероб. та доп. / О.А. Любіцева. – К.: "Альтерпрес", 2003.-436 с.

6. Гуменюк, В., Казюка, Н., Маланюк, Т., Вівсюк, І., & Бетлей, А. (2022). МІЖНАРОДНИЙ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС: АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(42), 493–501. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3738.

7. Радченко Г. А. Стратегічні аспекти антикризисного маркетингу в індустрії туризму в контексті економічного і соціального розвитку України / Г. А. Радченко, К. А. Горюнова // Менеджер. - 2016. - № 3. - С. 32-38. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_6.

8. Glaesser, D.(2006), Crisis management in the Tourism Industry, Butterworth Heinemann, Oxford, UK. - URL: https://dspace.uef.edu.vn/bitstream/123456789/29126/1/Crisis%20Management%20in%20the%20Tourism%20Industry-2006-338.4r.pdf.

9. What is Anti-Crisis Management // IGI Global. URL: https://www.igi-global.com/dictionary/moderndownsizing/91974.

Закупівлі та продажі в системі менеджменту виставкового підприємства

Тарас Генчев
здобувач освітньої програми «Маркетинг»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HenchevTO@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження: дослідження теми "Закупівлі та продажі в системі менеджменту виставкового підприємства" є дуже актуальним у сучасних умовах, оскільки виставкові підприємства відіграють важливу роль у розвитку бізнесу та економіки країни. Одним із найбільших викликів для виставкових підприємств є ефективне управління закупівлями та продажами на виставках, оскільки це має вплив на доходи підприємства, його конкурентоспроможність та репутацію. Важливість оптимального управління закупівлями та продажами ще більша у випадку, коли виставкове підприємство працює на міжнародному рівні та має багато іноземних партнерів.

Об'єктом дослідження: є виставкове підприємство ТОВ «Київський Міжнародний Контрактовий Ярмарок» та його система менеджменту.

Предметом дослідження: є процеси закупівлі та продажів на підприємстві, що відбуваються в рамках діяльності виставкового підприємства та їх взаємозв'язок з системою менеджменту підприємства.

Метою дослідження: є аналіз процесів закупівель та продажів, їх ролі та взаємозв'язку зі системою менеджменту виставкового підприємства, а також визначення шляхів покращення цих процесів з метою ефективнішого управління підприємством.

Конкретні цілі дослідження можуть включати:

• Вивчення сучасних тенденцій та підходів до закупівель та продажів у виставковій індустрії.

• Аналіз практик закупівель та продажів виставкового підприємства та їх вплив на ефективність його діяльності.

• Дослідження системи менеджменту виставкового підприємства та її впливу на процеси закупівель та продажів.

• Визначення можливостей покращення процесів закупівель та продажів у виставковому підприємстві з урахуванням системи менеджменту.

Інформаційна база досліджень: Дослідження проведене за допомогою опрацювання інформаційних джерел що описують практику кращих виставкових підприємств у світі, аналізує роль закупівель у виставковій індустрії Нідерландів на прикладі досвіду провідних виставкових підприємств світу.

Методологія дослідження: У роботі використовуються методи та засоби

аналізу ролі закупівель у виставковій індустрії.

Етапи та результати дослідження: Закупівлі та продажі в системі менеджменту виставкового підприємства є важливими процесами, які взаємодіють з системою менеджменту підприємства. Ефективне управління цими процесами дозволяє підприємству досягати своїх цілей та отримувати прибуток. Важливо аналізувати ці процеси, визначати їх роль та взаємозв'язок зі системою менеджменту підприємства та розробляти шляхи їх покращення. Наприклад, можна використовувати методи оптимізації закупівель та продажів, включаючи раціоналізацію процесів, використання нових технологій та забезпечення взаємозв'язку між різними департаментами підприємства. Це дозволить досягти кращої ефективності та оптимізувати витрати виставкового підприємства. Компанія «Контрактовий Ярмарок» у своїй діяльності використовує застарілі методи закупівлі та продажів, що у сучасній ситуації на ринку ставить її у скрутне становище. На сьогодні виставкова діяльність є важливим компонентом господарської діяльності в багатьох галузях. У зв'язку з цим, система менеджменту виставкового підприємства має відповідати вимогам сучасного ринку та включати в себе процеси закупівлі та продажів. Аналізуючи процеси на ТОВ «Київський Міжнародний Контрактовий Ярмарок», можна виявити шляхи покращення взаємодії зі системою менеджменту підприємства та підвищення її ефективності. Важливим елементом є ретельна організація процесу закупівель та продажів з метою уникнення зайвих витрат та забезпечення якісного виконання замовлень. Для досягнення цих цілей варто використовувати сучасні методи та інструменти менеджменту, а також забезпечувати постійне підвищення кваліфікації працівників.

Аналіз процесів закупівель та продажів вище представленого виставкового підприємства вказує на те, що їх ефективність значно залежить від системи менеджменту підприємства. Система менеджменту повинна бути спрямована на оптимізацію процесів закупівлі та продажу, забезпечення раціонального використання ресурсів і відповідність процесів закупівель та продажу законодавству. Один зі шляхів покращення ефективності цих процесів полягає у застосуванні електронних систем закупівель та продажу, що дозволяє знизити витрати на паперову документацію та прискорити процеси. Крім того, важливо забезпечити збалансованість процесів закупівель та продажу, що дозволить уникнути переплат та зменшити ризик втрати коштів підприємства. Використання інструментів управління якістю також може сприяти покращенню процесів закупівель та продажу та забезпеченню високої якості послуг, що надаються виставковим підприємством.

З моєї доповіді можна зробити висновок, що закупівлі та продажі є важливими складовими діяльності виставкового підприємства. Їх ефективність залежить від взаємодії з системою менеджменту підприємства, що включає управління ресурсами, фінансами та іншими процесами. Аналіз цих процесів дозволяє виявити проблемні моменти та запропонувати шляхи їх вирішення для досягнення більш ефективного управління виставковим підприємством.

Розуміння взаємозв'язку між закупівлями, продажами та системою менеджменту допоможе підприємству зробити кращі управлінські рішення та забезпечити успішне функціонування виставкової діяльності.

Практична значущість результатів дослідження. В результаті дослідження нами був запропонований комплекс шляхів, спрямований на підвищення ефективності ТОВ «Київський Міжнародний Контрактовий Ярмарок», закупівлі та продажі в їх системі менеджменту. За результатами дослідження були запроваджені нові методи та інструменти, що дозволять оптимізувати процеси закупівель та продажів, зменшити витрати та збільшити прибуток виставкового підприємства.

Ключові слова: ефективність; виставкове підприємство; покращення; закупівлі та продажі; взаємодія з системою менеджменту.

Список використаних джерел

1. Інформація із сайту компанії : https://kmkya.kiev.ua/.
2. Al-Rabeh M. N., Al-Noaimi K. R., Brown J. A Review of Industry-Wide Advanced Completion Best Practices. Abu Dhabi International Petroleum Exhibition & Conference, м. Abu Dhabi, UAE. 2018.
3. "The Selling Power of Trade Shows: How to Make Them Work for You" – інформаційний ресурс: https://www.holidayworldshow.com/site/uploads/exhibition-thumbnails/howtoexhibit.pdf.
4. "Tassiopoulos D. Event Management: A Professional and Developmental Approach. 2-ге вид. Juta Academic, 2005. 480 с.

Міжнародні стандарти ІСО серії 9000 в управлінні якістю

Наталія Русаєва
здобувачка освітньої програми «Якість, стандартизація та сертифікація»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RusaievaNS@krok.edu.ua
Леонід Віткін
Науковий керівник:
д.т.н., професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
ORCID: 0000-0002-0731-1333

Актуальність цієї роботи обумовлена ти, що на сьогодні, внутрішній аудит є надзвичайно актуальний у світі. Його розвитку та вдосконаленню приділяється величезна увага, оскільки внутрішній аудит є дієвим інструментом, призначеним для виявлення можливостей підвищення ефективності діяльності компанії, і виступає однією з її конкурентних переваг.

Загалом, внутрішній аудит є інструментом самоконтролю, спрямованим на надання незалежної та об'єктивної інформації про діяльності організації, ефективності та результативності функціонування системи управління якістю (СУЯ) в органі сертифікації та випробувань харчової продукції.

У контексті нашого дослідження, важливо розглянути досвід Польщі щодо удосконалення СУЯ відповідно до вимог ISO 9004:2019 [1] на основі внутрішнього аудиту в органах сертифікації та випробувань харчової продукції. Так, в офісі технічної інспекції у Польщі (UDT) об'єктами аудиту є: якість проведення випробувань, випробувальне обладнання та засоби вимірювання, управління документацією, компетентність персоналу, управління записами з якості тощо.

В офісі технічної інспекції у Польщі (UDT) внутрішній аудит планується та проводиться щорічно по кожному об'єкту аудиту горизонтальним методом. Цей метод передбачає перевірку кожного елемента системи якості (наприклад, «Аналіз з боку керівництва», «Проведення випробувань», «Керування записами» та ін.) [2].

За наявності скарг та претензій від замовника, змін у нормативних та законодавчих документах до UDT проводиться позаплановий внутрішній аудит.

Для проведення внутрішнього аудиту в Офісі призначається експертна група компетентних фахівців, які здійснюють свою діяльність об'єктивно. Повноваження та обов'язки групи розподіляє Головний аудитор [3].

Програма проведення внутрішнього аудитуохоплює перевірку всіхелементів СУЯ UDT. Програма внутрішнього аудиту у UDT розробляється відповідно із затвердженим план-графіком перевірок. У процесі перевірки аудитори ведуть записи про результати аудиту та виявлені невідповідності у бланку реєстрації невідповідностей.

Дані, які виявлені внутрішніми аудитами під час перевірки, піддаються ретельному аналізу щодо критеріїв аудиту та Посібника з якості. На основі аналізу

результатів складається звіт про проведенні внутрішнього аудиту, який надалі передається керівнику випробувальної лабораторії та може бути використаний при аналізі СУЯ з боку керівництва.

Проведене нами дослідження показало, що удосконалення діючої СУЯ у випробувальному центрі ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ» на основі внутрішнього аудиту можливе, якщо основними перспективними напрямами у застосуванні внутрішнього аудиту виділити наступні:

1. Вдосконалити розвиток матеріально-технічної бази СУЯ та стану застосування внутрішнього аудиту у випробувальному центрі.

2. Удосконалити використання інформаційних та інноваційних технологій для проведення внутрішнього аудиту у випробувальному центрі.

3. Провести внутрішній аудит працівників та здійснити підвищення кваліфікації існуючого персоналу.

4. Підвищити оплату праці кваліфікованих працівників.

5. Удосконалити маркетинг ринку праці.

6. Збільшити рівень попиту на застосування внутрішнього аудиту у випробувальному центрі.

7. Систематизувати документи, використовувані на підприємстві, актуалізувати їх і доробити відповідно до встановлених вимог ISO 9004:2019.

8. Розробити структуру документації підприємства пов’язану з внутрішнім аудитом у СУЯ.

Таким чином, у випробувальному центрі ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ» пропонуємо в першу чергу усунути недоліки, що заважають плануванню розвитку персоналу в розрізі навчання працівників та їх самооцінювання.

Ключові слова: внутрішній аудит; система якості; орган сертифікації; об'єкт аудиту.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 9004-2019. «Менеджмент якості. Якість організації. Посібник із досягнення сталого успіху організації». URL: http://pidruchniki.com/2015060964893/menedzhment/dstu_iso_9001-2009_sistemi_upravlinnya_yakistyu_vimogi.(дата звернення 05.04.2023).

2. Центр підготовки операторів OSO. URL: https://szkolenia-udt.pl/ua/.(дата звернення 05.04.2023).

3. Алькема В.Г. Реінжиніринг бізнес-процесів логістичного комплексу компанії. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 25-27.10.2018). Л. : НУ «Львівська політехніка», 2018. С. 5-6.

Професійний розвиток персоналу підприємства

Олександра Волкова
здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: VolkovaOR@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. Актуальність теми визначається необхідністю удосконалення системи розвитку персоналу сприяє формуванню колективу, що володіє високими здібностями і сильною мотивацією до виконання завдань, що стоять перед організацією. Це веде до зростання продуктивності і значного підвищення якості виконуваних робіт, прийнятих рішень, а значить, і до збільшення цінності людських ресурсів підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу.

Предметом дослідження: система розвитку персоналу.

Метою дослідження є вивчення теоретичних аспектів вдосконалення системи розвитку персоналу підприємства.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

• аналіз наукових джерел щодо процес «розвиток персоналу» і поняття «система розвитку персоналу в підприємства»;

• здійснити аналіз та оцінку професійного розвитку персоналу «The coca-cola company»;

• визначити проблеми та шляхи покращення професійного розвитку персоналу «The coca-cola company» в сучасних реаліях.

Інформаційна база досліджень Важливі методологічні підходи до проблематики сфери формування трудових ресурсів організацій описані в роботах Д. Богині, О. Грішнової, Г. Дмитренка, А. Єгоршина, В. Колєсова, О. Кузнєцової, О. Левченка, Е. Лібанової, В. Лича, В. Савченка, Л. Фільштейна та ін.

Методологія дослідження. У процесі проведення дослідження використовувалися аналітичні прийоми, методи логічного, порівняльного та системного аналізу, апарат графічної інтерпретації, метод експертних оцінок. Названі методи використовувалися в різній комбінації на різних етапах дослідження в залежності від поставлених цілей і завдань. Це дозволило забезпечити обґрунтованість зроблених висновків.

Етапи та результати дослідження. Удосконалення системи розвитку персоналу організації є однією з найважливіших складових успіху організації. Збільшення якості знань і навичок співробітників є перспективним завданням

служби управління персоналом. Високий рівень підготовки кадрів може гарантувати лише спільна робота всіх учасників такого процесу розвитку. Досягаючи найбільшу ефективність у засвоєнні навчального матеріалу, підприємство крім вирощування висококваліфікованих кадрів, оптимізує свої витрати на навчання співробітників.

З позиції проведеного дослідження аналіз показав, що тема актуальна, оскільки вдосконалення системи розвитку персоналу сприяє формуванню колективу, що має високі здібності та сильну мотивацію до виконання завдань, що стоять перед організацією. Це веде до зростання продуктивності і значного підвищення якості виконуваних робіт, прийнятих рішень, а значить, і до збільшення цінності людських ресурсів організації.

Виконання поставлених завдань дало змогу сформулювати, систематизувати та узагальнити відомості про сучасні методи розвитку персоналу та побудови системи розвитку персоналу в організації, виявити недоліки існуючої системи розвитку персоналу «The coca-cola company», розробити рекомендації щодо вирішення проблем розвитку персоналу «The coca-cola company», розробити програму з удосконалення системи розвитку персоналу. У результаті проведених досліджень системи розвитку персоналу вдалося виявити проблеми, а також розробити заходи щодо вдосконалення наявної системи розвитку персоналу.

У першому розділі було надано теоретичну характеристику процесу вдосконалення системи розвитку персоналу в організації. Також було наведено програму вдосконалення системи розвитку персоналу на прикладі освітнього закладу. Можна зробити висновок, що існує величезна безліч методів і способів навчання співробітників, які є доступними для використання в різних сферах бізнесу. Варто зазначити, що крім надання умов для навчання, необхідно мотивувати персонал, для отримання необхідного зворотного зв'язку.

У другому розділі надано коротку характеристику організації, персоналу і стан системи розвитку персоналу, висвітлено шляхи реалізації програми вдосконалення системи розвитку персоналу, а також практичні рекомендації щодо вдосконалення системи розвитку персоналу.

Реалізація стратегічних завдань і короткострокових планів розвитку будь-якої організації передбачає виконання її персоналом певних виробничих функцій. Успішне виконання цих функцій сильно залежить від рівня кваліфікації та професійної компетентності співробітників компанії, особливо якщо вона діє у сфері аудиту та консалтингу. Єдиний спосіб залишатися конкурентоспроможним для такої організації – вкладати кошти і зусилля в розвиток персоналу.

Витрати на розвиток персоналу не тільки окупаються, а й сприяють збереженню і процвітанню організації в умовах посилення конкуренції. Нині розвиток персоналу переживає черговий етап, що характеризується осмисленням українськими підприємцями і керівниками його ролі в життєдіяльності організації. З одного боку, це пов'язано з усе ще не подоланим відставанням від зарубіжних країн у сферах бізнес-освіти, коучингу тощо, а також розвитком російського ринку, впливом зовнішнього середовища і пов'язаними з цим

проблемами відповідності сучасним вимогам. У процесі написання роботи було вивчено основні поняття, сутність і елементи удосконалення системи розвитку персоналу організації. Велику увагу було приділено аналізу та структурі системи розвитку персоналу «The coca-cola company». Вивчення цього питання дало змогу відзначити основні недоліки та переваги, а також розробити рекомендації щодо підвищення ефективності системи розвитку персоналу організації. Метою дипломної роботи було проведення комплексного аналізу діючої системи розвитку персоналу «The coca-cola company», а також розробка конкретних рекомендацій щодо її вдосконалення з використанням сучасних кадрових технологій.

Основною проблемою системи розвитку персоналу «The coca-cola company» є відсутність регламентованих механізмів розвитку, підтверджених локальними нормативними актами. З'ясувалося, що розвиток персоналу має безсистемний характер і не планується відповідно до стратегічних цілей організації. У результаті впровадження рекомендацій, розроблених у даній роботі, слід очікувати, що в організації істотно підвищиться ефективність системи розвитку персоналу, збільшиться продуктивність нових працівників, підвищиться професійний рівень працівників, їхня ініціативність, здатність знаходити оригінальні рішення. Також підвищиться рівень лояльності персоналу до організації та репутація «The coca-cola company» як роботодавця, орієнтованого на інноваційне управління та розвиток особистісного потенціалу співробітників.

Виходячи, з усіх отриманих даних можна зробити висновок, що кадровий розвиток у сучасному світі позитивно розвивається і є ефективним. Це зумовлено збільшенням розуміння з боку керівництва про значущість висококваліфікованих співробітників. Однак за цієї позитивної тенденції підприємству необхідно вжити заходів щодо правильності вибору системи розвитку персоналу. Для досягнення цієї мети установі слід проводити плановий аналіз ефективності людського капіталу організації. Реалізація стратегічних завдань і тактичних планів розвитку організації передбачає виконання її персоналом різних виробничих функцій. Успішне виконання таких функцій багато в чому залежить від рівня кваліфікації та професійної компетентності співробітників підприємства. Одним із головних способів залишатися конкурентоспроможним на загальному ринку – це вкладати кошти в розвиток персоналу. Одним із головних способів залишатися конкурентоспроможним на загальному ринку – це вкладати кошти в розвиток персоналу. Витрати в подальшому окупаються і сприяють збереженню та розвитку в умовах запеклої конкуренції.

Удосконалення системи розвитку персоналу на прикладі «The coca-cola company» буде успішно здійснюватися, якщо:

• провести аналіз сучасних аналіз теорій, концепцій, підходів до вивчення процесу розвитку персоналу та вдосконалення системи розвитку персоналу;

• розробити та реалізувати програму з удосконалення системи розвитку персоналу в «The coca-cola company».

Таким чином можна зробити висновок про те, що гіпотеза повністю

підтвердилася.

У перспективі необхідно провести дослідження на тему ефективності витрат на вдосконалення системи розвитку персоналу.

Розглядаючи розвиток персоналу загалом, можна зробити певні висновки: ефективність заходів щодо розвитку професійного потенціалу персоналу залежить від готовності персоналу до розвитку; управління розвитком персоналу підприємства передбачає розроблення та реалізацію соціальної технології, що зрештою має призвести до підвищення ефективності виробничої діяльності. Удосконалення системи розвитку персоналу завжди регулюється потребою підприємства, на якому він працює, і прагненням до цього самого працівника. Професійний розвиток виконує важливі функції у трудовій діяльності працівника, при цьому стимулює зростання трудової активності, прискорює процеси кадрових переміщень, що дає змогу працівникові посісти більш високе соціальне становище, сприяє зростанню задоволеності його своєю працею.

Практичне значення роботи полягає в тому, що отримані в процесі дослідження результати і засновані на них висновки можуть бути використані в подальших наукових дослідженнях вдосконалення системи розвитку персоналу, а також в діяльності «The coca-cola company».

Ключові слова: підприємство; персонал; розвиток персоналу; система розвитку персоналу.

Список використаних джерел

1. Дрозач М. Формування інноваційної моделі розвитку професійного навчання персоналу на виробництві // Україна : аспекти праці. 2019. № 3. С. 28–32.

2. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2018. 427 с.

3. Крушевницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ, Кондор, 2018. 296 с.

Організація проведення оцінки відповідності засобів вимірювання температури в ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»

Олександр Сладкомедов
здобувач освітньої програми «Якість, стандартизація та сертифікація»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SladkomedovOS@krok.edu.ua
Леонід Віткін
Науковий керівник:
д.т.н., професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Vitkin@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-0731-1333

Створення та функціонування єдиного світового ринку є неможливим без вільного транскордонного переміщення товарів і послуг. Виходу української продукції на європейські та міжнародні ринки, а також доступові вітчизняних споживачів до якісних закордонних продуктів заважає наявність у міжнародній торгівлі технічних бар'єрів. Механізми їх ліквідації у сфері торгівлі та надання послуг базуються на взаємному визнанні результатів оцінки відповідності в результаті технічної гармонізації. Остання вирішальною мірою залежить від наявності в країні сучасної національної інфраструктури якості, що відповідає загальновизнаним міжнародним нормам і правилам [1].

Наразі Україна — єдина країна серед країн СНД, яка здійснила перехід від застарілої системи державних випробувань засобів вимірювальної техніки (далі – ЗВТ) до оцінки відповідності вимогам технічних регламентів [2]. У 2016 році набули чинності нові редакції відповідних законодавчих актів України [3– 5].

Відповідно до чинного законодавства суб'єкти господарювання, які реалізують засоби вимірювальної техніки, перш ніж виставити продукцію на ринок повинні перевірити її на наявність належного маркування, передбаченого технічними регламентами, та мати всю необхідну супровідну технічну документацію, зокрема й декларацію про відповідність. Саме тому об'єктом дослідження став процес підготовки процедур проведення оцінки відповідності ЗВТ в ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ», що є однією з головних умов його виходу на ринок із конкурентоспроможними послугами.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти організації підготовки підприємства до проведення оцінки відповідності ЗВТ.

Обрані об'єкт і предмет визначили мету дослідження: аналіз чинного порядку проведення оцінки відповідності, виявлення недосконалостей в її організації та розробка рекомендацій щодо удосконалення організаційних і технічних заходів під час підготовки підприємства до проведення ОВ ЗВТ.

Відповідно до поставленої мети були визначені й вирішені такі завдання дослідження:

• проаналізовано методологічні принципи в галузі сертифікації ЗВТ в Україні;

• проаналізовано й узагальнено стан наявного порядку проведення оцінки відповідності ЗВТ;

• розроблено пропозиції щодо удосконалення організаційних, технічних і економічних заходів для проведення ОВ ЗВТ в ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ».

Теоретичною і методологічною базою дослідження слугували праці вітчизняних і зарубіжних вчених, практиків і фахівців, які останніми роками оприлюднили праці в області реформування системи технічного регулювання стандартизації, метрології і метрологічної діяльності. Зокрема, проблеми формування та переходу до нової системи висвітлювалися в роботах: О.С. Букрєєва, О.М. Величко, Л.М. Віткіна, Ю.В. Кузьменко, І.В. Рибалко, С.В. Ціпоренко, С.В. Чередниченко, Марек Свобода, Вільям Мазур та інших. Інформаційною та правовою базою дослідження стали законодавчі акти Верховної Ради України, урядові рішення й постанови.

На різних етапах дослідження використовувались відповідні методи та методологічні підходи:

• аналіз наукових праць вітчизняних фахівців, законодавчо-нормативних документів і матеріалів, дотичних до проблеми оцінки відповідності, дав змогу з'ясувати рівень наукового забезпечення процесу проведення ОВ ЗВТ;

• класифікація, систематизація даних уможливили структурне узагальнення теоретико-методологічних основ сертифікації;

• порівняльний аналіз і синтез, прогнозування дали змогу з'ясувати конкурентні переваги сертифікованої продукції;

• вивчення зарубіжного досвіду, побудова сценарію зробили можливим виявлення світових тенденцій розвитку системи сертифікації для запровадження їх в Україні.

Отже, на першому етапі дослідження було вивчено й проаналізовано стан теоретичного забезпечення в сфері сертифікації і стандартизації. Розроблена концепція дослідження, визначено об'єкт, предмет, сформульовано мету та завдання дослідження, опрацьовано методику організації дослідження, визначено програму проведення дослідницької роботи.

На другому етапі дослідження здійснено порівняльний аналіз теоретико-методологічних основ національної системи сертифікації України з чинною практикою та визначено її недоліки.

На третьому етапі дослідження узагальнено результати дослідження, сформульовано та обґрунтовано пропозиції та практичні рекомендації щодо адаптації порядку проведення ОВ до європейських стандартів якості. Доведено, що за рахунок покращення організації проведення оцінки відповідності ЗВТ та підвищення якості послуг (усіх основних і допоміжних технологічних та управлінських процесів) можна підвищити результативність функціонування, конкурентоспроможність і прибутковість ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ». Крім того здійснено аналіз перспективних напрямів розвитку системи

сертифікації і стандартизації в Україні, визначено її практичну актуальність.

Підсумовуючи наведене вище, можна зазначити, що розроблення практичних рекомендацій з удосконалення процедур системи ОВ ЗВТ є ще одним кроком із гармонізації національної системи метрології і метрологічної діяльності, що сприятиме забезпеченню необхідного рівня захищеності кожного громадянина та суспільства у цілому від небезпечної продукції і наслідків недостовірних вимірювань, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних ЗВТ та усуненню технічних бар'єрів у торгівлі.

Ключові слова: оцінка відповідності; світовий ринок; міжнародна торгівля; надання послуг; засоби вимірювальної техніки (ЗВТ); системи державних випробувань ЗВТ; технічний регламент; маркування; сертифікація; стандартизація.

Список використаних джерел

1. Кузьменко Ю. Оцінка відповідності засобів вимірювальної техніки — реалізація в Україні європейських підходів (принципів) / Кузьменко Ю., Черепков С., Дуля В. // Науково-виробничий журнал «Метрологія та прилади». — 2018. — № 1(69). — С. 11–16.

2. Віткін Л. Аналіз системи технічного регулювання, стандартизації, метрології в Україні та заходи щодо її удосконалення на 2018 рік / Віткін Л. // Науково-виробничий журнал «Метрологія та прилади». — 2018. — № 1(69). — С. 3–7.

3. Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність» від 05.06.2014 № 1314-VII. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1314-18#Text

4. Технічний регламент засобів вимірювальної техніки, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 24.02.2016 № 163. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/163-2016-%D0%BF#Text.

5. Технічний регламент законодавчо регульованих засобів вимірювальної техніки, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 13.01.2016 № 94. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94-2016-%D0%BF#Text.

Особливості забезпечення конкурентоспроможності фірми з вузькою спеціалізацією

Олексій Реснянський
здобувач освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ResniaOV@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва
заступник завідувача кафедри управлінських технологій, к.е.н, доцент,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6874-3201

Актуальність теми полягає в тому, що в умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій конкуренція на ринку зростає. Підприємства з вузькою спеціалізацією знаходяться під особливим тиском в умовах, коли їх конкуренти можуть швидко переключити свої виробничі потужності на нові види продукції та послуг. Тому вивчення особливостей забезпечення конкурентоспроможності фірми з вузькою спеціалізацією є важливим для підприємств, які працюють в таких умовах.

Метою даної роботи є вивчення особливостей забезпечення конкурентоспроможності фірми з вузькою спеціалізацією, а також визначення рекомендацій для покращення її конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети, у роботі були виконані такі завдання:

• Досліджено основні характеристики конкурентоспроможності підприємства;

• Проаналізовано особливості конкурентоспроможності вузькоспеціалізованих підприємств;

• Запропоновані шляхи вдосконалення конкурентоспроможності вузькоспеціалізованих підприємств.

Об'єктом дослідження є фірми з вузькою спеціалізацією, що діють на ринку України. Предметом дослідження є особливості забезпечення конкурентоспроможності таких підприємств, а саме їхні переваги та недоліки на ринку, фактори, що впливають на їхню успішність, а також можливості для покращення конкурентоспроможності.

Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства у своїх публікаціях досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, а саме: І. Ансофф, Я. Базилюк, М. Портер, Д. Рікардо, Д. Рікардо, А. Старостіної, Р.Фатхутдінова, Р. Фатхутдінов та інші.

У роботі будуть використані наукові методи, такі як: спостереження, порівняння, рахунок, узагальнення, аналіз і синтез та моделювання.

На першому етапі роботи було досліджено основні характеристики конкурентоспроможності підприємства.

Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства наступні.

1. Відносність. Конкурентоспроможність компанії визначається відносно

деяких обраних конкурентів. Тому компанія може бути конкурентоспроможною проти одних конкурентів, але не бути такою проти інших.

2. Об’єктність. Тобто конкурентоспроможність визначається для конкретного об'єкта, тобто компанії, і її параметри ретельно вивчаються та порівнюються з конкурентами.

3. Динамічність. Параметри конкурентоспроможності компанії циклічно змінюються під впливом бізнес-середовища.

4. Необхідність цілеспрямованого формування. Для того, щоб бути конкурентоспроможними, підприємства докладають багато зусиль у всіх сферах (продукт, технологія, виробництво, фінанси, інновації, інвестиції).

5. Мінливість. Конкурентоспроможність компанії є важливою характеристикою, яка може бути використана для ідентифікації будь-якої компанії, що працює на конкурентному ринку.

6. Розкладність. Важливо діагностувати, які сфери діяльності та які елементи формують конкурентну перевагу. Це пов'язано з тим, що кожна компанія повинна мати інформацію про свої сильні та слабкі сторони, щоб постійно вдосконалювати свою діяльність.

7. Адекватність. Суть полягає в тому, що конкурентоспроможність повинна відображати і відповідати реальності ринку і не повинна мати формального значення [1].

На другому етапі дослідження було проаналізовано особливості конкурентоспроможності вузькоспеціалізованих підприємств.

Особливості конкурентоспроможності вузькоспеціалізованих підприємств полягають у тому, що вони мають велику конкурентну перевагу в своїй сфері діяльності. Такі підприємства спеціалізуються на виробництві певного продукту або наданні певних послуг, тому мають вищу експертизу в цій галузі порівняно з більш загальними підприємствами. Однак, для того, щоб вузькоспеціалізоване підприємство залишалося конкурентоспроможним на ринку, необхідно виконувати декілька важливих умов. Основні з них такі:

1. Якість продукту або послуги. Вузькоспеціалізоване підприємство повинно забезпечувати високу якість своїх товарів або послуг, щоб задовольняти потреби своїх клієнтів і конкурувати з іншими підприємствами.

2. Інновації. Вузькоспеціалізоване підприємство повинно постійно вдосконалювати свій продукт і застосовувати нові технології, щоб не відставати від конкурентів і виходити на нові ринки.

3. Професійна команда. Вузькоспеціалізоване підприємство повинно мати команду професіоналів у своїй галузі, які зможуть забезпечити якість виробництва і вдосконалення продукту.

4. Маркетингові зусилля. Вузькоспеціалізоване підприємство повинно забезпечувати ефективну рекламу свого продукту і розвивати свою маркетингову стратегію, щоб залучати нових клієнтів і зберігати старих.

5. Гнучкість. Вузькоспеціалізоване підприємство повинно мати гнучку організаційну структуру, яка дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку і вимо-

ги клієнтів.

6. Співпраця з партнерами. Вузькоспеціалізоване підприємство повинно розвивати співпрацю з іншими підприємствами і партнерами у своїй галузі, щоб забезпечити доступ до нових ринків і технологій.

На третьому етапі дослідження були запропоновані шляхи вдосконалення конкурентоспроможності вузькоспеціалізованих підприємств. Процес підвищення конкурентоспроможності вимагає особливого розгляду взаємовідносин між кожним елементом організації та її оточенням і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи і плани), які спрямовані на досягнення мети підвищення конкурентоспроможності. При цьому менеджери компанії повинні:

• Об'єктивно оцінити поточну позицію організації.

• Визначити концепцію підвищення конкурентоспроможності.

• Продемонструвати необхідність змін.

• Чітко представити та пояснити очікувані результати покращення діяльності [2].

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно впроваджувати наступні заходи:

• Використовувати всі можливі канали комунікації, щоб споживачі могли швидко зв'язатися з підприємством

• Систематично фіксувати лояльність та задоволеність споживачів.

• Створити систему мотивації для заохочення працівників до підвищення якості своєї діяльності.

• Розробляти гнучкі та динамічні програми продажів для утримання постійних клієнтів та залучення нових.

• Впроваджувати рекламні кампанії, що враховують потреби клієнтів та створюють позитивний імідж компанії.

• Створювати високу ділову репутацію компанії, забезпечуючи неухильне виконання договірних зобов'язань.

Отже, вузькоспеціалізовані підприємства повинні мати ефективну стратегію, яка відповідає потребам ринку. Для досягнення успіху вони повинні мати високу якість продукції, здібність до інновацій, ефективне управління ресурсами та вміння швидко реагувати на зміни. Для підвищення конкурентоспроможності можна застосовувати такі шляхи, як розвиток нових каналів комунікації, покращення якості продукції, впроваджувати рекламні кампанії та інші.

Ключові слова: спеціалізація, конкурентоспроможність, фірма, ефективність, переваги, стратегія, управління.

Список використаних джерел

1. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / С. М. Клименко, О. С, Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омельяненко, А. В. Вакуленко. - Київ. : КНЕУ, 2016. - 416 с.

2. Падерін І. Д. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищен-

ня : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Миколаїв : Атлант, 2017. – 111с.

Управління освітнім процесом центрів дитячої творчості в умовах загострення конкуренції

Наталія Корж
здобувачка освітньої програми «Управління закладом освіти»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KorzhNO@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва
к.е.н., доцент, заступник завідувача кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність теми. Сучасна соціокультурна ситуація, у якій створюється і стверджується особистість, зокрема підростаюче покоління, утворює суперечливе виховне середовище, що одночасно прискорює процес набуття життєвих навичок і ускладнює його в силу «розмивання» усталених життєвих орієнтирів, часткової деградації системи моральних і духовних цінностей, що пояснюється, насамперед, зниженням рівня життя в Україні, відсутністю соціальної захищеності, явним і прихованим безробіттям, інфляцією, невизначеністю та появою асоціальних явищ: порушення норм моралі та правил людського співжиття, правопорушення, злочини [3].

Зважаючи на це, роль закладів позашкільної освіти набуває нового сенсу, адже в них, відповідно до декларованого державою призначення, можуть забезпечуватися варіативні аспекти виховання: від засвоєння молоддю моральної культури як особистісної ціннісної орієнтації, до визначення життєвої позиції стосовно реалізації власного інтересу і вибору в різних видах творчої і освітньої діяльності [3].

Суспільство очікує сьогодні від позашкільних навчальних закладів інноваційногонавчання,щомаєпозитивновпливатинаїхконкурентоспроможність у світовому освітньому просторі, а також сприяти формуванню нового покоління. Динамічний розвиток суспільства спонукає до реформування різних соціальних галузей та змін в економічній, соціальній, демографічній, екологічній сферах. Невпинна комп'ютеризація й диференціація інформаційно-комунікаційних технологій спонукає до створення такої управлінської структури в закладах позашкільної освіти, що здатна до саморозвитку, до своєчасної перебудови у мінливому конкурентному середовищі, є відкритою системою в соціальному оточенні [3].

Мета роботи – полягає у дослідженні управлінського аспекту конкурентоспроможності закладу позашкільної освіти в сучасних ринкових умовах.

Для досягнення мети визначено такі три основні завдання:

• визначити конкурентоздатність позашкільного навчального закладу на ринку освітніх послуг;

• провести аналіз роботи Центру дитячої та юнацької творчості в м. Кам'я-

нець-Подільський;

• обґрунтувати шляхи та напрямки удосконалення управлінської діяльності директора Центру дитячої та юнацької творчості в м. Кам'янець-Подільський.

Об'єктом дослідження є діяльність Центрів дитячої творчості що представлена на прикладі Кам'янець-Подільського ЦДЮТ, хореографічних гуртків.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти проведення статистичного оцінювання конкурентоспроможності системи освіти в позашкільних навчальних закладах.

Проблематикою управління підприємствами, а також закладами освіти в конкурентних умовах, досліджувалася науковцями різних галузей знань. Зокрема , управління середніми загальноосвітніми закладами досліджували: В. Бондар, Л. Ващенко, Б. Гершунський, Г. Дмитренко, Ю. Конаржевський, Н. Лукашевич, В. Маслов, В. Пікельна, О. Попова, О. Савченко. Питанням управління підприємствами різних типів були присвячені праці Г. Атаманчука, В. Афанасьєва, Д. Белла, М. Вебера, Т. Парсона, В. Парето, Ю. Тихомирова, А. Черниша. М. Портер довів, що успіхи країн з багатою експортною складовою зумовлені сучасними конкурентними перевагами фірм, які ґрунтуються на постійно здійснюваних інноваціях та оновленні технологій [4].

Основні методи дослідження, використані у роботі: теоретичні − аналіз та систематизація наукових та нормативних джерел з питань позашкільної освіти; емпіричні: спостереження, бесіда, опитування, анкетування; методи обробки та аналізу результатів дослідження.

Конкурентоспроможність підприємства – це відносне поняття, яке відображає відмінність процесу розвитку даного підприємства від конкурента, як за ступенем задоволення його продукцією суспільних потреб, так і за ефективністю комерційної діяльності. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є з'єднуючою ланкою між стадією економічного аналізу та стадією прийняття управлінських рішень [1]. Управління закладом позашкільної освіти – постійно функціонуючий, динамічний процес, що діє за певним алгоритмом, починаючи зі збору, обліку й переробки інформації до планового здійснення завдань внутрішнього контролю та внесення оперативних змін у раніше намічені плани й програми. Відповідно до цього культура процесу управління має включати цілий ряд професійних вимог, сукупність яких свідчить про вміння керівника застосовувати у своїй практичній діяльності всі ті теоретичні положення, які становлять основу його професійної придатності [2]. Процес управління, як відомо, передбачає ряд функціональних обов'язків керівника, у тому числі визначення цілей, завдань, що стоять перед колективом; вироблення певної програми наступної роботи, організаційних заходів щодо його виконання і, нарешті, систематичного контролю, який супроводжується оперативним регулюванням [2].

Отже, в ЦДЮТ – директор – це керівник закладу, з яким взаємодіють учні, учителі, батьки, тому його першочерговим обов'язком є безконфліктне

спілкування з ними, що можливе за умов високої загальнолюдської і професійної культури не тільки в реалізації своїх управлінських функцій, але й у повсякденному спілкуванні з іншими. Керівник школи має добре знати теоретичні основи управління, постійно поповнювати свої знання з різних сфер діяльності, оволодівати новими методами і прийомами роботи з членами педагогічного колективу [2].

Під час дослідження було встановлено, що на рівні управління директор переосмислює свою роль. Навіть у найліпших позашкільних навчальних закладах директори відштовхуються від логіки жертви – «роблю, що можу». Але при переході в логіку управлінця та лідера, котрий справді бачить себе лідером це технічно має проявлятися у іншому форматі комунікації в команді, коли директор створює навчальне середовище в школі на нарадах, через обмін досвідом від проведення занять, надання зворотного зв'язку, створення навчальних можливостей для вчителів. Необхідно напрацювати таку модель програми, яку можна поширювати на інші позашкільні навчальні заклади по Україні, щоб демонструвати на дії, що все можливо - і в позашкільному навчальному закладі теж. Крім цього, важливо переходити на компетентісниій підхід, а це вимагає від вчителів навчання, спроб аналізу помилок та середовища однодумців.

На даний час заклад потребує вдосконалення інформаційної бази, оновлення технічного забезпечення. Необхідно виділення коштів для косметичного ремонту навчальних кабінетів, облаштування бомбосховища. Необхідно підвищити рівень знань педагогів та адміністрації закладу. Для цього я б запропонувала - самостійну роботу вчителів, спрямовану на тестування методик та планування уроків спільно із колегами. Але ці напрацювання вчителі одразу зможуть використати під час літніх таборів та протестувати свої гіпотези. Для директора, запропоновано спрямувати свій фокус на поточному контролю педагогічного персоналу, створення навчальних можливостей та середовищ, що не передбачають відриву від навчального процесу у ЦДЮТ.

На мою думку потрібно вдосконалити сайт ЦДЮТ, щоб люди могли зайти та ознайомитися з закладом та персоналом. Створити рекламну сторінку в фейсбук та інстаграм, з посиланням на сайт закладу. Кожному керівнику необхідно створити групу в вайбері або телеграм для батьків. Адміністрації відповідно створити групу для персоналу закладу. По можливості збільшити кількість масових заходів в ЦДЮТ, запрошувати на заходи - засоби масової інформації для більшої реклами. Робити благодійні концерти – кошти з яких використовувати для оновлення технічної бази, ремонту кабінетів ЦДЮТ. Проводити в закладі семінари, інструктажі, методичні збори для заохочення персоналу до навчання, до саморозвитку. Заохочувати педагогів до підвищення кваліфікації та проводити їм атестації.

Отже, вище перераховані заходи дозволять ЦДЮТ підтримувати свій позитивний імідж, значно покращиться ресурсна база (кадровий потенціал матеріально-технічна база, інформаційно-методичне забезпечення), поступово підвищуватиметься конкурентоспроможність. Заклад буде затребуваним серед

суспільства і зможе бути конкурентоздатним серед інших закладів такого типу.

Ключові слова: позашкільна освіта; управління; конкуренція; конкурентоспроможність; підприємство.

Список використаних джерел

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства/Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.

2. Смаль Н.Є. Організація управлінської діяльності керівника школи в сучасних умовах/Методичні рекомендації – 28 с.

3. Просіна О., Швень Я., Управління закладом позашкільної освіти: сучасні тренди, співпраця, проєкти: посібник / за науковою редакцією, упорядкуванням, – Біла Церква, ТОВ "Білоцерквдрук". – 252 с.

4. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / Майкл Портер ; пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. – Київ : Наш формат, 2019. – 622 с.

Мотиваційний фактор у системі управління персоналом

Ніκіта Маруховський
здобувач освітньої програми "Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: marukhovskyino@krok.edu.ua

У сучасних реаліях мотиваційний фактор має дуже вагоме значення для побудови ефективної системи управління персоналом. Тому потрібно детально розглянути які управлінські функції виконує система мотивації та з яких основних елементів вона складається.

Мотивація (від лат. movere) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини успішно задовольняти свої потреби [1, с. 20].

В процесі трудової діяльності мотивація дає можливість вирішити наступні завдання: задовольнити потреби працівників у певних благах за допомогою праці, оцінити результати їх діяльності, а також встановити ступінь задоволеності винагородою працівника за виконану роботу.

Система мотивації виконує такі управлінські функції:

1. планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);

2. здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);

3. управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації).

Мотивація повинна враховувати і ряд факторів (спонукальних сил), які визначають поведінку людини до виконання певної дії для досягнення своєї мети.

До мотивуючих факторів слід віднести значущість і складність виконаної роботи, винагорода за результатами праці, прагнення працівника зробити кар'єру. Дані фактори активно впливають на людину в тому випадку, якщо організація створює всі умови для прояву і реалізації здібностей працівників [1, с. 56].

В основі мотиваційного процесу працівника до трудової діяльності лежать потреба, мотив, стимул. Потреба виражає потребу, необхідність в певних благах: матеріальних, соціальних, духовних цінностях. Це свого роду стан індивіда, який «штовхає» його здійснювати певні дії, необхідні для існування та розвитку людини як особистості. Одна потреба може сформувати різні очікування працівника і визначити тип його поведінки в тій чи іншій ситуації. Чим сильніше та чи інша потреба для працівника, тим більше сил спрямована на її задоволення.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний " характер». Мотив визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія. Мотиви завжди перебувають у взаємозв'язку з психологічними процесами і утворюють складний механізм мотивації [2, с. 109].

Іншим елементом механізму мотивації виступає стимул – це свого роду зовнішній вплив на особистість, сприяє формуванню мотивів. Стимул активізує трудову діяльність працівника; сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної плати; дає можливість розвитку спеціалізованої кар'єри в організації, усвідомлення значущості виконуваної роботи, підвищення творчого характеру праці. Стимулом є прагнення працівника просунутися по службовій драбині, його участь в управлінні підприємством та прийняття рішень в організації.

Головною категорією в механізмі мотивації, на мій погляд, є потреба, яка виникає у працівників, а також яка формує мотив. За допомогою стимулів, які пропонує підприємство, працівник виконує роботу, яка приводить до задоволення потреб або ж незадоволення.

У першому випадку у людини з'являється нова потреба, яку також потрібно задовольнити, а весь процес задоволення потреб починається знову.

У другому ж випадку у людини залишається незадоволена спочатку потреба, що також приводить до початку циклу. Також на мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів.

З точки зору підприємства, однією з найважливіших вимог стосовно будь-якого його працівника, є висока ефективність праці. Існує багато різноманітних методів, технологій та інструментів, які дозволяють підвищити продуктивність функціонування персоналу. Найбільш вживані способи класифікації мотиваційного інструментарію працівників представлено нижче.

З огляду на сферу впливу серед них можна вирізнити:

• внутрішні чинники (такі як визнання чи престиж) – характеризуються довготривалим впливом на діяльність працівників;

• зовнішні чинники (наприклад зарплата, підвищення, місце в ієрархії) – характеризуються швидким впливом на поведінку працівників.

З огляду на форму можна вирізнити:

• матеріальні стимули, серед яких: платіжні знаряддя мотивації (зарплата, премії, грошові винагороди), позафінансові (матеріальні нагороди, службове обладнання – для прикладу, комп'ютер, телефон чи службовий автомобіль.

• нематеріальні стимули (подяки, направлення на курси, місце для паркування і т. п.).

З огляду на напрями впливу розрізняють:

• позитивні чинники (нагороди) – зміцнюють і зберігають бажану поведінку,

• негативні чинники (покарання) – ліквідують і попереджують небажану поведінку.

Особливе місце в системі мотивації займає заробітна плата, що виникає із здійснюваних з її допомогою наступних функцій:

• дохідної - заробітна плата є істотною складовою доходів працівника,

• витратної – підприємство, працевлаштовуючи працівника, покриває витрати його діяльності,

• стимулюючої - мотивує працівника визначеними організацією очікуваннями.

Для реалізації названих функцій кожному підприємству необхідно створити відповідну систему винагород, якою визначаються:

• складові заробітної плати,

• принципи формування окремих складових,

• форми зарплати,

• тарифікатори і таблиці зарплати.

Найбільш загальними підходами до управління заробітною платою є поступове створення нової системи винагород на базі уже існуючої. Формування систем заробітних плат на основі поточних практичних потреб підприємства протягом тривалого часу не схвалюється [3, с. 14].

Існує багато елементів мотиваційного характеру не пов'язаних з системою заробітних плат і винагород. Ними можуть служити такі мотиваційні аспекти, як ротація роботи, її розширення чи збагачення, групові форми організації та ін.

Мотивуючий вплив може здійснювати участь персоналу в управлінні (як один з елементів прав і обов'язків персоналу). У багатьох випадках вплив мають і інші неорганізаційні форми, як елементи нематеріальної мотивації. Це, для прикладу, може бути розмова з коучем (щодо оцінювання чи зауважень результатів роботи).

Не менший мотиваційний вплив має створення партнерських колективів, в яких ліквідується ієрархічна залежність між керівником та іншими його членами. Керівник, стаючи співпартнером, не має права втручатися в процес роботи інших членів, а періодично або інколи (в залежності від ситуації) виконує виключно функції зовнішньої презентації колективу. Працівники перестають бути залежними від керівника [4, с. 232-233].

Окрім фінансових мотиваційних ресурсів існують ще й інші матеріальні способи винагороди і мотивування, до яких належать, для прикладу, надання службового автомобіля, мобільного телефону і т. п. Існує також ціла гамма нематеріальних ресурсів з мотивуючим впливом на персонал [5, с. 225].

Отже, можна підсумувати, що значний мотиваційний вплив формується також потребами нематеріального характеру серед яких і задоволення, отримуване в процесі роботи, і усвідомлення можливого успіху, і цінність участі в процесі спільного виведення підприємства з кризи, і участь у чомусь «насправді важливому».

Ключові слова: мотивація, стимулювання праці, методи мотивації, теорії мотивації, винагорода, оплата праці.

Список використаних джерел

1. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с 39.

2. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

3. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Віс-

ник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10–15.
4. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 232–235.
5. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.

Підходи до впровадження системи показників ефективності діяльності підприємства

Олександр Тяжлов
здобувач освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна

Для побудови виробничого плану підприємства важливо створити максимально досконалу систему показників ефективності його операційної діяльності. Для цього аналізують попередні дослідження, проводять конкретизацію змісту результатів і витрачених ресурсів, що буди спрямовані на їх досягнення. Для цього використовують чотири підходи:

• Ресурсний, зіставляють результат із використаними ресурсами з економічної точки зору;

• Витратний, зіставляють результат із витратами;

• Ресурсно-витратний, зіставляють результати із витраченими ресурсами та фінансами;

• Цільовий, ефективність визначають ступенем досягнення поставленої мети та бажаних показників.

На основі розгляду підходів до визначення показників ефективності операційної діяльності підприємств, буде створена концептуальна система показників для оцінювання економічної ефективності операційної діяльності суб'єктів господарювання, що надасть більш повний опис проблеми.

Ця система включатиме показники, розрахунок значень яких здійснюється як на підставі внутрішньо управлінської облікової інформації, так і на підставі результатів спеціальних апаратурних і статистичних вимірів, що дасть можливість комплексно оцінити ефективності використання як елементів, так і ефективність функціонування операційної системи підприємства в цілому.

Наступним кроком буде планування та реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Однак, головною проблемою у процесі пошуку можливих шляхів оптимізації функціонування операційної системи підприємства є складність її структури та компонентного наповнення. Це ускладнює формалізацію та оптимізацію основних процесів, при цьому не втрачаючи важливих характеристик та зв’язків, що забезпечують нормальний режим функціонування підприємства.

Існують три основних напрямки для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства: організаційний, техніко-технологічний та ресурсний.

У рамках організаційного напрямку підприємство шукає можливості підвищення ефективності процесів, які відбуваються на ньому, шляхом ідентифікації та реструктуризації неефективних операційних процесів, що не приносять цінності для зовнішнього та внутрішнього споживача.

В результаті таких заходів підприємство може використовувати потенційні можливості для підвищення продуктивності праці, зменшення часу оперативного циклу, скорочення виробничих та управлінських витрат. Це може призвести до

кумулятивного ефекту, що відкриє можливості для підвищення ефективності операційної діяльності даного підприємства.

Організаційний напрям підвищення ефективності операційної діяльності при плануванні передбачає аналіз усіх аспектів ефективності організації основної діяльності як на рівні робочого місця окремого робітника чи спеціаліста, так і на рівні підприємства в цілому.

Доцільними, за відповідних можливостей і специфіки діяльності даного підприємства, є застосування ефективніших типів виробництва.

Також важливим моментом при організації ефективного операційного процесу є виключення всіх можливих типів втрат.

У межах техніко-технологічного напрямку головним завданням є вирішення проблеми модернізації та технічного переозброєння, забезпечення відповідності технологічних параметрів виробничого устаткування сучасним стандартам. Для українських підприємств цей напрямок особливо актуальний. Ця проблема складається з двох частин: матеріальної та нематеріальної. Перша з них полягає в удосконаленні основних виробничих засобів підприємства, а друга - в організаційно-правових питаннях. Розв'язання проблеми технічного та технологічного відставання вимагає не лише переходу на сучасні технології та отримання більш продуктивного устаткування, але й впровадження комплексу відносин, що називається корпоративною культурою. Ця культура повинна відповідати практиці функціонування найпередовіших компаній з великим досвідом роботи в ринковому середовищі. Її асиміляція повинна відбуватись на основі проведення комплексу бенчмаркінгу.

За таких умов підприємство може забезпечити економію оборотних коштів, частину яких можна використати для інвестування та отримання додаткових грошових надходжень та інших очевидних та неочевидних переваг у процесі операційної діяльності.

Раціоналізація використання матеріальних ресурсів є невід'ємною складовою ресурсного підходу до підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Це охоплює комплекс заходів, таких як обґрунтоване нормування витрат сировини та матеріалів, аналіз основних причин втрат та нераціонального використання ресурсів, використання вторинних ресурсів, впровадження систем заохочення за економію сировини, енергії та матеріалів, а також використання сучасних високотехнологічних матеріалів для основних виробничих процесів підприємства.

Під час планування та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства проводиться аналіз витрат та вигідності. Цей аналіз здійснюється шляхом порівняння явних та неявних вигод, які можуть виникнути в результаті впровадження заходів, з понесеними витратами. Якщо після впровадження заходів основні показники ефективності операційної діяльності поліпшуються та доходи перевищують витрати, то можна стверджувати про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Ключові слова: планування, аналіз, оптимізація.

Список використаних джерел

1. Дичківська О. О. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Київ : ДІА, 2018. 82 с.
2. Мартиненко З. Е., Макар І. В. Управління підприємством: теоретико методичні засади : монографія Харків : Щедра садиба плюс, 2017. 296 с.
3. Палеха В. І., Карпова П. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 120 с.
4. Вердіна С. А., Волков А. А. Контролінг : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 131 с.
5. Вердіна С. А., Волков А. А. Контролінг : навч. посіб. Вид. 3-тє., переробл. та допов. Херсон, 2017. 212 с.
6. Гуревич Д. Т., Чекан О. С., Грибан О. М., Макарова В. В. Інновації : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 389 с.
7. Бікулов Д.Т, Чкан А.С., Олійник О.М., Маркова С.В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.
8. Клименко М. І., Панасенко Є. В., Стреляєв Ю. М., Ткаченко І. Г. Варіаційне числення та методи оптимізації : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 84 с.

Дескриптні моделі в оцінці фінансового потенціалу підприємства

Віта Андрєєва
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6357-3063

У статті досліджено дескриптні моделі в оцінці фінансового потенціалу підприємства. Виокремлено наявні в науковій літературі підходи до трактування та оцінки фінансового потенціалу підприємства. Проведено аналіз основних дескриптивних моделей щодо оцінки фінансового потенціалу підприємства за ресурсним, концептуальним та інтегральним підходом, які виділено як ключові з огляду на значну роль для розвитку підприємства таких процесів як формування та ефективне використання джерел фінансування, аналіз показників фінансового стану та результатів діяльності підприємства та комплексний підхід до аналізу ключових показників фінансового-господарської діяльності.

В умовах військового стану в Україні найважливішим завданням з управління фінансами підприємств, функціонуючих за умов нестабільного соціально-економічного оточення, є побудова комплексної системи стратегічного та оперативного управління фінансовим потенціалом підприємства.

Зростає науковий інтерес та практична потреба у використанні такого інструменту оцінки можливостей економічного зростання підприємства, як фінансовий потенціал. Ця категорія фінансового менеджменту дає методологічний підхід до розробки різних методик оцінки можливостей підприємства, за допомогою яких підприємство може визначити свій поточний стан і виробити ефективну стратегію свого розвитку в умовах війни.

В економічній літературі категорія «фінансовий потенціал» не має чіткого та однозначного визначення. Питання визначення фінансового потенціалу ускладнюється ще й тим, що на різних рівнях ієрархії управління він має свою індивідуальну специфіку та економічні форми прояву [1, с. 28].

Оцінка ефективності фінансового потенціалу передбачає проведення кваліфікованого фінансового аналізу за допомогою будь-якої з методик. На фінансових менеджерів в умовах військового стану покладено завдання розпізнавати та передбачати будь-які ризики компанії, мінімізувати ці ризики та приймати адекватні рішення, використовуючи різноманітні методики оцінки фінансового потенціалу підприємства.

Важливим чинником в стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства є ефективне використання інструментів фінансового ринку, головною функцією яких є забезпечення руху грошових потоків від одних господарюючих суб’єктів до інших. Зокрема, фінансовий менеджмент повинен при плануванні фінансових потоків використовувати весь доступний інструментарій, у тому числі орієнтацію на внутрішні і зовнішні позикові

джерела фінансування [2].

Початковим етапом формування комплексної методики оцінювання фінансового потенціалу є ретроспективне і перспективне оцінювання джерел фінансового потенціалу промислового підприємства (інформаційний блок), при цьому формуються базові порогові індикатори, що характеризують фінансовий розвиток [3, с. 52].

Оцінка фінансового стану повинна бути аргументованою і об'єктивною, оскільки помилки у висновках призводять до збитків або недоотримання бажаного рівня прибутку. Враховуючи різноманіття фінансових процесів, множину показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, різницю в рівні їх граничних оцінок, необхідним є застосування відповідних економіко-математичних методів та моделей.

Для розвитку фінансового потенціалу підприємства за умов ринкової економіки необхідне раціональне управління фінансами, структурою капіталу, як за його складом, так і за джерелами утворення.

Аналіз діяльності вітчизняних підприємств констатує відсутність комплексної, сформованої на єдиних облікових принципах, адекватно трансформованої та чітко систематизованої інформаційної бази даних для прийняття управлінських рішень стратегічного характеру. Це призводить до того, що у багатьох підприємствах взагалі не генерується стратегічна облікова інформація, і лише в окремих випадках менеджмент забезпечується нетранспарентною та нерелевантною інформацією, використання якої в процесі прийняття управлінських рішень призводить до формування стратегій, неадекватних наявним у підприємства конкурентним перевагам та існуючим загрозам зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим, при оцінці ефективності фінансового потенціалу потрібно використовувати моделі, які дають змогу визначити структуру основних та опосередкованих фінансових показників та взаємозв'язки між ними. Можна виділити три основних таких типи моделей: дескриптивні, предикативні і нормативні.

Дескриптивні моделі – моделі, що відповідають на запитання: як це відбувається чи як це найімовірніше може розвиватися далі? Іншими словами, вони лише пояснюють факти, які спостерігалися, чи дають прогноз. Застосування дескриптивного підходу в моделюванні економіки пояснюється необхідністю емпіричного виявлення суттєвих залежностей в економіці, встановлення статистичних закономірностей економічної поведінки соціальних груп, вивчення ймовірних шляхів розвитку якихось процесів за незмінних умов чи таких, що відбуваються без зовнішніх впливів. Прикладом дескриптивних моделей є виробничі функції та функції купівельного попиту, побудовані на підставі опрацювання статистичних даних [5].

Дескриптивні моделі – моделі описового характеру. До них належать:

• система фінансових звітів;

• представлення фінансових звітів в різних аналітичних розрізах;

• горизонтальний і вертикальний аналіз звітності;
• система аналітичних показників;
• аналітичні записки до звітності.

В залежності від мети аналізу досліджуються різні показники діяльності підприємства. Система показників, що детально та всебічно характеризують фінансовий стан підприємства, дозволяє об'єктивно аналізувати всі аспекти діяльності. Однак жоден із них індивідуально не дає вичерпної інформації щодо умов функціонування та прибутковості фірми.

Традиційно аналіз фінансового стану проводять за комплексом показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності. Безперечно всі ці показники впливають на фінансовий потенціал підприємства. Проте, в першу чергу, потрібно аналізувати показники фінансового стану, пов'язані із використанням фінансових ресурсів, що демонструють показники фінансової стійкості підприємства.

Ресурсний підхід до оцінки фінансового потенціалу один із найбільш поширених у науковій літературі. Він передбачає оцінку наявних фінансових ресурсів у розрізі власних, залучених та позикових, а також ефективність використання даних видів фінансових ресурсів.

Лише комплексний аналіз показників дає підстави для ґрунтовних висновків. Разом із тим, для попереднього оцінювання фінансової діяльності підприємства необхідно лише кілька числових показників. Обчислення зайвих коефіцієнтів ускладнює аналіз і вносить плутанину. Інформація для порівняння різних компаній має бути стандартизована.

Джерелами інформації для здійснення аналізу й оцінки потенціалу підприємства є офіційна фінансова звітність, затверджена наказом Міністерства фінансів України № 87 від 31.03.1999 р. у зв'язку з переходом до нових стандартів бухгалтерського обліку. Вона включає такі основні документи: 1. Баланс (форма № 1). 2. Звіт про фінансові результати (форма № 2). 3. Звіт про рух грошових коштів (форма № 3). 4. Звіт про власний капітал (форма № 4). Основною метою фінансової звітності є надання її користувачам повної, правдивої і неупередженої інформації про стан, результати діяльності і рух грошових коштів підприємства.

Загальні показники характерні для всіх галузей економіки, а специфічні – для окремих галузей. Первинні показники формуються за даними обліку планової інформації, похідні – розраховуються на базі первинних даних. Синтетичні (інтегральні) показники узагальнюють складні економічні явища та процеси. Причинно-наслідкові зв'язки та результати вивчаються на основі результативних та факторних показників. Результативний показник – це показник, що є предметом дослідження. Показники, які характеризують результативний показник, тобто є його кількісними та якісними характеристиками, належать до факторних показників.

За умов конкурентного ринкового середовища взаємини підприємства з державою, інвесторами, кредиторами породжують розмаїття форм економічних і фінансових ситуацій, що суттєво впливає на фінансовий стан підприємств.

Уміння здійснювати ефективне управління ФСП залежить не лише від мети його проведення, а й від доцільності використання того чи іншого методу оцінки ФСП, його адаптації до сучасного етапу і цілей розвитку, а також вимог, що висуваються зовнішніми суб'єктами господарювання, інвестиційним і податковим середовищем. Це визначає наукове й практичне значення дослідження наявних методів оцінки ФСП. При аналізі фінансової діяльності на підприємстві використовується широкий спектр моделей та методів.

В умовах військового стану умовах інструменти та методи формування й використання фінансових ресурсів підприємства суттєво змінюються. Особливої уваги набувають дискриптивні моделі фінансового потенціалу підприємства, які становлять підґрунтя фінансового менеджменту підприємства.

Застосування дескриптивних моделей в обліково-аналітичній системи дозволить забезпечувати надання інформації про внутрішнє середовище підприємства у всіх доцільних аспектах (наприклад, у розрізі ланцюга цінностей), часових вимірах (минулому і майбутньому), а також забезпечувати збір і обробку максимально можливого обсягу інформації про зовнішнє середовище для оцінки фінансового потенціалу підприємства.

Ключові слова: фінансовий потенціал, оцінка фінансового потенціалу, потенціал підприємства, дескриптні моделі в оцінки потенціалу, ресурсний підхід до оцінки фінансового потенціалу, інтегральний підхід до оцінки фінансового потенціалу, економіко-математична модель.

Список використаних джерел

1. Корнійчук Г.В. Економічний зміст фінансового потенціалу підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - 2016. - №7. - С. 26–29.

2. Bogma O., Kamins'kyj S., Gutnyk P. Finansovyj potencial pidpryjemstva: metodyka ocinjuvannja // Scientia Fructuosa. - 2022. - No 2. - P. 36-47.

3. Балабаш О.С. Фінансова стійкість підприємства: її сутність та фактори / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1854/1/Фінансова%20стійкість%20 підприємства%20її%20сутність%20та%20фактори.pdf.

4. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / К.: Вид-во Олексія Капусти. - 2018. - 412 с.

5. Магас Т.Є. Класи економіко-математичних моделей та їх застосування / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/6375.pdf.

Етика PR: поняття, значущість та сучасні тенденції

Юлія Крамаренко
здобувачка освітньої програми «Маркетинг»,
Фаховий коледж,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KramarenkoYS@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження: актуальністю дослідження є зростання інтересу до загальних питань професійної етики в різних гуманітарних сферах, в тому числі і в рекламі, вимоги сучасного споживача до дотримання етичних норм компаній, використання різних типів PR та їх активна реалізація у рекламних кампаніях з залученням соціальних мереж.

Об'єкт дослідження: поняття етики PR, її значущість та тенденції в сучасному PR.

Предмет дослідження: тенденції етики PR.

Мета дослідження: метою дослідження є розкриття поняття етики, її роль у PR середовищі, дослідження на практичному прикладі використання одного з видів PR.

Інформаційна база дослідження: законодавство України, соціальна мережа Instagram, праці Кобєлєва В.М, І. Є. Гармаша, Лук'янець Т.

Методологія дослідження: засоби узагальнення, групування та порівняння інформації.

Етапи та результати дослідження: на першому етапі дослідження було розглянуто поняття етики та професійної етики. Мета етики – дати раціональне обґрунтування моралі, з'ясувати її сутність, місце і значення в розвитку людини і суспільства. У сучасному середовищі від підприємства очікується внесок у вирішення проблем суспільства, враховуючи людський та соціальний вплив бізнесу на працівників та споживачів. Люди очікують від бізнесу більших результатів з точки зору соціальної відповідальності та соціальної користі. Підприємці повинні бути активними в таких сферах, як захист довкілля, охорона здоров'я та громадська безпека, громадянські права та захист прав споживачів.

Етика у сфері PR зазвичай зосереджується на тому, як PR-практики повинні поводитися з моральної точки зору у своїй роботі з клієнтами, медіа та громадськістю. Ось деякі з сучасних тенденцій етики PR:

1. Дотримання прозорості: Сучасні PR-практики повинні бути відкриті щодо своєї роботи та комунікації зі своїми клієнтами, медіа та громадськістю. Це може включати розкриття фінансових зв'язків зі своїми клієнтами та пояснення того, як вони працюють з медіа.

2. Етика віртуальної комунікації: У світі, де все більше спілкування відбувається онлайн, PR-практики повинні бути особливо обачними щодо етики віртуальної комунікації. Це може включати дотримання правил конфіденційності, відсутність дискримінації та образ.

3. Соціальна відповідальність: Багато компаній та організацій активно використовують PR для підвищення свого соціального впливу. Однак, у своїй роботі з громадськістю та медіа, PR-практики повинні бути особливо уважними щодо того, як вони представляють свої клієнти та як це може вплинути на суспільство.

4. Етика використання даних: У світі, де дані стають все важливішим ресурсом, PR-практики повинні бути особливо уважними щодо того, як вони використовують та зберігають дані про своїх клієнтів та громадськість.

5. Етика використання інфлюенсерів: У світі соціальних медіа, де інфлюенсери стають все більш популярними для реклами та маркетингу, PR-практики повинні бути особливо уважними щодо етики використання цих осіб. Це може включати дотримання правил реклами та уникнення обману споживачів.

6. Дотримання етичних стандартів: Сучасні PR-практики повинні дотримуватись відповідних етичних стандартів та правил, встановлених професійними організаціями, такими як PRSA (Public Relations Society of America) та ICCO (International Communications Consultancy Organisation).

7. Соціальна відкритість: Сучасні PR-практики повинні бути більш відкритими щодо соціальних та культурних проблем, що виникають у суспільстві. Це може включати підтримку соціальної справедливості, рівності та боротьбу з дискримінацією.

Загалом, сучасні тенденції етики PR визначаються зростаючим значенням прозорості та соціальної відповідальності у сфері комунікації, а також швидким розвитком технологій та соціальних мереж, що ставить перед PR-практиками нові виклики у забезпеченні етичної роботи та взаємодії зі своїми аудиторіями. На другому етапі дослідження аналізувався вплив етики PR в межах інституту репутації та чинного законодавства України. PR – відповідальність управлінської команди. Культура компанії має значний вплив на те, як сприймаються різні етичні питання і як вирішуються етичні конфлікти. Для того, щоб впливати на формування організаційної культури, керівники організації повинні звернути увагу на те, які цінності вони сповідують, які завдання та цілі є важливими для організації та які засоби вони використовують для досягнення цих цілей. Визначивши ключові етичні цінності, керівництво має донести їх до всіх рівнів організації. Якщо практика PR строго дотримується ідеальної моделі двосторонньої симетричної комунікації між організацією та громадськістю, то питання етичної поведінки не виникає. В Україні є чинними Закон України «Про рекламу», Закон України «Про недобросовісну конкуренцію», загальне законодавство щодо діяльності підприємств. Згідно з їх обмежень робота PR відділів у компанії регулюється та карається за порушення прописаних норм етики у рекламі, рекламних кампаніях, презентації продукту, тощо.

Третім етапом дослідження є вивчення сучасних тенденцій у етиці PR

на прикладі діяльності Instagram сторінки бренду «Brabrabra». Компанія використовує білий PR – на сторінці у розділі «Актуальне» можна побачити співпрацю з зірками, регулярні інформаційні публікації, які підтримують свідоме ставлення до здоров'я жінок, залучають експертів у дослідженні проблем пов'язаних із зростанням тих чи інших хвороб, активно працюють з дизайнерами, витримуючи оригінальний стиль сторінки, створюють ком'юніті та гуртують таким чином потенційних або діючих покупців, дотримуються всіх етичних норм ведення комунікації між представниками бренду та споживачами, мають активну екологічну та соціальну позицію, несучи соціальну відповідальність перед аудиторією.

Практична значущість результатів дослідження: в результаті дослідження було наведено конкретний приклад слідування етичній поведінці компанії у використанні PR-технологій, розкриття принципів та стандартів поведінки ділової етики. Український ринок PR показує значний розвиток в сторону загально прийнятих сучасних етичних норм. Ці проаналізовані джерела можна використовувати як опорний приклад проведення етично коректного PR та удосконалювати новими технологіями сферу зв'язків з громадськістю.

Ключові слова: етика PR; тенденції етики PR; значущість етики PR; PR-технології.

Список використаних джерел

1. Кендюхов О.В., Янгельська К.Ю. Паблік рилейшнз в корпоративному брендингу: механізм управління та методологія оцінки: монографія. Донецьк: Донец. нац. техн. ун-т. 2010. 225 с.

2. Колодка А.В. Комплексна схема управління іміджем підприємства на етапах його життєвого циклу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. №1. С. 131-141.

3. Сучасні PR-технології: навчально-методичний посібник / Уклад. А.М. Зленко. Бориспіль: Ризографіка, 2018. 260 с.

4. Посилання на сторінку бренду з практичного дослідження https://instagram.com/brabrabra.ua?igshid=YmMyMTA2M2Y=.

Планування маркетингової комунікаційної стратегії ТОВ «ВіДі Еліт»

Олександра Машкова
здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kovalovaoo@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. З розвитком ринкових відносин і посиленням ринкової конкуренції перед керівниками суб'єктів господарювання постало питання ефективного управління підприємством, що дозволило б забезпечити стійкість конкурентних переваг в бізнес-середовищі. Це актуалізувало наукові дослідження з даної тематики, сприяло появі нових знань щодо визначення, оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємств різних видів економічної діяльності. Безумовно, більша частина досліджень стосується виробничих підприємств чи окремих бізнес-одиниць, натомість проблемам управління конкурентоспроможністю підприємств сфери авто-бізнесу приділяється недостатньо уваги, особливо в контексті необхідності їх стійкого розвитку. Актуальність теми дослідження визначена необхідністю пошуку нових стратегічних напрямів розвитку вітчизняних підприємств та шляхів їх досягнення в сучасних умовах мінливості зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є процес вибору стратегічних пріоритетів маркетингового розвитку підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження: є сукупніть теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до визначення та досягення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

Метою дослідження теоретичне обґрунтування вибору стратегічних маркетингових заходів з розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах і розробка на цій основі методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «ВіДі Еліт».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

• дослідити систему маркетингових комунікацій;

• виконати аналіз стану маркетингової діяльності підприємства ТОВ «ВіДі Еліт;

• запропонувати заходи щодо вдосконалення Е-маркетингу на підприємстві.

Інформаційна база досліджень Значний доробок у формування теоретико-методичних засад маркетингового стратегічного управління та розробки комплексу маркетингу зокрема, внесли такі закордонні вчені як В.Г, Котлер Ф., Берет, Дж., Борден Н., МакКарті Дж., Фрей А., Бумс Б., Бітнер М.,

Дібб С., Дойль П., Ламбен Ж.Ж., О'Шонессі Дж., Кінгстон П., Фатхутдінов Р.А., Дихтль Е., Хершген Х., Прингл Х., Келлі К., Десмонд Дж., Друкер П., Беннетт П., Уілсон М., Ферні Дж., Шнайдер Д., Шульц Д.Е. Серед вітчизняних вчених, що присвятили свої праці питанням стратегічного маркетингового управління слід визначити Балабанову Л.В., Данька Т.В., Ілляшенко Н.С., Бойчук І.В., Вовчак А.В., Гаркавенко С.С., Герасимчук В.Г, Демків Я.В., Ковальчук С.В., Красовську Т.В., Лук'янець Т.І., Савельєва В.В., Чорну Л.О., Яковлєва А.І. Разом з тим питання узагальнення теоретико-методологічних підходів та інструментарію стратегічного маркетингового управління потребують подальшого дослідження.

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби економіко-статистичного та логістичного аналізу, економічного прогнозування, узагальнення, групування та порівняння.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел щодо значимості комплексу маркетингових комунікацій в загальній системі засобів, які впливають на формування цінності для споживача і досягнення економічних та стратегічних цілей розвитку торговельного підприємства в офлайн- та онлайн-середовищі, визначили необхідність вивчення маркетингових комунікацій з урахуванням сучасних тенденцій розповсюдження інформаційно-комунікативних технологій.

На другому етапі дослідження нами був проаналізовано діяльність ТОВ «ВіДі Еліт», яке надає споживачам повний комплекс послуг з придбання автомобілів та після продажного обслуговування, а також супутніх фінансових послуг. ТОВ «ВіДі Еліт» очолила рейтинг самих ефективних автомобільних дилерів в Україні по продажу автомобілів Лексус.

Основна запорука успіху компанії ТОВ «ВіДі Еліт» в збереженні балансу інтересів клієнтів, співробітників, інвесторів, а також держави. Враховуючи реалії сьогоднішньої економіки, товариство оптимізувавло інвестиції так, щоб бізнес в найближчі п'ять років був таким, що окупається, а також орієнтувався на максимально ефективне управління і мінімізацію операційних витрат.

З метою комунікації зі своєю цільовою аудиторією, підприємство активно веде соціальні мережі, де щоденно спілкується зі споживачами. ТОВ «ВіДі Еліт» має сторінки в наступних соціальних мережах: Instagram, Facebook. Найбільш активно підприємство веде профіль на Facebook. Найбільш активно на публікації компанії аудиторія реагує в Instagram.

Розглядаючи головні проблеми підприємства на даному етапі: невелика кількість клієнтів, низький попит на продукт та обмежені фінансові ресурси, то стратегічними пріоритетами діяльності підприємства ТОВ «ВіДі Еліт» на даному етапі є діяльність спрямована нарощування кількості клієнтів. Компанії необхідно розробляти та впроваджувати нові засоби приваблення клієнтів. Також підприємству необхідно розвивати нові шляхи та способи взаємодії з клієнтами. При чому необхідно шукати шляхи виходу на міжнародний ринок, де попит на даний програмний продукт в рази більший. За рахунок меншої

собівартості продукту досягається цінова перевага на міжнародному ринку і

водночас збільшення доходу компанії.

На третьому етапі дослідження було розроблено удосконалити маркетингову стратегію підприємтсво, за рахунок впровадження нових засобів приваблення клієнтів впровадження контент-маркетингу – приваблення клієнтів шляхом розповсюдження корисного для них контенту.

Метою впровадження контент-маркетингу в ТОВ «ВіДі Еліт» є збільшення кількості відвідучачів сайту компанії і відповідно збільшення кількості клієнтів. Підприємству необхідно започаткувати ведення свого блогу, та викладати на ньому статті, орієнтовані на споживача, портрет якого описаний вище. Також необхідно публікувати статті в профільних Інтернет ресурсах та соціальних мережах. Також ефективним є публікації інфографіки (графічний спосіб подачі інформації, даних і знань, метою якого є швидко і чітко підносити складну інформацію).

Практична значущість результатів дослідження. В результаті дослідження нами був запропонований комплекс заходів, спрямований на підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «ВіДі Еліт». В ході оцінки ефективності впроваджених заходів було виявлено, що вже у перший рік впровадження контент-маркетингу збільшується середньомісячна кількість відвідувачів сайту компанії у 2 рази. Що відповідно збільшує кількість залучених клієнтів до 336 компаній на рік.

Ключові слова: маркетингова стратегія; ефективність; Е-маркетинг; контент маркетинг; комунікаційна політика.

Список використаних джерел

1. Афанасьєва О. П. Інтернет-маркетинг. Опорний конспект лекцій. Харків: Харківський державний унверситет харчування та торгівлі, 2017. С. 30.

2. Зінорук Л. В. Маркетингові дослідження у процесі удосконалення комплексу маркетингу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 5. С. 123-128.

3. Касян С.Я. Маркетинговий розподіл інноваційної продукції високотехнологічних підприємств на основі віртуального забезпечення та екологістики. Економічний вісник НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2019. № 16. С. 326–339.

Особливості управління операційним персоналом аграрного підприємства

Олена Горбачик
здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HorbachykOV@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. В умовах сьогодення докорінно змінюється концепція управління персоналом, вибір засобів і методів практичної реалізації завдань управління персоналом. Ефективне використання персоналу підприємства є найважливішим чинником підвищення конкурентоспроможності. Для підприємства це означає наступне: щоб протистояти конкуренції, воно повинне надавати послуги з найменшими витратами і високою якістю, а така якість можлива тільки в тому випадку, якщо праця робітників достатньо вмотивована. Персонал (кадри) підприємства є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності його використання багато в чому залежать результати діяльності підприємства та його конкурентоздатності. На сучасному етапі розвитку економіки пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Для цього слід сформувати ефективну систему засобів мотивації праці персоналу, що відповідає сучасним умовам господарювання, і тим самим забезпечити успішну діяльність і розвиток підприємств та всієї економіки країни.

Сьогодні в Україні створення системи і зміна методів управління пов’язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв’язання складних економічних та соціально-політичних проблем, радикального оновлення всіх ланок управління, стилю роботи управлінського корпусу країни. Тому особливо гостро стоїть задача організації управління підприємствами – створення цілком нових систем управління або внесення прогресивних змін у побудову і порядок функціонування діючих. Організація управління здійснюється шляхом організаційного проектування, реорганізації або ліквідації одних діючих систем і створення інших, здатних самостійно і високоефективно досягати цілей в умовах ринкових відносин. Власний історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика доводять, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема роботи з персоналом. Управління підприємством в умовах глобалізації економіки зумовлює розвиток нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Оскільки

ключовим показником і фактором успіху діяльності підприємства є величина витрат, питання управління набуває особливої актуальності.

Отже, потреба вибору найкращого варіанта управління витратами в системі розвитку персоналу підприємства зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цій галузі. Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами. Проблеми управління персоналом на сучасному етапі розвитку економічних відносин є досить актуальними, тому потребують детального аналізу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на Приватному сільськогосподарському підприємстві «Україна».

Предметом дослідження виступає вдосконалення організації системи управління персоналом на Приватному сільськогосподарському підприємстві «Україна».

Метою дослідження є визначення основних шляхів вдосконалення менеджменту персоналу приватного сільськогосподарського підприємства «Україні».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. Проаналізувати вибір методики оптимальної форми організації праці та системи мотивації праці;
2. Здійснити аналіз організації праці операційного персоналу сільськогосподарського підприємства «Україна».
3. Запропонувати рекомендації щодо процесу управління операційним персоналом підприємства.

Інформаційна база досліджень. Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу досліджували такі зарубіжні і вітчизняні вчені: Ансофф І., Боумен К., Виханський О.С., Наумов О.І., Пономаренко В.С., Бєляєва С., Виноградський М., Журавльов М., Іванцевич Дж., Кибанов А., Бісвас П.Ч., Євтушевський В.А., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А. та ін. Однак через багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлені не повною мірою і потребують доопрацювання.

Методологія дослідження. У процесі роботи над дослідженням використовувались наступні методи: економічного аналізу; соціологічного опитування у дослідженні стану умотивованості персон у товариства; моделювання як способу передбачення результатів професіоналізації менеджменту праці.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювалося теоретичне висвітлення процесу управління операційним персоналом на підприємстві, його особливості та значення. Нами було з'ясовано, що для успішного вирішення комплексу завдань для досягнення працівниками засобів, необхідних для задоволення їх потреб, на підприємствах слід побудувати гнучкі механізми управління діяльністю колективів. Такі механізми повинні формуватися з урахуванням адаптивних підходів, виправданих відповідно

до теорій мотивації до праці, теорій управління персоналом. Принципові особливості цих підходів повинні враховувати різницю економічних відносин в Україні, зокрема, створення мотиваційного механізму для більш ефективної роботи колективів, їх окремих членів, навіть в умовах низької заробітної плати, затримок їх виплати, та відсутність коштів громадського споживання. Теорії мотивації дозволяють керівнику вибудувати стратегію та тактику впливу на підлеглих, орієнтуючись на конкретні умови роботи організації та особливості індивідуальної поведінки його персоналу. Серед різних стимулів, які спонукають працівника працювати краще, немає універсальних. Люди порізному реагують на різні подразники. Людина звикає до них і перестає реагувати, бо керівник повинен мати арсенал мотиваційних засобів і постійно оновлювати його, тобто створювати мотиваційне поле для працівників. Ефективно продумана робота повинна створювати внутрішню мотивацію, почуття особистого внеску.

На другому етапі дослідження здійснювався аналіз процесу управління операційним персоналом на прикладі приватного сільськогосподарського підприємства «Україна».

Основними складовими системи управління персоналом підприємства є:

1. Аналіз та планування персоналу: до цієї підсистеми належить аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами;

2. Відбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для виявлення інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей;

3. Оцінювання персоналу: персональна оцінка – рівень знань, умінь, майстерності та особистої відповідальності, оцінка виконуваної роботи та її результатів;

4. Організація навчання персоналу та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання;

5. Мотивація персоналу.

Дослідивши діяльність приватного сільськогосподарського підприємства «Україна», вироблені наступні рекомендації: орієнтуватися на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності підприємства; постійно коригувати цілі і програми в залежності від стану ринку, змін зовнішнього середовища;використовувати сучасну інформаційну базу для різноманітних розрахунків при прийнятті управлінських рішень; змінити функції планування – від поточного до перспективного; здійснювати управління на основі гнучкості рішень;проводити глибокий економічний аналіз кожного управлінського рішення.

Розвиток трудових ресурсів на Приватному сільськогосподарському підприємстві «Україна», використовуючи професіоналізацію менеджменту праці і різноманітні мотиваційні механізми гарантує стабільний розвиток на

економічному ринку, прибуткове функціонування, безперервний розвиток персоналу підприємства, зменшення плинності кадрів, а головне – швидкий позитивний економічний ефект.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління персоналом на Приватному сільськогосподарському підприємстві «Україна», впровадження в діяльність суб'єктів аграрного сектору мотиваційного механізму праці персоналу.

Ключові слова: управління операційним персоналом; система управління персоналом аграрного підприємства; мотивація.

Список використаних джерел

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. – 466 с.

2. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець. Київ: МПП «ЛИНО». - 2022. - 612 с.

3. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-те вид., випр. і дон. – К.: Т-во «Знання», КОО. - 2018. - 435 с.

4. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко; Львівський державний університет внутрішніх справ. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. - 2019. – 127 с.

5. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна,О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. - 2018. – 404 с.

Симатична системна модель «Економікс»

Кароліна Россошанська
здобувачка освітньої програми «Міжнародний бізнес»,
ВНЗ «Навчально-науковий інститут міжнародних відносин КНУ
імені Тараса Шевченка», м. Київ, Україна,
e-mail: karolina.rossoshanskaya@gmail.com

Одним із методів підвищення ефективності навчально-виховного процесу в умовах діджиталізації світу є застосування візуалізації [1]. Інформація представляється у вигляді рисунків, графічних образів, графічних моделей, схем, алгоритмів та ін. Головна перевага візуалізації полягає у можливості цілісного представлення об'єкта вивчення (пізнання), розуміння структури, елементів (розділів, компонентів моделей та ін.) та зв'язків між ними.

У підготовці сучасних економістів-міжнародників дисципліна «Економікс» відіграє велику роль. Вона є життєво важливою, має практичне значення для бізнесу, вивчає поведінку індивідів та інститутів, які займаються виробництвом, обміном і споживанням товарів та послуг з позиції суспільства в цілому [2]. В такому ракурсі «Економікс» розглядає і міжнародні аспекти економіки та світове господарство.

Не зважаючи на існування сьогодні різноаспектних визначень терміну «економікс» [3], доречно розробити графічну системну модель «економікс». Доцільність такої моделі зумовлена тим, що в економічній теорії широко використовується системний підхід [4]. Він дозволяє вивчати внутрішні причинно-наслідкові, структурно-функціональні, ієрархічні, прямі та зворотні зв'язки. Саме такий підхід дає змогу розкрити складні процеси розвитку економічних систем, з'ясувати природу багатьох економічних процесів і явищ.

У якості базового шаблону використаємо графічну чотирьохкомпонентну модель системи [5]. Опишемо дану графічну модель семантично. У ній можна виділити три зони: центральну, ліву та праву. Центральна зона містить чотири елемента, які взаємопов'язані між собою шістьма зв'язками. В лівій зоні розташовується вхідна інформація до центральної зони. Права зона містить вихідну інформацію для використання за межами центральної зони. У якості предметного джерела опису моделі використаємо підручник Макконнелла К.Р. та Брю С.Л. [2] без подальшого детального посилання на його ключові положення.

Методологічна основа «Економікс» закладена в самій назві підручника [2] «Економікс: принципи, проблеми і політика». У системній моделі проблеми (факти) відповідають лівій зоні, принципи (або теорії) – центральній, а політика (економічна політика) – правій. Відповідно до внутрішньої класифікації «Економікс» (с.23, [1]), центральна частина моделі (принципи або теорії) відноситься до позитивної економіки, яка вивчає «те, що є». Права частина (економічна політика) – до нормативної економіки, яка виражає суб'єктивне представлення про «те, що повинно бути». За цією логікою, ліву частину (факти) можна позначити, як «реальну економіку». «Факти» містять конкретні

економічні проблеми або певний аспект економіки. «Принципи або теорія» відображають узагальнення щодо реальної поведінки індивідів та інститутів у економічному середовищі. «Економічна політика» відображає виміри та рішення, які забезпечують виправлення або усунення проблеми, яка формалізована у «Фактах».

Виходячи зі сфери, об’єкту та предмету дослідження, основного завдання «Економікс», виділимо чотири базові елементи центральної зони моделі: обмежені ресурси (ОР, верхній лівий кут); виробництво товарів і послуг (ВТ, верхній правий кут); безмежні потреби (БП, нижній лівий кут); споживання (СП, нижній правий кут). Розглянемо сутність зв’язків між цими елементами.

Елементи моделі ОР та БП логічно зв’язати між собою зв’язком «економічне середовище», оскільки обмеженість ресурсів та безмежність потреб доцільно розглядати як основні характеристики економічного життя. Між ОР та ВТ існує зв’язок «ефективне використання», який розкриває дослідження проблем обмежених виробничих ресурсів або управління ними з метою досягнення максимального задоволення матеріальних потреб людства. Елемент СП поєднує з елементом ВТ зв'язок «пропозиція», а з БП - «попит». Ці зв’язки відображають той факт, що основою предмета «Економікс» служить теорія попиту і пропозиції. Тоді у трикутнику ВТ-СП-БП зв’язок між ВТ та БП відображає «ринкову рівновагу» - таку ситуацію на ринку, коли величина пропозиції дорівнює величині попиту. Але це більш теоретичний, ніж практичний стан. Рівновага порушується з причини існування ринкової конкуренції, коли кількість запропонованих товарів перевищує кількість товарів, які споживачі готові придбати. Це порушення виникає, коли обмежені ресурси нераціонально використовуються для задоволення попиту споживачів. Тому у трикутнику ОР-СП-БП зв'язок ОР-СП доцільно позначити як «ринкова конкуренція».

Аналіз побудованої системної моделі «Економікс», яка описує взаємозв'язок між обмеженими ресурсами, виробництвом товарів та послуг, безмежністю потреб та споживання, доводить, що в економіці не існує лінійних причино-наслідкових зав’язків. Цей висновок корелюється з висновками багатьох досліджень, в яких констатується виникнення потреби принципової зміни наукової парадигми у сфері економічних наук [6]. Така парадигма повинна давати можливість побудови, узагальнення та реалізації експериментів в умовах функціонування соціально-економічних систем в сучасних вимушених нелінійних, емерджентних наддинамічних умовах [6]. А запропонована нами модель дозволить здобувачам, які вивчають «Економікс», глибше зрозуміти структуру, сутність базових елементів та зв’язків даної дисципліни з позиції вимог сучасного світу.

Ключові слова: обмежені ресурси; виробництво товарів та послуг; безмежні потреби; споживання.

Список використаних джерел

1. Білоусова Л. І. Функціональний підхід до використання технологій візуалізації для інтенсифікації навчального процесу. Інформаційні технології і засоби навчання. 2017. № 1. С. 38-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ITZN_2017_57_1_6/.

2. Campbell R. McConnell. Economics: Principles, Problems, and Policies. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/economics_mcconnell.pdfє.

3. Россошанська К.О. Визначення «Економікс» методом системних квартілей дефініцій. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку. 2022: тези доп. Університет КРОК. Київ. URL: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1202.

4. Колодійчук В. А. Системний підхід в економічних дослідженнях. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. № 3. С. 107-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_3_23.

5. Россошанська О.В. Особливості планування проектів на основі системної моделі. Управління проектами та розвиток виробництва. 2000. № 1(1). с. 57-62. URL: http://www.pmdp.org.ua/index.php/ua/component/content/article/86-2000/1/1164-rossoshanskaya.

6. Коломієць С .В. Категорії синергетики в економічних дослідженнях: нелінійність соціально-економічних систем . Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 3. С. 115 – 121. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-66.

Підходи до прийняття управлінських рішень в процесі функціонування агроформувань

Вікторія Генчевська
здобувачка освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MetodistUT1@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6305-8782
Віктор Алькема
д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

На сьогодні особливої актуальності набуває проблема досягнення вітчизняними агроформуваннями рівня стійкого розвитку. У кризові моменти підприємство, як відомо, починає функціонувати у режимі часо-просторової нестабільності, що обумовлює необхідність достеменного вивчення його поточного стану з обґрунтуванням фінансово-економічного потенціалу та подальшою розробкою низки заходів, що здатні забезпечити необхідну траєкторію стійкого розвитку. В умовах ризикованого зовнішнього та внутрішнього середовища лише єдина система управління підприємством може сформувати стійкість, дотримуючись балансу інтересів споживача, підприємства, конкурентів, персоналу, суспільних організацій і держави. Однак варто відзначити, що найдієвішим в забезпеченні стійкого та поступального розвитку є кадровий потенціал на усіх ланках і накопичений ним багаж знань, умінь, навичок та інших компетентностей, здатностей і можливостей.

Метою цього дослідження є аналіз підходів до прийняття управлінських рішень для забезпечення їх стабільного функціонування в умовах криз та невизначеності.

На першому етапі досліджували рейтинги вітчизняного менеджменту та міжнародну оцінку його ефективності. Варто виділити думку експерта Джозефа М. Джурана [1], який стверджував, що близько 80% проблем виникають на підприємстві у зв'язку з недієвою або мало дієвою системою управління, і лише 20% через помилки самих виконавців. Це стосується і вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери України, адже як демонструють чисельні моніторинги, Україна за показниками управління значно відстає від інших країн Європи. Спеціалісти Світового економічного форуму дослідили, що серед 53 аналізованих країн, Україна займає позицію аутсайдера, а саме 52 місце за показниками ефективності маркетингового менеджменту та 50 позицію в фінансовому менеджменті [2]. І хоча на даний момент ситуація дещо змінилася, кардинальних трансформацій не відбулося. Щоб розробити дієву стратегію розвитку підприємства, необхідні фахівці, що володіють об'ємним багажем профільних знань, умінь і навичок. Це дозволить розкрити потенціал можливостей стійкого розвитку не лише на локальному, а й загальнонаціональному рівні. Формуванню

адаптивного управлінського механізму сприяє вплив конкурентного середовища та природний відбір.

Другий етап дослідження було присвячено аналізу методів управління з точки зору результативного їх впливу на стійкість функціонування вітчизняних підприємств агропродуктового комплексу України. Економічні методи управління в сукупності формують механізм реалізації управлінських рішень у контексті ризикованої стійкості підприємства. До них, зокрема, відносяться: економічна відповідальність управлінських органів за результати своєї професійної діяльності (компенсація втрат, викликаних некомпетентністю окремих структурних підрозділів); економічне стимулювання (формування доходів працівників з огляду на конкретний внесок працівників у загальний об'єм результатів праці); техніко-економічне планування, за рахунок якого створюється програма виробничо-господарської діяльності підприємства [3]. Група адміністративних методів управління (постанови, розпорядження, накази, вказівки та ін.) зазвичай має форму адміністративного впливу на конкретні функціональні підсистеми. Вони застосовуються з метою забезпечення виконання норм чинного законодавства та внутрішньої корпоративної політики [3]. До методів управління, що ґрунтуються на принципах матеріальної мотивації, відноситься набір інструментів цілеспрямованого впливу над певними об'єктами з використанням економічних заохочень і стимулів [3].

На наступному етапі досліджували специфічні особливості сучасного менеджменту агроформувань. Слід зазначити, що сучасний ринок агропродуктів є потужним сегментом українського продовольчого ринку як за об'ємами виробництва, так і за кількістю учасників. Його пріоритетне значення обумовлене не лише показниками динаміки споживання агропродуктів та об'ємів виробництва, ай, у першу чергу, беззаперечним фактом, що продукти для людини є основним джерелом енергії. Доводиться констатувати, що останнім часом українські підприємства, які спеціалізуються на заготівлі та переробці сільськогосподарської продукції, відчувають гостру потребу в кваліфікованих кадрах, що мають досвід роботи в умовах модернізації ринкової діяльності, тому змушені запрошувати з-за кордону фахівців (механіків, техніків й автоматчиків), витрачаючи при цьому значні кошти. Іноземні виробники, хоча і мають великий досвід організації агроформувань, нерідко не можуть вирішити виробничі проблеми, викликані специфікою функціонування вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери України та особливостями українського законодавства. Націлені на стійкий розвиток та ефективне ведення підприємницької діяльності, менеджери потужних агроформувань зазвичай стикаються з основною проблемою – дисбалансом реальних і потенційно можливих ризиків. Вирішуючи поточні питання, вони не беруть до уваги негативний мультиплікативний чинник, ігнорування якого призводить до вповільнення темпів розвитку, зниження об'ємів виробництва та ефективності виробництва в цілому.

Загальновідомо, що агроформування є динамічними відкритими системами складної структури. Також варто зазначити, що вітчизняні агроформування

виявилися неспроможними вчасно реагувати на мінливі умови конкурентного середовища. Таку тенденцію можна пояснити, насамперед, недостатньою дієвістю ринкового інструментарію адаптивного управління ризиковою стійкістю. Припускаємо, що відсутність у менеджменті науково обґрунтованих підходів та поширення вузьконаправлених рішень, стратегічний потенціал яких викликає сумніви, поступово призвело до нерозуміння цілей реального сектору економіки та неузгодженості дій його суб'єктів. Унаслідок цього в агропромисловій сфері почали з'являтися «гібридні» форми господарювання та управління, що складаються з багатьох суперечливих компонентів і недостатньо ефективно функціонуючих виробничо-технологічних зв'язків. Окрім того, у вітчизняних підприємствах були сформовані такі несприятливі умови, вплив яких призвів до відсутності стратегічних механізмів прийняття управлінських рішень і адекватних форм і методів господарювання. Основною причиною недоліків функціонування систем менеджменту на багатьох вітчизняних агроформувань є неправильне розмежування функціональних обов'язків між підрозділами – багато функцій дублюються, не виконуються, а відповідальність за прийняття та виконання певних рішень, що стосуються політики виробництва й збуту, чітко не окреслюється.

Так як механізм стійкого розвитку є сукупністю принципів, методів, і функцій управлінського механізму, що забезпечують його поступальне, динамічне функціонування та розвиток, управління в області стійкості розвитку агроформувань дозволяє визначати й контролювати ризики, що впливають на стійкість процесу виробництва агропродуктів. При цьому потенціал управління можна використовувати в інших напрямках роботи підприємства. Саме тому, при створенні сучасного агропідприємства, в його основу закладається здатність перетворювати ймовірні негативні ризики в позитивні ситуації.

Також в аграрній сфері важливу роль відіграє процес управління виробничими ресурсами, адже під час його реалізації доводиться залучати людські, інформаційні, часові та матеріальні ресурси, використання яких сприяє досягненню задекларованих цілей. У цьому випадку основна складність полягає в тому, що можливість використання перерахованих ресурсів напряму залежить від стану навколишнього середовища та динаміки розвитку безпосередньо самого підприємства. Отже, мова йде про когерентний зв'язок сприятливих і не сприятливих стійкості розвитку чинників. У разі виникнення небезпечних для стійкого розвитку ситуацій, менеджери зобов'язані ефективно використовувати наявні ресурси та вчасно використати цей потенціал для збереження поточної ситуації навіть за несприятливих умов зовнішнього середовища [4].

Завершальним етапом дослідження став аналіз ефективних принципів та критеріїв які дозволяють сучасним менеджерам забезпечити стійкий розвиток підприємств-агроформувань в Україні. Встановлено, що закладаючи фундамент менеджменту стійкого розвитку підприємств, необхідно виробити чіткі цілі та методи управління та стратегію, а також чітко визначити об'єкт та суб'єкт управління. Для цього варто підібрати дієві методики проведення аналізу стійкого

розвитку. Їх вибір зазвичай відбувається з огляду на два принципи: всебічний аналіз усіх аспектів функціонування підприємства, за провідний показник якого береться об'єм інформації, необхідної для висновків про збалансованість розвитку підприємства; контроль і прогнозування ймовірних ризиків.

Основним критерієм стає оперативність збору, обробки та систематизації інформації. У цілому, аналіз впливу на стійкий розвиток підприємств агропродовольчої сфери України різних чинників має реалізуватися таким чином: достеменне визначення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на економічні показники роботи підприємства (якісних і кількісних показників); з'ясування конкретного впливу результатів економічної діяльності на стійкість розвитку. Потенціал стійкості визначається в результаті детального вивчення ймовірних ризиків і перспектив. На підставі цього визначається набір показників стійкого розвитку, відбувається їх нормування та виділення інтегрального значення стійкого розвитку. Впевнені, що для успішної реалізації управлінських рішень слід об'єднати зусилля місцевих, загальнодержавних органів виконавчої влади, приватних інвесторів, представників наукового співтовариства та профільних асоціацій.

Отже, вирішення зазначених проблем забезпечить: підвищення рівня агропромислової та продовольчої безпеки країни; покращить соціально-економічну ситуацію в державі; сприятиме інноваційним змінам у виробничій і переробній сферах галузі. Для реалізації означених цілей наша країна має усі умови,аотжездатнанелишезабезпечитизарахуноквласноговиробництвапотреби населення в агропродуктах, але й стати основним експортером цієї продукції у світі. Пропонуємо профільним агропідприємствам детально переглянути структуру управління та реформувати її з урахуванням розподілу управлінських задач і об'єму відповідальності на конкретно взятому ієрархічному рівні управлінської моделі. Переконані, що у разі виконання цих умов цілком можливо сподіватися на безперервне та стійке функціонування виробничої системи, що стимулюватиме динамічний розвиток шляхом прийняття ефективних програм і стратегій. Потенціал, здатний забезпечувати пропоновану поведінкову стратегію підприємства, і є механізмом реалізації засад стійкого розвитку. Його наявність, безсумнівно, є першочерговою ознакою сучасного підприємства. Дослідження має як теоретичну, так і практичну цінність, що дозволяє в подальшому поступово перейти від формального розгляду методів аналізу стійкого розвитку у сучасних умовах господарювання до розробки повноцінної методології оцінки менеджменту стійкого розвитку з використанням інтегральних показників і галузевої специфіки. Окреслені напрямки у перспективі можуть бути розглянуті більш детально з позиції методологічного інструментарію оцінки та діагностики стійкого розвитку агропромислових підприємств.

Ключові слова: підходи; управління; управлінські рішення; методи управління; агроформування.

Список використаних джерел

1. Джозеф Джуран. Архитектор качества. URL: https://www.management.com.ua/qm/qm009.html (дата звернення: 20.04.23).

2. Site of the World Economic Forum. URL:https://www.weforum.org (дата звернення: 20.04.23).

3. Федоришина Л.І., Цуркан А.О. Організація і методика економічного аналізу ефективності діяльності аграрних підприємств. Бізнес-навігатор. 2018. Випуск 2-2 (45). С. 137-139.

4. Фостолович В.А. Основні аспекти сучасного підходу до системи управління сільськогосподарським підприємством. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5597.

Особливості організації праці в готельному господарстві «Три Бажання»

Денис Андрєєв
здобувач освітньої програми «Готельно-ресторанна справа»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: andrieievdy@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. Актуальність даної теми полягає в тому, що організація праці є об'єктивною потребою і невід'ємною частиною професійної діяльності людини. Вона повинна сприяти вдосконаленню всіх робочих процесів і виробничих структур з метою досягнення найвищого рівня суспільної продуктивності.

Об'єктом дослідження є аналіз організації праці готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» у Тернополі.

Предметом дослідження є стан організації праці в готельному господарстві та засоби її вдосконалення.

Метою дослідження є аналіз організації праці, вивчення способів покращення організації роботи у готельному господарстві «Три бажання»,

Для здійснення даної мети були упішно виконано наступні **завдання**:

• розглянули особливості формування персоналу на підприємстві;

• провели аналіз діяльності готелю «Три бажання», зокрема, його ресторанного господарства;

• визначили основні форми організації праці у готельному господарстві «Три бажання»;

• проаналізували резерви вдосконалення роботи готельного господарства «Три бажання».

Інфомаційною базою дослідження були сучасні праці закордонних і вітчизняних авторів, які присвячені організації праці готельного господарства, а також статистичні дані готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» за 2019-2021 рр.

Під час роботи над дослідженням були використані наступні **методи дослідження:**

Методи синтезу та аналізу; порівняльний аналіз; SWOT-аналіз.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження розглянули сутність і завдання організації праці в цілому та в готельному господарстві. Дослідили фактори впливу на організацію праці на підприємстві, методи управління людськими ресурсами, норми визначення штатного розкладу підприємства та форми організації праці у готельному підприємстві. Дослідивши теоретичні аспекти щодо організації праці, ми

з’ясували, що найбільш важливим є людський фактор.

На другому етапі дослідження ми розглянули загальну характеристику вибраного нами підприємства та дослідили основні засади діяльності готельно-ресторанного комплексу «Три бажання». Проаналізували еволюцію кадрового потоку в готельно-ресторанному комплексі «Три бажання» упродовж 2019-2021 рр.. Для цього розрахували такі показники: коефіцієнт плинності кадрів при прийомі/переведенні працівників готельно-ресурсного комплексу «Три бажання» та коефіцієнт плинності кадрів. Далі проаналізували ефективність організації праці готелю упродовж 2019-2021рр.

Готельне господарство "Три бажання" - це комплекс зі 100 номерів, який пропонує різні послуги для своїх гостей. Організація праці в такому готелі має свої особливості:

1. Розклад роботи. У готелі "Три бажання" працюють зміни, розклад роботи оформлюється заздалегідь, враховуючи коливання попиту.

2. Комунікація. У готелі використовується ефективна комунікація між всіма працівниками, що дозволяє швидко та ефективно вирішувати будь-які проблеми.

3. Система навчання. У готелі "Три бажання" існує система навчання для нових співробітників, а також навчання для існуючих працівників, що дозволяє їм зростати в професійному плані та розвивати свої навички.

4. Стандарти обслуговування. У готелі "Три бажання" встановлені стандарти обслуговування, що дозволяє забезпечувати якісне обслуговування для всіх гостей.

5. Організація робочого місця. У готелі "Три бажання" працівники мають зручні та комфортні робочі місця, що дозволяє їм ефективно працювати та забезпечує їх здоров'я та безпеку.

6. Система мотивації. У готелі "Три бажання" існує система мотивації працівників, що дозволяє їм почувати себе цінними та внести свій внесок у розвиток готелю.

7. Робота в команді. У готелі "Три бажання" працюють команди, що взаємодіють між собою, щоб забезпечити якісне обслуговування гостей. Робота в команді дозволяє працівникам бути більш взаємодійними та ефективними в роботі.

8. Увага до деталей. У готелі "Три бажання" деталі мають велике значення. Продумана організація праці дозволяє уважно стежити за деталями, що дозволяє забезпечити якісне обслуговування гостей.

9. Технології. У готелі "Три бажання" використовуються сучасні технології для покращення роботи готелю та забезпечення комфорту гостей.

10. Система контролю. У готелі "Три бажання" існує система контролю, що дозволяє контролювати роботу працівників та якість обслуговування гостей.

В цілому, організація праці в готельному господарстві "Три бажання" має свої особливості, які дозволяють забезпечити якісне обслуговування гостей та ефективну роботу всіх працівників готелю.

На другому етапі дослідження ми перейшли до мотивації праці за

допомогою системи мотиваційного моніторингу готельно-ресторанного закладу «Три бажання». Нашою задачею було створити систему моніторингу мотивацій готельно-ресторанного комплексу «Три бажання». При його створенні слід враховувати наступні фактори: сферу діяльності готельного підприємства, організаційнуструктуру,поточнийрівеньмотиваціїворганізації,рівеньпідтримки співробітників і стабільність трудового колективу. Основою мотиваційного моніторингу є місія, завдання мотиваційного моніторингу у готельній індустрії. Суб'єкт мотиваційного моніторингу – це особи, які займаються регулярно даним процесом на підприємстві. Ці обов'язки та повноваження мають бути делеговані керівникам. Всі працівники готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» підлягають мотиваційному контролю.

У нинішніх складних умовах нерозвиненість готельного ринку України (перевищення попиту на готельні послуги над пропозицією) призвела до фінансово-економічної кризи, яка наразі суттєво впливає на завантаження вітчизняних туристичних закладів розміщення. Однак прогнозувати глобальні майбутні наслідки фінансово-економічної кризи експерти не можуть. У результаті багато керівників індустрії гостинності розглядають нижчу заробітну плату для робітників і службовців як вихід із зниження прибутковості компаній.

Дійсно, з одного боку, заробітна плата персоналу є реальним елементом витрат, з іншого боку, висококваліфіковані спеціалісти забезпечують конкурентоспроможність готелю на ринку. До того ж, на жаль, мова йде не тільки про працівників, які мають справу безпосередньо з гостями готелю, а й про тих, які керують, передбачають розвиток готелю, обслуговують ринок, навчають, адаптують та мотивують працівників і т. д. Це може лише негативно позначитися на ефективності та конкурентоспроможності готельного господарства.

Виходом із ситуації, що склалася, є оптимізація готельних послуг шляхом реструктуризації всієї системи управління, зосередження на підвищенні конкурентоспроможності готелю на ринку, більш чіткий розподіл завдань, розробка посадових інструкцій, ротація менш завантажених спеціалістів усередині готелю, більш кваліфіковані працівники замінюють частину працівників тощо.

Питання впровадження інноваційної системи сучасної організації праці відповідно до світових стандартів у систему управління вітчизняними готельними комплексами залежить від зростаючих потреб і очікувань клієнтів та загострення конкуренції на українському та зарубіжних ринках. Це визначає важливість покращення якісних характеристик послуг, що надаються, як засобу гарантування належного функціонування, іміджу та конкурентоспроможності компанії, у чому фундаментальну роль відіграє висококваліфікований та мотивований персонал.

Оптимальна система організації праці людей у готелі «Три бажання» забезпечує раціональну й ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем, ефективний і цілеспрямований розподіл і спрямування зусиль співробітників на потреби споживачів, сприяє ефективному досягненню цілей компанії.

Основними принципами сучасного управління персоналом у готелі «Три бажання» як складової системи якості готелю є:

• розуміння норм трудового законодавства;

• розгляд поточних і майбутніх кадрових потреб готельної індустрії відповідно до поточної ситуації та стратегії розвитку готельної індустрії, ринку праці та умов готельного обслуговування, тенденцій руху кадрів;

•умови для забезпечення стабільного складу робочої сили та зниження нестабільності працівників;

• залучання всіх зацікавлених сторін, включаючи профспілки, до розробки та впровадження кадрової політики як частини загальної стратегії управління якістю готелю;

• дбання про кожного працівника готелю, створення умов для розвитку його творчих здібностей, повага його права, свободи та поглядів.

Практична значущість результатів дослідження. При управлінні якістю в масштабах компанії керівник готелю «Три бажання» повинен враховувати такі важливі фактори, як підготовка та освіта персоналу. Для цього, перш за все, він визначає потреби в навчанні працівників, розробляє та впроваджує відповідну методику. Весь персонал готелю «Три бажання», який виконує пов'язану з якістю роботу в організації, повинен пройти відповідне навчання із забезпечення якості.

Ключові слова: організація праці готелю; мотивація; кадрова політика; система управління готельного підприємство.

Список використаних джерел

1. М. С. Іванова "Організація роботи персоналу в готельному бізнесі: особливості та тенденції". Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету. «Економічні науки», 2018 р.

2. О. С. Колесник "Організація роботи готельного персоналу на прикладі «Три Бажання». Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, 2019 р.

3. І. І. Скрипка "Особливості організації роботи в готельному господарстві на сучасному етапі". «Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки», 2019 р.

4. О. В. Шиян «Особливості управління персоналом в готельному бізнесі», журнал «Економіка та управління підприємствами харчування і торгівлі», 2020 р.

5. І. М. Клочко "Розробка системи організації праці в готельно-ресторанному бізнесі на прикладі готелю «Три Бажання»". «Наукові записки Кіровоградського національного технічного університету. Технічні науки», 2020 р.

Дослідження діяльності вітчизняних івент агенцій на прикладі столичної агенції Lioncom

Аліна Крайова
здобувачка освітньої програми «Маркетинг»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KraiovAS@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. Актуальність теми дослідження полягає у зростанні попиту на івент послуги в Україні. Через надлишок рекламної інформації у повсякденному житті, власники компаній шукають більш ефективний та впливовий інструмент просування своїх інтересів на ринок.

Об'єктом дослідження є діяльність одного з найвідоміших столичних івент-агентств «Lioncom».

Предметом дослідження: є процес організації івент-заходів та їх роль в маркетинговій діяльності підприємства.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів івент- маркетингу, аналіз конкурентоспроможності та внесення пропозицій щодо удосконалення процесу розвитку івент агентства «Lioncom».

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

• досліджено особливості подієвого маркетингу;

• проаналізовано діяльність івент агенції «Lioncom»;

• запропоновано способи підвищення ефективності роботи івент агентства Lioncom.

Інформаційна база досліджень У науковій праці вітчизняних сучасників І. Тараненко, О. Красовської, А. Куценко, Н. Лазаревої, Н. Попової, Л.Базалієвої розглядаються теоретичні та методологічні аспекти використання подієвого маркетингу як ефективного рекламного інструменту. Та зважаючи на те, що у вітчизняній літературі подієвий маркетинг як елемент просування бренду досліджений не надто глибоко, слід звернутись також до зарубіжних робіт, таких авторів як: П.Сміт, К.Беррі, А. Пулфорд, П. Гембл, М.Стоун, Н.Вудкок. Також інформаційною базою дослідження були сучасні наукові статті, наукові роботи маркетингової тематики та звітно-управлінська документація івент агентства «Lioncom».

Методологія дослідження. Під час роботи були використані порівняльний та статистичний аналізи, визначені переваги та недоліки діяльності агенції методом SWOT-аналізу.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження були

опрацьовані наукові джерела, що освітлюють місце та призначення подієвої індустрії в системі маркетингових комунікацій. Визначили, що організація спеціальних заходів, спрямована на просування товарів або послуг через емоційну складову. За її допомогою, підвищується лояльність споживача до бренду, що стимулює побудову довгострокових відносин між ними.

На другому етапі дослідження нами була проаналізована діяльність івент агентства «Lioncom». Ми визначили, що за роки свого існування, кількість наданих ними послуг зросла в 14 разів. А в результаті порівняння агенції з іншими представниками івент бізнесу, для аналізу конкурентоспроможності, виявили, що Lioncom лідирує, хоч і з незначним відривом. Розглянувши рейтинг популярності послуг агенції, виявили, що найбільше користуються попитом урочисті відкриття, що у відсотковому співвідношенні становить 38% від усіх організованих заходів. Варто зазначити, що «Lioncom», надає послуги «під ключ» - тобто агенція повністю звільняє замовника від клопотів, пов'язаних з організацією івенту. Командою продумується ідея заходу, з урахуванням побажань клієнта та закуповується подарунковий фонд, якщо такий є. До того ж, спеціалісти «Lioncom» ознайомлюють клієнта з маркетинговими тонкощами та займаються запуском рекламної кампанії, якщо її потребує захід.

За 15 років роботи агенція позитивно зарекомендувала себе на ринку послуг. Її клієнтами стали не тільки крупні українські компанії, а й відомі бренди з усього світу. Lioncom співпрацювали з такими гігантами бізнесу як: «Microsoft», «Sony», «Sumsung», «Intel», «Sandora» та інші.

Проте, як виявилось, Lioncom не використовують достатньо сучасних рекламних інструментів, для ефективного просування власного бренду та не пропрацьовають негативні відгуки про компанію. Це показала відсутність належної комунікації з клієнтами у соцмережах та брак реклами в інтернеті.

Як підвищити ефективність діяльності підприємства? Наприклад застосувати, таргетовану рекламу, що являє собою оголошення, які показуються за заданими параметрами. Таргетинг включає безліч налаштувань, за допомогою яких можна точно задавати цільову аудиторію. Однією з найпопулярніших платформ для її розміщення на даний момент є – Instagram. І враховуючи той факт, що зараз майже кожний має свою сторінку у цій соціальній мережі було б доречно заявити там про себе через рекламу. Аналіз показує, що даний спосіб підходить для нових тематик, тобто знайомства користувачів з брендами. Ціна може змінюватись відчутно, але в більшості випадків при ефективному налаштуванні вона залишається на прийнятному рівні і підходить навіть для малого бізнесу [1].

Ще одна пропозиція удсконалення застосування контекстної реклами. Показ оголошень, заснований на відповідності предмета реклами змісту сторінки, на якій вона розміщена [2]. Даний інструмент працює двома способами: рекламні оголошення відображаються на сторінці результатів пошуку використовуваної пошукової системи, а тематика оголошень максимально відповідає сфері інтересу користувача, вираженої через пошуковий запит або ж рекламний

матеріал відображається на інтернет-сторінках, відповідній тематиці рекламного матеріалу за змістом. Перевага даного способу полягає у тому, що рекламу можна налаштувати конкретно під ту цільову аудиторію, яка вам потрібна. Тобто, споживачі, що шукають аналогічний товар або послугу. Застосовуючи такі методи просування, агенція Lioncom матиме можливість привернути увагу потенційних клієнтів та підвищити рівень пізнаваності, що дозволить їм виділитися серед конкурентів на ринку [3].

Отже, з метою підвищити ефективність роботи пропонуємо менеджменту агенції Lioncom сконцентрувати зусилля на:

1. Використання професійного планування: щоб забезпечити успішне виконання проектів, івент-агентство Lioncom повинно мати план роботи, в якому чітко визначені завдання та мети проектів. Планування дозволить забезпечити ефективний розподіл ресурсів, визначити часові рамки і запобігти зіткненням завдань.

2. Використання комунікаційних інструментів: забезпечення ефективної комунікації між різними членами команди та замовником є ключовим фактором успіху. Використання інструментів для комунікації, таких як Slack, Asana або Trello, може допомогти забезпечити швидку та ефективну комунікацію та зменшити кількість помилок.

3. Оптимізація процесів: щоб підвищити ефективність роботи, Lioncom може оптимізувати свої процеси. Наприклад, впровадження автоматизованих процесів та програмних засобів може допомогти зменшити час на виконання певних завдань, знизити кількість помилок та покращити точність роботи.

4. Розвиток персоналу: навчання та розвиток персоналу може допомогти підвищити ефективність роботи. Lioncom може організувати тренінги та семінари з питань професійного розвитку, які допоможуть підвищити рівень знань та навичок співробітників.

5. Відстеження результатів: для забезпечення ефективності роботи, Lioncom має відстежувати результати своєї діяльності. Це дозволить ідентифікувати сильні та слабкі сторони роботи, забезпечити покращення роботи та встановити нові цілі. Наприклад, Lioncom може використовувати засоби аналітики, щоб відстежувати кількість проектів, виконаних у роки та їхній прибуток, звітувати перед замовниками про результати та визначати тенденції у сфері подій.

6. Розвиток інноваційних підходів: Lioncom може розвивати нові підходи до роботи, що дозволить їй відрізнятися від конкурентів та залучати нових клієнтів. Наприклад, вона може використовувати віртуальну реальність або інші інноваційні технології для створення унікальних та незабутніх подій.

7. Підвищення якості обслуговування клієнтів: якість обслуговування клієнтів є ключовим фактором успіху івент-агентства. Lioncom може використовувати індивідуальний підхід до кожного клієнта, слухати їхні потреби та запити, пропонувати оптимальні рішення та швидко реагувати на їхні запити.

8. Розвиток співпраці з партнерами: співпраця з партнерами може допомогти підвищити ефективність роботи івент-агентства. Lioncom може встановлю-

вати довгострокові партнерські відносини зі своїми партнерами та постійно покращувати якість взаємодії, що дозволить їй зменшити час на пошук необхідних ресурсів та забезпечити якість роботи.

Практична значущість результатів дослідження. В результаті дослідження нами були запропоновані заходи, що дозволять підвищити ефективність діяльності агенції, через залучення нових клієнтів. Також за їх допомогою, Lioncom матиме можливість заявити про себе своїй цільовій аудиторії та піднятися на новий щабель в рейтингу серед конкурентів.

Ключові слова: подієвий маркетинг; івент-маркетинг; просування бренду; івент агенція.

Список використаних джерел

1. Петренко, Н. Д., & Ковальчук, І. І. Оцінка ефективності діяльності івент-агентства "Lioncom" в умовах кризи. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, с. 110-118, 2021.

2. Кравченко, О. М., & Дроздова, І. В. Івент-менеджмент як інструмент формування іміджу та розвитку бренду на прикладі компанії "Lioncom". Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету, с.60-66., 2021.

3. Кошель, О. О., & Лозовська, І. І. Формування і реалізація івент-проектів як елемент комунікативної стратегії компанії "Lioncom". Наукові записки Національного університету «Острозька академія», Серія «Економіка», 1(47), с.111-116, 2020.

Окреслення першочергових аспектів щодо правильності визначення ризиків у діяльності випробувальної лабораторії легкої промисловості

Ольга Сингаївська
здобувачка освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: osinhaivska@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-9545-8684
Леонід Віткін
Науковий керівник:
д.т.н., професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Vitkin@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-0731-1333

У тезах представлено ланцюжок першочергових аспектів щодо правильності визначення ризиків у діяльності випробувальної лабораторії.

Об'єктом дослідження є система управління випробувальної лабораторії легкої промисловості.

Предметом дослідження є вплив оцінювання ризиків на достовірність результатів випробувань.

Метою цієї роботи є окреслення першочергових аспектів щодо правильності визначення ризиків у діяльності випробувальної лабораторії.

Правильне оцінювання ризику є важливим кроком в діяльності випробувальної лабораторії легкої промисловості. Безпосередній вплив на визначення шансів щодо виникнення відповідних подій та масштабів наслідків вимагає чіткого розуміння та розрахунків. Ранжування та приоритизація ризиків допомагає при грамотному розподіленні ресурсів. Як наслідок, зменшення негативних наслідків.

У сучасному конкурентному світі якість має велике значення. Організація діяльності, що спланована на орієнтацію бездоганної якості свого продукту змінює позиції на ринку та виходить в лідери. Випробувальна лабораторія легкої промисловості не є виключенням. Продуктом діяльності випробувальної лабораторії є протокол випробувань. Він являє собою звіт щодо якості продукції. Але по суті, це документ, який відображає поєднання багатьох аспектів таких, як: зовнішні, що визначаються регуляторними та ринковими вимогами до діяльності у поєднанні з задоволеністю замовника та внутрішніми, що відображають поєднання всіх процесів діяльності. Кожний результат, що наданий в протоколі випробувань має підґрунтя плідної праці. Отже, ризик щодо недостовірності результату випробувань є багатофакторний.

Стандарт ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 [1], що регламентує загальні вимоги щодо діяльності лабораторії, виокремлює наступні загальні напрямки: до організації діяльності, до структури випробувальної лабораторії, до ресурсів, до процесів, до системи менеджменту. Якщо розглядати діяльність випробувальної лабораторії, як систему, то подані напрямки є складовими системи. Відповідно

до [2] ці підсистеми можна вважати процесами діяльності випробувальної лабораторії. Тому що, зазвичай, вони пов'язані причинно-наслідковими зв'язками та виходи одного процесу є входами іншого. Отже, у кожному процесі можна виокремити унікальні ризики, що впливають на результат випробувань, тобто на його достовірність. Тому виникає необхідність щодо правильності оцінювання ступеня ризиків та вміння ними керувати. Існування ризику безпосередньо пов'язане з наявністю невизначеності, яка має неоднорідну форму прояву та зміст. Але випробувальна лабораторія має створити загальний підхід до оцінювання ризиків. Загальна методологія оцінювання ризиків представлена в серії стандартів менеджменту ризиків.

На основі стандарту ДСТУ ISO 31000:2018 [3] можна надати більш поглиблений алгоритм щодо оцінювання ризиків у кожному процесі діяльності випробувальної лабораторії. Також, стандарт ДСТУ ISO 31000:2018 [3] подає тлумачення поняття «ризик», як вплив невизначеності на цілі. Своєю чергою стандарт ДСТУ ISO 9000:2015 [2] тлумачить поняття «ціль», як результат який має бути досягнено, «дієвість, показник діяльності», як вимірний результат, «ефективність», як співвідношення між досягненим результатом та використаними ресурсами, «результативність», як ступінь реалізації запланованих робіть і досягнення запланованих результатів. Отже, на виході кожного процесу є прийняття рішення [2].

Звідси виокремлюється ланцюжок першочергових аспектів щодо правильності визначення ризиків у діяльності випробувальної лабораторії.

По-перше, це процес в якому ми маємо дослідити ризикові ситуації та визначити ризики.

Другим кроком є чітке і конкретизоване визначення цілі.

Третє, це визначення показників за якими ми маємо оцінювати ризик.

Четвертим кроком є визначення критеріїв щодо встановлених показників.

Тому, п'ятим кроком, доречно буде визначити та розмежувати застосування кількісного та якісного аналізу.

Та останнім кроком має бути розуміння того, як враховується невизначеність.

Таким чином, підходячи до оцінювання ризику буде створене поглиблене та об'ємне бачення ризикових ситуацій. Завдяки чому зменшується ризик щодо невірного визначення ризикових ситуацій. Як наслідок, досягнення ефективніших результатів на ринку за рахунок вміння управляти ризиками.

Ключові слова: ризик-менеджмент; випробувальна лабораторія; ризик; достовірність результатів.

Список використаних джерел

1. ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 (EN ISO/IEC 17025:2017, IDT; ISO/IEC 17025:2017, IDT) Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій. Київ, 2020. 31с. URL: http://www.karantin.te.ua/userfiles/file/untitled2019.pdf (дата звернення: 29.03.2023).

2. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). Київ. 45с. (Інформація та документація).

3. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). Київ, 2018. 18с. (Інформація та документація).

Зовнішній аудит якості освітньої діяльності у закладі дошкільної освіти

Ганна Орел
здобувачка освітньої програми «Управління закладом освіти»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: orelHO@krok.edu.ua
Віктор Алькема
доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність цієї роботи обумовлена тим, що в умовах змін, які відбуваються у вітчизняній освітній системі, забезпечити стабільний розвиток дошкільної освіти можливо лише за умови формування ефективної системи управління освітньою діяльністю. Важливе місце в здійсненні управлінської діяльності в закладах дошкільної освіти належить зовнішньому аудиту якості освітньої діяльності, тобто проведенню зовнішньої, незалежної аналітики, професійно-суспільної експертизи. Однак при зовнішньому оцінюванні закладів дошкільної освіти за участю професійних експертів, громадськості, інших зацікавлених сторін виникають проблеми щодо вибору методів та форм проведення оціночних процедур. Незалежні експерти часто не мають у своєму розпорядженні відповідних об'єктів оцінки еталонами та не мають можливості критеріально оцінити якість діяльності закладу дошкільної освіти.

Об’єктом дослідження є процес зовнішнього аудиту якості освітньої діяльності закладу дошкільної освіти.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні закономірності проведення та визначення критеріїв зовнішнього аудиту якості освітньої діяльності закладу дошкільної освіти.

Метою роботи є формування науково-методичних підходів до розробки критеріїв зовнішнього аудиту якості освітньої діяльності закладу дошкільної освіти.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішували наступні завдання:

- охарактеризували теоретико-методичні особливості зовнішнього аудиту якості освітньої діяльності закладу дошкільної освіти;
- визначили практичні закономірності зовнішнього аудиту якості освітньої діяльності закладу дошкільної освіти;
- проаналізували результати зовнішнього аудиту якості освітньої діяльності закладу дошкільної освіти.

Дослідженнями зовнішнього аудиту якості освітньої діяльності займались такі українські науковці, як В. В Горбов, Т. Дудка, Н. Курмишева, В. Ліпська, О. Маковська, О. І. Серняк, О. А. Форкуца, С.О. Шевченко, О. І. Шийка та ін. Серед зарубіжних вчених вагомий внесок у дослідження питань аудиту освітньої діяльності внесли Дж. Х. Роджесон та ін. Проте слід відмітити, що сьогодні

практично відсутні дослідження серед вітчизняних науковців, щодо проведення зовнішнього аудиту якості освітньої діяльності закладу дошкільної освіти.

Інформаційною базою дослідження були праці вітчизняних та зарубіжних науковців, фахові наукові статті з предмету дослідження.

В процесі дослідження були використанні такі наукові методи:

• метод систематизації та узагальнення наукових джерел, використовували під час визначення теоретико-методичних особливостей зовнішнього аудиту якості освітньої діяльності;

• метод спостереження за освітнім процесом, експертний метод використовували при аудиті діяльності закладу дошкільної освіти;

• метод аналізу, структурно-функціональний метод використовували при оцінюванні результатів зовнішнього аудиту якості освітньої діяльності закладу дошкільної освіти.

На першому етапі дослідження аналізували сутність зовнішнього аудиту якості освітньої діяльності у закладі дошкільної освіти. Встановлено, що аудит якості освітньої діяльності є елементом управління закладу дошкільної освіти, одним із її механізмів та служить регулятором відносин та основним каналом збору інформації. Метою зовнішнього аудиту освітньої діяльності закладу дошкільної освіти є підтвердження відповідності навчального процесу встановленим нормативним вимогам, що є тотожним проходженню процедури ліцензування, і обов'язково розробка практичних рекомендацій щодо підвищення якості освітнього процесу [3].

Важливими складовими зовнішнього аудиту якості освітньої діяльності закладів дошкільної освіти є: наявність зовнішніх незалежних замовників та виконавців оціночних процедур; сучасні засоби оцінювання; модель оцінки; показники та критерії оцінки, розроблені на основі кваліметричної системи, орієнтованої на сутнісну та кількісну оцінку з урахуванням вимог держави, запитів батьків та інших зацікавлених сторін.

На другому етапі дослідження визначали особливості зовнішнього аудиту якості освітньої діяльності закладу дошкільної освіти. В процесі дослідження встановлено, що оцінювання якості освітньої діяльності повинно проводитись так, щоб охопити основні напрями навчального процесу закладу дошкільної освіти. Зокрема було проаналізовано освітнє середовище закладу дошкільної освіти, систему оцінювання персоналу, педагогічну діяльність педагогічних працівників, управлінські процеси. Крім того, запропонували наступне визначення зовнішнього аудиту освітньої діяльності – це перевірка незалежними експертами якості освітньої діяльності в закладі освіти.

Основну позицію в процесі оцінювання діяльності закладів дошкільної освіти займають критерії якості освітнього процесу, до яких відносяться: позитивне управління з пропорційними цілями та установками; позитивна культура навчання та виховання; високі вимоги до організації навчально-виховного процесу; спільні цілі в діяльності закладу дошкільної освіти; взаємоузгоджені методи, які використовуються педагогами для оцінки ефективності навчально-

виховних процесів в закладі дошкільної освіти; кооперація між батьками та закладом дошкільної освіти в напрямку підвищення ефективності освітньої діяльності.

На завершальному етапі дослідження розглядали питання удосконалення зовнішнього аудиту якості освітньої діяльності закладу дошкільної освіти. Проаналізовано українську та зарубіжну практику оцінювання освітньої діяльності закладу дошкільної освіти та розроблено рекомендації щодо вдосконалення оцінювання освітньої діяльності закладу дошкільної освіти. Було запропоновано оціночні листи, критерії аудита для проведення планового аудиту в закладі дошкільної освіти.

Отже, на підставі проведеного дослідження було визначено теоретико-методичні зовнішнього аудиту якості освітньої діяльності. Проведено зовнішній аудит освітньої діяльності закладу дошкільної освіти, запропоновано критерії для проведення планового аудиту в закладі дошкільної освіти.

Ключові слова: зовнішній аудит; якість освітньої діяльності; заклад дошкільної освіти.

Список використаних джерел

1. Горбов В. В. Соціологічне дослідження як необхідний елемент освітнього аудиту вищого навчального закладу. В. В. Горбов. Грані. 2015.- № 5. С. 23-29.

2. Дробін А. Інституційний аудит – шлях до сталого розвитку закладу загальної середньої освіти. А. Дробін, О Курлова. Педагогічний вісник №1 (57-58), 2022. с. 54-59.

3. Маковська О. Освітній аудит: теоретико-методологічний аспект. О. Маковська. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2015. № 3.- С. 135-142.

4. Серняк О. І. Незалежний освітній аудитор як суб'єкт громадського механізму забезпечення якості вищої освіти. О. І. Серняк. Демократичне врядування. 2019. Вип. 23.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2019_23_7.

Інформаційне забезпечення управління сучасної організації

Анна Черновська
здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ChernovskaAS@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва
к.е.н., доцент,
заступник завідувача кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність. В умовах інформаційного суспільства основним шляхом удосконалення управління діяльністю є побудова ефективної системи інформаційного забезпечення.

У наукових колах недостатньо уваги приділено проблемі формування високоефективної системи інформаційного забезпечення управління підприємствами та організаціями. Саме тому актуальною стає проблема визначення сутності інформаційного забезпечення та його особливостей в управлінні підприємствами та організаціями.

Впровадження інформаційних систем здійснюється з метою підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства за рахунок не тільки обробки та збереження рутинної інформації, автоматизації діловодства, а й принципово нових методів управління, заснованих на моделюванні дій фахівців під час прийняття рішень (методи штучного інтелекту, експертні системи тощо), використання сучасних засобів телекомунікацій (електронна пошта, телеконференції), глобальних і локальних комп'ютерних мереж тощо.

Метою є дослідження інформаційного забезпечення управління сучасної організації.

Для досягнення мети нами було поставлено та виконано такі **завдання**:

• розкрити поняття, сутність та особливості інформаційного забезпечення;

• описати систему інформаційного забезпечення управління організації та її елементи;

• визначити методи та особливості інформаційного забезпечення управління сучасної організації;

• дати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності та організаційну структуру ПрАТ «Юрія»;

• провести моніторинг діяльності зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ПрАТ «Юрія»;

• проаналізувати систему управління інформаційного забезпечення на підприємстві ПрАТ «Юрія»;

• дослідити впровадження корпоративної інформаційної системи на ПрАТ «Юрія»;

• обґрунтувати перспективи удосконалення інформаційного забезпечення

управління на сучасному підприємстві;

• обчислити ефективність інформаційного забезпечення системи управління на ПрАТ «Юрія».

Об'єктом дослідження є інформаційне забезпечення управління сучасних організацій, та аналіз інформаційної системи на ПрАТ «Юрія».

Предметом дослідження виступають особливості функціонування інформаційного забезпечення управління підприємством.

Методи дослідження. При написанні роботи ми використовували історичний, логічний метод, аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення.

Сукупність вихідної інформації різного характеру що призначена для прийняття рішень у сфері виробничого підприємництва можна вважати за інформаційне забезпечення підприємництва. Жодна організація ніяк не може здійснювати свою діяльність без своєчасної якісної інформації. В процесі ефективного функціонування організації, та управління нею в різноманітному роді інформації потребують всі її робітники, від простого робітника до директора. Постійне отримання, оновлення й аналіз достовірної та оперативної інформації в процесі управління є продуктивністю підприємства на всіх інших етапах його економіко-господарської діяльності. В сучасних умовах воєнної економіки в діяльності будь-якого підприємства можна спостерігати постійне збільшення інтенсивності інформації та її обсягу.

Досліджуються два трансформаційних процеси:

• матеріальні процеси;

• інформаційні процеси, в якому управління розглядається як інформаційний вплив [1, с. 56].

Ці два процеси відбивають дві сторони управління: вміст; форма або засіб вивчення процесу. Ринкова економіка не може існувати без розвинутої інформаційної інфраструктури, без інформатизації бізнесу. Жорсткі й мінливі вимоги ринку ставлять перед менеджерами високі вимоги, тому що саме вони ухвалюють і організовують реалізацію ухвалених рішень, несуть відповідальність за успіх свого підприємства.

У найрозвинутіших країнах, що переходять від індустріального до інформаційного суспільства, стрімкий розвиток інформаційних технологій виявляється насамперед у підсиленні інформаційного забезпечення в економіці й управлінні, а також постійній диверсифікації інформаційного сектору [2, с. 3]. Цей прояв відображається в конкретних соціально-економічних показниках, а саме збільшенні чисельності зайнятих в інформаційному секторі, модифікації професійно-кваліфікаційної зайнятості в національній економіці тощо.

Проблемі формування високоефективної системи інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій науковими колами приділено недостатньо уваги. Саме тому актуальною постає проблема визначення сутності інформаційного забезпечення та його особливостей в управлінні підприємств і організацій.

Сьогодні існують різні підходи до визначення сутності та складу

інформаційного забезпечення. Найширші напрацювання в цій сфері мають І.О. Бланк, К.В. Щиборщ, С.Н. Лебедєва, В.С. Рожнов, Ф.І. Хміль, Н.М. Гуляєва, А.В. Гавриков та інші вчені.

Під час більш детального аналізу явища, що розглядається, виявляються й інші зміни в соціально-економічному житті розвинутих країн, насамперед збільшення частки національного продукту, створеного на базі інформаційних товарів і послуг.

З урахуванням ролі інформації в управлінні підприємств і організацій, що постійно зростає, важливу роль відіграє визначення сутності основних понять та їх особливостей в управлінні.

Ефективність будь-якої управлінської технології значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, тобто від того, наскільки оперативно та точно буде отримана необхідна інформація для прийняття певних управлінських рішень.

У загальному розумінні, інформаційне забезпечення – це система показників і засобів їх опису (класифікатори й коди, економічна документація та відповідним чином організована інформаційна база) [3, с. 57].

Таким чином, з огляду на вище наведене, поняття «інформаційне забезпечення» більше відповідає розумінню забезпечення, як створення підтримки відповідних організаційно-функціональних характеристик системи управління. Розробка інформаційного забезпечення спрямована на використання технічних засобів управління для постачання необхідної інформації відповідним органам управління з метою організації, по-перше, безперервного процесу збирання, опрацювання, зберігання й пошуку інформації, а також передачі її на різні рівні управління; по-друге, високої надійності та вірогідності інформації відповідно до встановлених вимог щодо збирання й опрацювання на кожному рівні управління.

Ключові слова: інформаційне забезпечення; управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Кузьмін О. Є. Менеджмент : Навчальний посібник для самостійної роботи студента. Київ : Академвидав, 2012. 296 с.

2. Височин І. В. Інформаційне забезпечення управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі. Схід. 2014. № 7. С. 3-7.

3. Інформаційні технології економіки та управління : навчально-методичний комплекс / В. П. Божко, Д. В. Власов, М. С. Гаспаріан. Харків : Вид. центр ЄАОІ, 2010. 120 с.

Управління кадровими ресурсами підприємств

Дарина Кутова
здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kutovadarv@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва
к.е.н., доцент,
заступник завідувача кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність теми. В сучасному світі все більшої ваги набуває належне управління кадровими ресурсами підприємства. Це пов'язано зі зростанням конкуренції на ринку товарів та послуг, а також зі зміною ролі людського потенціалу у процесі створення матеріальних та інтелектуальних цінностей. Управління кадровими ресурсами ставить та вирішує завдання розвитку виробничих сил, забезпечення гармонійних відносин між робітниками та керівництвом, координування професійних інтересів різних категорій працівників. Саме тому дана тематика є дуже актуальною в умовах сьогодення.

Предметом дослідження є управління кадровими ресурсами підприємств та р**оль кадрової політики у досягненні стратегічних цілей компанії.**

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві, включаючи планування, залучення, розвиток, мотивацію, оцінку ефективності кадрової діяльності та системи співробітників.

Метою роботи є дослідження управління кадровими ресурсами підприємств. Основними завданнями роботи є:

1. розглянути основні теоретичні підходи до управління кадровими ресурсами на підприємствах;

2. розглянути основні принципи та стратегії управління персоналом на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці таких українських та закордонних вчених-економістів, які здійснили значний внесок у розробку теоретичних і методологічних засад управління кадровими ресурсами підприємств: М.Г. Бєлопольський, Є.М. Лібанов, І.В. Сорока, В.М.Нижник, Л. Якокка, Є.П. Качан, М.І. Долішній, В.М. Гриньова,С.Л. Бандура, О.В. Крушельницька, Д.П. Богиня, А. П. Єгоршин, А.С. Афонін,В.М. Данюк, А.М. Селезньова, В.В. Адамчук, Г.І. Віханський та інші.

Методологія дослідження передбачає застосування теоретичних основ управління персоналом, практичного досвіду кадрових фахівців та програм управління персоналом. У дослідженні застосовуються комплексний підхід, системний аналіз, порівняльний аналіз, дедуктивний та індуктивний методи мислення, статистичні методи обробки інформації.

Практична значущість. Розробка і впровадження ефективних кадрових

стратегій дозволить підприємствам забезпечити реалізацію своїх корпоративних цілей, збереження та розвиток персоналу, підвищення відповідальності та мотивованості співробітників, а також зниження рівня стресу та конфліктності в колективі.

Результати дослідження. Управління персоналом (менеджмент персоналу) — систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу. В зв'язку із зростаючою роллю людського фактору в сучасному виробництві, однією з найважливіших функцій управління кадрами підприємства стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для виділення управління кадрами в окремий напрямок менеджменту. «Кадри характеризуються високою рухливістю, тому поняття потоку трудових ресурсів цілком розкриває необхідність постійного відстеження та управління змінами у людських ресурсах. Як будь-який інший вид ресурсів, кадри повинні вступати до логістичних систем (прийматися на роботу), розвиватися і використовуватися в них (виконувати свої посадові обов'язки, навчатися, переміщатися на інші посади) та виходити за межі (звільнятися)» [3].

Перш за все, ефективне управління кадрами передбачає налагодження процесу рекрутингу. «Оскільки кадрова служба зацікавлена у високому професіональному рівні працівника, вона повинна визначити чіткі критерії та вимоги до майбутніх працівників. Управління персоналом підприємства повинно ґрунтуватися на принципі комплексності і синхронності» [1, с. 406-407]. Це забезпечує залучення до колективу висококваліфікованих та професійних працівників, здатних дає продуктивні результати. Причому, важливо враховувати не тільки професійну підготовку працівників, а й їх особисті якості, здатність комунікувати та співпрацювати в колективі. Для цього підприємства вивчають потреби своїх підрозділів та складають вимоги до кандидатів на роботу. Окрім того, управління кадрами повинне забезпечити процес навчання та підвищення кваліфікації усіх працівників. Це необхідно для підвищення рівня знань працівників, удосконалення їх навичок, та здатності виконувати нові завдання та функції. Також навчання забезпечує змогу застосовувати сучасні технології та методи у виробничому процесі.

Наступним важливим етапом управління кадрами є оцінка їх роботи та визначення їх результативності. Це включає KPI-показники, що відображають діяльність кожного працівника у відношенні до визначених цілей. Оцінка діяльності допомагає визначити сильні та слабкі сторони роботи працівників, знаходити шляхи їх покращення, а також приймати рішення про можливе підвищення зарплати за результатами роботи. Нарешті, управління кадрами охоплює також відносини зі співробітниками. Вони повинні бути побудовані на основі взаємодії, поваги та взаєморозуміння. Керівництво і підпорядковані повинні розуміти свої ролі в результаті роботи підприємства та працювати на спільну мету. Також важливо забезпечувати своєчасну зворотну зв'язок зі

співробітниками та враховувати їхні думки та пропозиції. Варто зазначити, що «застосування економіко-математичних методів і моделей дозволить керівництву підприємства проводити ефективну політику в галузі управління кадровим забезпеченням проектних досліджень, тобто надасть змогу спрогнозувати кількість робітників, необхідних для виконання кожного з етапів проектів та оптимізувати загальну чисельність із метою мінімізації витрат, пов’язаних із виплатами заробітної плати» [2, с. 44-45].

Варто також зазначити основні принципи управління кадровими ресурсами. Принцип комплексності: управління кадрами має включати взаємозв'язані функції – планування, атестація, оцінювання, стимулювання, управління кар'єрою та інше. Принцип диференціації: рівень відповідальності та завдань менеджера залежить від ролі окремих працівників та структурних підрозділів підприємства. Принцип розвитку: управління кадрами передбачає постійний професійний та соціальний розвиток працівників з метою забезпечення зацікавленості працівників у результатах своєї праці та в розвитку підприємства. Першочерговим фактором має бути впровадження ефективної політики управління ресурсами підприємства, яка є однією з найбільш важливих галузей виробничого менеджменту. Також одним з основоположних завдань являється досягнення максимального ефекту від використання кадрового потенціалу [4]. Основними завданнями управління кадрами є створення системи планування та прогнозування кадрових потреб підприємства та відбір найкращих претендентів. Розробка системи професійної орієнтації та профілювання персоналу дозволяє оптимізувати трудові відносини та формувати високоефективні колективи. Атестація та оцінювання діяльності працівників дає змогу стимулювати ефективність праці та забезпечувати кар'єрний ріст.

У сфері управління кадрами поширеними є дві стратегії: рекрутування та залучення нових працівників, збереження та розвиток вже існуючого персоналу. Вибір стратегії залежить від поточних потреб підприємства та може включати опрацювання та передбачення конкурентних переваг, збільшення обсягів виробництва та продажів, покращення якості продукції та послуг, створення нових ринків збуту. Забезпечення конкурентоспроможності національної економіки залежить від рівня ефективності управління кадровими ресурсами підприємств. Тому на сучасному етапі одним з основних напрямів соціально-економічної політики має бути адаптація міжнародних методів управління кадрами до умов і традицій вітчизняного бізнесу та створення національних систем управління кадровими ресурсами підприємств.

Отже, управління кадровими ресурсами є необхідним у підтримці робочих процесів в організації та забезпечення її конкурентоспроможності. Важливими складовими є рекрутинг та навчання, оцінка діяльності працівників, а також взаємовідносини зі співробітниками. Такий підхід допомагає забезпечити ефективну роботу колективу та досягати успіху в бізнесі. Слід підкреслити, що ефективне управління кадровими ресурсами підприємств має високий потенціал для створення конкурентних переваг. Розвиток вітчизняних підприємств та

покращання їх економічної діяльності можуть стати рушійними силами у створенні конкурентоспроможної національної економіки.

Ключові слова: управління; кадрові ресурси; підприємство.

Список використаних джерел

1. Болдирєва Л. М., Сидоренко, В. В. Логістичне управління персоналом підприємства (Doctoral dissertation, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»). С. 406-407. URL: http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/10872/1/74-%D1%82%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%20%D0%A2.1-407-408.pdf.

2. Панченко В. А. Інформаційно-аналітичне управління кадровим забезпеченням упровадження проектів на підприємстві. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки» № 5 (84). 2021. С. 44-51.

3. Сорока О., Сало, Я. Управління людськими ресурсами за допомогою логістичних підходів. Економіка та суспільство №48.2023.URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2218/2142.

4. Харченко Ю.А. Шляхи поліпшення системи управління ресурсами підприємства. Ефективна економіка № 7. 2022. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/150/150.

Сучасні стратегічні форми управління організацією

Сергій Зайцев
здобувач освітньої програми «Маркетинг»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZaitsevSO@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва
к.е.н., доцент,
аступник завідувача кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність дослідження: У сучасному світі економічні підприємства повинні працювати у нестабільному економічному середовищі. Приклад COVID-19 ніхто не міг припустити, що буде пандемія такого масштабу. Компаніям довелося працювати в напружені часи, шукати рішення, як не втратити своїх клієнтів. Компанії які не змогли знайти рішення і не були готові до таких умов праці, стали банкрутами. Тому компаніям ще на початку створення треба чітко визначити ціль діяльності і так само чітко встановити шляхи її досягнення та подальшого втримання заданого курсу. Зрозуміло, що кожне підприємство за мету встановлює досягнення прибутку, але саме правильна стратегія забезпечить досягнення високих доходів. Адже не можна отримати прибуток не розуміючи, за якими методами, способами буде досягнуто. Підприємець, який буде створювати стратегію для своєї компанії. Він або вона буде читати та аналізувати праці вчених з цієї теми та може стикнутись з різними думками вчених. Кожен вчений пише по різному, як треба створювати стратегію, передбачити всі можливі загрози та підготуватися заздалегідь або можливо йти правилам які були створені дивлячись з циклічністю проблеми. Тому наша мета проаналізувати думку всіх вчених та пояснити, систематизувати що ж таке це стратегія.

Об'єктом дослідження: є стратегія підприємства.

Предметом дослідження: є теоретичні та практичні аспекти поняття стратегії управління підприємством.

Метою дослідження: є аналіз сучасних стратегічних форм управління організацією.

Виходячи з мети дослідження перед нам необхідно вирішити наступні задачі:

• проаналізувати теоретичні підходи до поняття стратегія, стратегія підприємства;

• дослідити існуючі форми управління організацією;

• запропонувати сучасні шляхи стратегічних форм управління організацією

Методологія дослідження: У роботі використовуються методи аналізу, узагальнення дедукції, пояснення, класифікація, спостереження та опис.

Етапи та результати дослідження: Уперше термін стратегія запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва

будь-яким комерційним підприємством А. Чендлер [1] – молодший. Він був першим, хто зумів систематизувати відомості про розвиток сучасного великого бізнесу і, таким чином, багато в чому сприяв формуванню нашого розуміння таких важливих понять як "стратегія підприємства", "структура організації" та "організаційні здібності".

Так М. Портер [2] зазначив, що стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Детально розповідав першопричину та історію стратегічного планування від самого зародження до занепаду Г. Мінцберг. На його думку дуже важливо переглянути процес створення стратегій, наголосивши на неформальному навчанні та особистому баченні. Він пропонує нові визначення планування і стратегії та нестандартним способом розглядає різні моделі стратегічного планування та причини, через які ці моделі виявилися недієвими. Аналізуючи так звані підводні каменів планування, Г. Мінцберг демонструє, як цей процес сам собою може зруйнувати інтерес працівників до праці, звузити бачення компанії, заохотити до змін та сприяти розвитку інтриг усередині компанії. Описує три основні припущення цього процесу, які виявилися хибними:

• що різкі зміни можна передбачити,

• що розробники стратегії можуть працювати окремо від поточної діяльності організації,

• що власне процес вироблення стратегії можна формалізувати.

Значну увагу Мінцберг Г. [3] присвячує описові нової ролі планування, планів і планувальників, але не в процесі вироблення стратегій, а навколо нього, як підпори, що забезпечує необхідні ресурси та часом визначає результати, а також заохочує до стратегічного мислення взагалі.

Саме І. Ансофф [4] поставив під сумнів колишні методи довгострокового планування і запропонував модель стратегічного планування. Розглядавши стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Він створив "всеосяжну багатофакторну теорію управління стратегічною поведінкою" організацій, які обслуговують зовнішнє середовище. У межах цієї теорії було розроблено "теоретична парадигма можливого стратегічного успіху", у якій висуваються різні гіпотези успішного поведінки фірм за різних рівнях зовнішньої турбулентності. Створив поняття "парасолька парадигм",якеуточнюєсферуобґрунтованостізастосуванняформулстратегічного успіху, запропонованих іншими дослідниками. Використовуючи цю парадигму як наріжний камінь теоретичних побудов, вчений створив і перевірив метод всеосяжного стратегічного управління ("стратегічний менеджмент у реальному часі"), який може використовуватися для оптимізації майбутнього потенціалу

прибутковості бізнес-підприємств.

Відповідно з Г. Мінцберг [3] сформулювали та систематизували поняття стратегічне планування – це процес формування стратегії, тобто аналітичний, адаптивний процес, що проводиться в умовах нестабільності і швидких змін, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка та корекція місії, довгострокових цілей, набору системи довгострокових (стратегічних) планів, а також шляхів і засобів їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Проаналізувавши думки вчених їх погляди на створення стратегії можна стверджувати, що стратегія управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача створення такої динамічної системи управління. В умовах нестабільності і швидких змін середовища за допомогою розробки і впровадження ефективних стратегій забезпечила б високу конкуренто стійкість підприємства і досягнення ним довгострокових, стратегічних цілей. В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів - показує, як ця ціль повинна досягатися.

Отже, стратегічне управління [5] - це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне суміщатися з практикою поточного управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія це засіб для створення додаткової вартості. Однією з умов формулювання фірмою своєї стратегії є виникнення раптових змін в навколишньому середовищі, а саме насичення ринку певною продукцією, технологічні зрушення, непередбачений успіх нового товару, поява численних нових конкурентів і т. д. Саме сучасний керівник повинен чітко усвідомлювати широке і довгострокове бачення перспектив руху свого підприємства, також розуміти, що саме він відповідає, по-перше, за планування стратегії та що буде найбільш корисним для впровадження стратегії і, по-друге, за те, щоб управління будувалось, додаючи значну вартість до результатів, які отримує організація. Маючи перед собою такі труднощі, керівники повинні вирішувати дві надзвичайно критичні проблеми:

• вибрати новий напрямок росту із багатьох альтернатив, які важко підлягають оцінці;

• направити зусилля численного колективу в потрібне русло.

Відповідь на ці питання і розкриває сутність розробки та реалізації стратегії. В такі моменти стратегія становиться життєво необхідним управлінським інструментом, за допомогою якого фірма може протистояти зміні умов навколишнього середовища.

Ключові слова: менеджмент; стратегія; форми управління; управління організацією.

Список використаних джерел

1. Ackoff R. Concept of Corporate Planning / R. Ackoff. – New York : Wiley, 1970. onlinelibrary. wiley.com.

2. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей та конкурентів, М.: АльпінаПабліше, 2014. - 589 с. online.kz.

3. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія-Капусти. – 2008. – 389 с. http://academy.gov.ua/.

4. Ансофф І. Стратегічнеуправління: скор. пров. з англ. / І. Ансофф; за ред. Л.І. Євенко. - М.: Економіка, 1989. - 519 с. http://econjournal.vsau.org/.

Варіанти розроблення та впровадження програмних систем і послуг оборонного призначення підприємствами України для забезпечення потреб сектору безпеки і оборони

Ігор Чернозубкін
к.т.н, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: igorch@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3243-4714

В умовах широкомасштабної агресії збройних сил російської федерації проти України багато вітчизняних підприємств, які мають відповідний науково-технічний потенціал, пропонують свої рішення для сектору безпеки і оборони, зокрема для Збройних Сил (ЗС) України. Перш за все мова йдеться про розроблення та впровадження програмних систем, надання послуг щодо їх супроводження для автоматизації процесів управління військами (силами), бойовими засобами (зброєю).

При цьому перед Міністерством оборони (МО) України, як головним органом у сфері здійснення оборонних закупівель, постає завдання із вироблення відповідного порядку щодо розроблення та впровадження необхідних програмних систем (програмного забезпечення) (ПС), проведення випробувань та прийняття на озброєння або постачання ЗС України.

На думку автора, для реалізації цього завдання, необхідно комплексно враховувати низку основних фактори, які впливають на заходи щодо розроблення, проведення випробувань, прийняття на озброєння (постачання) необхідних ПС, впровадження відповідних послуг, а саме:

• вид діяльності ЗС України, в межах якої здійснюється автоматизація процесів (функцій, завдань) і, відповідно, розробляється (закуповується, постачається) ПС: воєнно-політична, адміністративна (повсякденна), безпосередньо військова (оперативна);

• наявність затверджених вимог до функцій (процесів) посадових осіб органів військового управління, в діяльність яких планується впровадження ПС;

• роль та місце ПС у системи управління військами (силами): автоматизація окремої функції (завдання, процесу) управління органу управління військами (силами), бойовими засобами (зброєю); функціонування у складі комплексу засобів автоматизації (КЗА); функціонування у складі автоматизованої (інформаційної) системі (АС) відповідної ланки системи управління ЗС України;

• форма реалізації ПС: автономний (локальний) програмний застосунок або складова КЗА, АС певного функціонального призначення;

• наявність аналогів в України або прототипів ПС, які базуються на проектно-технічних рішеннях розробок, які вже прийняті на озброєння (постачання) у ЗС України;

• ступінь впровадження ПС певного функціоналу в діяльність посадових осіб органів військового управління та оперативного складу пунктів управління

ЗС України;

• наявність передбаченої державними стандартами та керівними документами МО України технічної документації на ПС;

• ступінь захисту інформації на об'єктах інформаційної діяльності, де буде впроваджуватись ПС.

З урахуванням зазначених вище факторів, автором запропоновано варіанти розроблення (впровадження) ПС з подальшим проведенням випробувань та прийняття на озброєння (постачання) у ЗС України:

1. проведення дослідно-конструкторської роботи (ДКР) відповідно до державних та міжнародних стандартів з програмної інженерії, у тому числі із врахуванням положень документів країн-членів НАТО та досвіду вже виконаних ДКР (проєктів) у ЗС України;

2. розроблення (постачання) ПС відповідно до "Порядку постачання озброєння, військової і спеціальної техніки та боєприпасів під час особливого періоду, введення надзвичайного стану, проведення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії та у період проведення антитерористичної операції" затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 25.02.2015 № 345 (в редакції від 2022 року);

3. закупівля готового програмного продукту (ПС) із дотриманням порядку, основу якого мають складати вимоги Постанови Кабінету Міністрів України від 12.08.2009 № 869 (в редакції від 2016 року) "Про затвердження загальних вимог до програмних продуктів, які закуповуються та створюються на замовлення державних органів";

4. закупівля послуг, пов'язаних з розробкою та впровадженням ПС відповідно до порядку, який визначений у Законі України "Про оборонні закупівлі" від 17.07.2020 № 808-IX (із змінами), Постанови Кабінету Міністрів України від 03.10.2021 № 363, якою затверджено "Порядок планування, формування, особливості розміщення, коригування оборонних закупівель, здійснення контролю та звітування про їх виконання, а також оприлюднення інформації про оборонні закупівлі", та "Порядку проведення випробувань зразків озброєння та військової техніки", затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17.02.2021 № 159;

5. комбінований, який може поєднувати зазначені вище варіанти в залежності від умов фінансування, ступеня відповідності ПС вимогам та потребам ЗС України.

Використання запропонованих варіантів, за думкою автора, може сприяти прискоренню оснащення пунктів управління, органів військового управління ЗС України засобами автоматизації, зокрема ПС, забезпеченню ефективного, прозорого здійснення оборонних закупівель із дотриманням заходів захисту національних інтересів та наблизити перемогу України.

Ключові слова: програмні системи; послуги оборонного призначення; сектор безпеки і оборони.

Система мотивації працівників в закладах позашкільної освіти

Олександр Міщанин
здобувач освітньої програми «Управління закладом освіти»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: mishchanynoo@krok.edu.ua
Наталія Наконечна
к.психол.н., доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: natalyn@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6236-9549

Актуальність дослідження. На сучасному етапі розвитку середньої освіти значну роль набуває проблема забезпечення закладів позашкільної освіти професійними, енергійними працівниками, здатними на практиці приймати ефективні та своєчасні рішення. Безініціативна позиція працівників, низький рівень їх інтересу до своєї професійної діяльності, інертна поведінка на роботі, семінарах, – все це випливає у значні проблеми як для закладів позашкільної освіти, так самих працівників.

Професійну мотивацію працівників в закладах позашкільної освіти необхідно розглядати, як систему комплексного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на фахівців задля досягнення цілей закладу. Незважаючи на очевидну зацікавленість закладу у високій мотивації персоналу, це ще процес спонукання працівників для досягнення особистих цілей, задоволення власних потреб, за допомогою трудової діяльності.

Актуальність проведеного дослідження обумовлена недостатністю вивчення теоретичних та методологічних аспектів систем мотивації працівників в закладах позашкільної освіти, а також необхідністю їхнього практичного використання.

Об'єкт дослідження: працівники в закладах позашкільної освіти.

Предмет дослідження: система мотивації працівників в закладах позашкільної освіти.

Метою дослідження є аналіз системи мотивації працівників в закладах позашкільної освіти та пропозиції щодо шляхів її удосконалення (на прикладі персоналу в закладі позашкільної освіти ДЮСК «Бригантина»).

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

• вивчити теоретичні аспекти формування мотивації працівників в закладах позашкільної освіти;

• провести дослідження мотивації працівників в закладі позашкільної освіти ДЮСК «Бригантина»;

• запропонувати шляхи удосконалення системи мотивування персоналу в закладі позашкільної освіти ДЮСК «Бригантина».

Методи дослідження: теоретичні: аналіз літератури; інтерпретація теоретичних даних; емпіричні: опитування, спостереження, інтерв'ю.

Інформаційна база досліджень. Вагомий внесок у дослідження системи

мотивування персоналу в закладі позашкільної освіти, було здійснено за допомогою ДЮСК «Бригантина».

Етапи та результати дослідження. Дослідження було здійснено в три етапи: вивчити теоретичні аспекти, провести дослідження мотивації працівників, запропонувати шляхи удосконалення системи мотивування персоналу в закладі позашкільної освіти ДЮСК «Бригантина».

На першому етапі було вивчено теоретичні аспекти формування мотивації працівників в закладах позашкільної освіти. Останнім часом у системі роботи в закладах позашкільної освіти все більше уваги приділяють проблемі мотивації. Відомо, що саме мотивація покликана підвищувати якість роботи, результативність, рівень послуг, що надаються, покращувати мікроклімат в закладі, а також допомагати у досягненні професійних цілей, давати позитивну перспективу, готувати педагогічні кадри для інновацій, підвищувати самоповагу та, зрештою, підвищувати якість позашкільної освіти. Система мотивації працівників в закладах позашкільної освіти виступає свого роду двигуном професійного та особистісного розвитку, оскільки лише за умови її достатньої сформованості.

Професійна діяльність є найважливішою стороною життєдіяльності людини, яка забезпечує найбільш повну самореалізацію особистості та актуалізацію всіх її можливостей. Ефективність професійної діяльності більшою мірою пов'язана з мотивацією фахівця, з її зовнішньою та внутрішньою складовою (Дмитренко Г. А., Шарапотова Е. А., Максименко Т.М. та ін.) [3].

Процес формування професійної мотивації працівників у закладах позашкільної освіти має свою мету. Підкреслимо, що метою мотивації – формування комплексу умов, які спонукають людину до здійснення дій для досягнення цілей [2].

Основна мета розвитку підсистеми мотивації праці в закладі освіти спрямована на розвиток ефективної праці. Основні завдання мотивації працівників в закладах освіти: формування у кожного працівника розуміння сутності та значення мотивації у процесі праці; навчання персоналу та керівного складу психологічним основам спілкування в закладі освіти; формування у кожного керівника демократичних підходів щодо управління персоналом із використанням сучасних теорій мотивації [1, с.81].

Система мотивації в закладі позашкільної освіти складається з безлічі елементів. Під час планування системи мотивації важливо врахувати такі елементи: матеріальне грошове, стимулювання, матеріальне не грошове стимулювання, умови праці, організаційна культура, рівень організації виконання трудових функцій. Саме це допоможе підвищити ефективність діяльності працівника в закладі позашкільної освіти, скоротити витрати на персонал та зменшити плинність кадрів.

В якості мотивів виступають усі актуальні потреби працівника. Процес, що відбувається в результаті формування тих стимулів, які виявилися адекватними та досяжними для персоналу, з тими актуальними мотивами, які були наведені в рух

цими стимулами, у конкретних умовах розвитку закладу освіти, і є мотивацією. Тому мотивація – це реакція персоналу на дії адміністрації закладу [3].

В процесі формування професійної мотивації працівників в закладах позашкільної освіти використовується система методів. Усі методи мотивації працівників поділяються на три групи:

1. економічні (прямі) – погодинна та відрядна оплата праці, оплата навчання; премії за якісні та кількісні показники праці, тощо;

2. економічні (непрямі) – можливість забезпечення транспортним засобом, надання пільг щодо оплати житла;

3. негрошові – збільшення привабливості праці, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні, гнучкий робочий графік виходу на роботу та ін. [4, с.32].

На другому етапі провели дослідження мотивації працівників в закладі позашкільної освіти ДЮСК «Бригантина», у процесі чого розглянуто динаміку сформованості мотивації колективу. Визначили пріоритетні мотиви та співвідношення «внутрішніх» і «зовнішніх» цілей мотивування. Здійснили процес виявлення залежності між конкретними мотивами, стимулами та бажаними результатами трудової діяльності окремих працівників.

Подальший аналіз показав, що в обох досліджених групах персоналу ДЮСК «Бригантина» характерними є мотиви, що належать до категорії «професійне покликання» (71 % серед персоналу водних видів спорту, та 80% серед персоналу, який веде іншу діяльність у сфері спорту), а менше властиві супутні та другорядні інтереси (29 % та 20 % відповідно).

Умови оплати праці працівників, включаючи розміри посадових окладів, ставок заробітної плати, розміри та умови виплат компенсаційного та стимулюючого характеру включаються до трудових договорів із працівниками ДЮСК «Бригантина».

На третьому етапі запропонували шляхи удосконалення системи мотивування персоналу в закладі позашкільної освіти ДЮСК «Бригантина». Створення ефективної моделі системи мотивації працівників в закладах позашкільної освіти розроблено з урахуванням наступних принципів:

1. Доступність. Кожен стимул має бути доступним для всіх працівників. Умови мають бути зрозумілими для персоналу.

2. Відчутність. Існує певний поріг дієвості стимулу. Для одних працівників відчутним може бути розмір стимулу, а інших - значно більший або значно менший;

3. Поступовість. Матеріальні стимули схильні до постійної корекції у сторону підвищення. У жодному разі не допускається зниження рівня матеріального стимулювання, хоч би яким високим він був.

Отже, аналіз системи мотивації працівників в закладах позашкільної освіти показав, що в ДЮСК «Бригантина» встановлюються такі види виплат стимулюючого характеру: за інтенсивність та високі результати роботи; за якість виконуваних робіт; за вислугу років; преміальні виплати за підсумками роботи;

інші виплати стимулюючого характеру.

Для того щоб запропоновані заходи були високоефективними важливо дотримуватися таких умов:

1. В управлінні колективом ДЮСК «Бригантина» необхідно розставляти акценти на стимулювання мотивації та зацікавленості кожного працівника у змісті своєї діяльності, важливості особистісного розвитку працівника, покращення якості організаційних та управлінських рішень, розвитку співробітництва серед працівників, максимально можливого використання багатого людського потенціалу, самоорганізації кожного працівника та його професійний розвиток.

2. До конкретного працівника слід застосовувати індивідуальний підхід з огляду на його унікальність. Це дозволить досягти максимальної віддачі від працівника.

3. З метою підвищення ефективності мотивації (нематеріальне стимулювання) працівників у сфері позашкільної освіти на прикладі ДЮСК «Бригантина» пропонуємо проводити акції, флешмоби «Мій улюблений фахівець» (твори, конкурси вітальних листівок «З любов'ю до Вас!», відеоролики про персонал від відвідувачів закладу тощо).

4. Пропонуємо впровадити заходи щодо розвитку у працівників прагнення до самореалізації, спрямованих на усвідомлення персоналом свого внутрішнього бажання працювати на основі того, що їх оцінюють, стимулюють, створюють умови успіху.

5. Почесні грамоти та листи подяки є ефективним засобом мотивації працівників.

Таким чином, реалізація на практиці запропонованих рекомендацій удосконалить систему стимулюючих виплат і дозволить зробити працю персоналу більш мотивованою, і як наслідок, якіснішою. Також зацікавленість працівників ДЮСК «Бригантина» в отриманні більшої мотивації підвищить якість роботи, дасть додатковий стимул до підвищення кваліфікації та зростання професійної майстерності.

Ключові слова: система мотивації; заклад позашкільної освіти; персонал.

Список використаних джерел

1. Організація відпочинку та оздоровлення дітей: концепції, технології, досвід / Биковська О. В. (кер. авт. кол.), Вагнер С. І., Горбинко В. М. та ін.. К.: Держ. ін-т проблем сім'ї та молоді, 2004. 208 с.

2. Позашкільна освіта: концептуальні засади в умовах реформування системи освіти України. URL: http://education-ua.org/ua/articles/435-pozashkilna-osvita-kontseptualni-zasadi.

3. Програми для позашкільних і загальноосвітніх навчальних закладів: Гуртки науковотехнічного напряму / О. В. Биковська, Т. О. Вихренко, Л. М. Гайдай та ін. К.: Грамота, 2005. Вип. 1. 160 с.

4. Стратегія розвитку позашкільної освіти / за ред. проф. О. В. Биковської. К.: ІВЦ АЛКОН, 2018. 96 с.

Управління маркетинговою діяльністю закладу дошкільної освіти

Ольга Єргіна
магістр з менеджменту,
освітня програма «Управління закладом освіти»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: YerhinaOO@krok.edu.ua
Віктор Алькема
доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Розвиток ринкових відносин в Україні зумовив той факт, що дошкільна освіта з безкоштовного привілею, який оплачується державою, стала послугою нематеріального характеру. За досить короткий період часу в Україні розпочав функціонувати ринок освітніх послуг, пропозиція яких за останні п’ять-сім років зробила великий стрибок: у багатьох випадках пропозиція навіть перевищує попит. Тому в системі дошкільної освіти актуалізувались такі економічні явища, як менеджмент, маркетинг, маркетингова діяльність. Донедавна система освіти та комерційна діяльність розглядалися суспільством як несумісні категорії. Тому в сфері освіти маркетингові та ринкові інструменти управління використовуються ще недостатньо. Проте, проблема актуальності застосування маркетингу в галузі освіти викликає величезний практичний інтерес. У даний час відзначається розвиток маркетингової діяльності в системі дошкільної освіти, який зумовлений пріоритетами державної політики у сфері дошкільної освіти (збереження соціальних гарантій на отримання дітьми якісних освітніх послуг; надання суб’єктам освітнього процесу свободи) вибору освітньої організації, освітніх програм, індивідуального освітнього маршруту), зміною демографічної ситуації в країні (збільшення демографічного зростання збільшує попит на дошкільні організації, тому більшість керівників прагне активного використання маркетингових заходів для залучення батьків дітей дошкільного віку), зниження державних обсягів фінансування освітніх організацій змушує адміністрацію дошкільних установ і залучати додаткові джерела фінансування, оскільки можливості державного та регіональних бюджетів досить обмежені.

Об’єктом цього дослідження є процес впровадження сучасної концепції управління маркетинговою діяльністю закладу дошкільної освіти.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти впровадження сучасної концепції управління маркетинговою діяльністю закладу дошкільної освіти.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад і методичного інструментарію управління маркетинговою діяльністю закладу дошкільної освіти та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення цих процесів.

Для досягнення мети вирішено такі основні завдання:

• досліджено сутність маркетингового менеджменту в закладах дошкільної освіти та його сутність і складові;

• визначено методи та методики управлінського впливу на маркетингове середовище закладу дошкільної освіти;

• надано приклади успішної практики ефективного управління маркетинговою діяльністю закладів освіти;

• обґрунтовано загальну характеристику фінансово-господарської діяльності ТОВ ДНЗ «Дивоміcто» м. Бровари;

• проведено аналіз організаційно-економічного механізму ТОВ ДНЗ «Дивоміcто» м. Бровари;

• здійснено діагностику процесів маркетингового менеджменту діяльності ТОВ ДНЗ «Дивоміcто» м. Бровари;

• обґрунтовано шляхи та напрямки удосконалення маркетингової діяльності ТОВ ДНЗ «Дивоміcто»;

• розроблено алгоритм удосконалення маркетингової стратегії ТОВ ДНЗ «Дивоміcто» та тактику її здійснення;

• визначено напрями удосконалення комунікаційної складової маркетингової стратегії та тактики ТОВ ДНЗ «Дивоміcто».

Інформаційну базу дослідження становлять матеріали державної статистичної звітності, законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність закладів дошкільної освіти в Україні, фахова література з проблем теорії і практики управління маркетинговою діяльністю закладів дошкільної освіти, звітність та матеріали, надані ТОВ ДНЗ «Дивоміcто», відкриті джерела мережі Internet.

Теоретичну й методичну основу дослідження з питань управління маркетинговою діяльністю закладу дошкільної освіти становлять роботи таких авторів як: Бабаченко Л. В., Бобир В. Г., Божкова В. В., Григорчук Т. В., Зернюк О. В., Куденко Н. В., Оксентюк Б. А., Старостіна А. О., Ткач О. В., Язвінська Н. В., Ярош-Дмитренко Л. О. та ін. Кожен з вчених у своїх працях висвітлює власне бачення щодо вирішення цієї проблеми, проте питання щодо ефективних методів впровадження сучасної діагностики маркетингової підсистеми управління в закладі дошкільної освіти потребують подальшого, глибшого дослідження.

У процесі дослідження застосовували наступні методи вивчення: теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, статистично-економічний, системного аналізу, методи діагностики маркетингової підсистеми управління в закладі дошкільної освіти.

На першому етапі дослідження досліджували використання маркетингового менеджменту в закладах дошкільної освіти, його сутність та складові. Розглянули методи та методики управлінського впливу на маркетингове середовище закладу дошкільної освіти та опрацювали приклади успішної практики ефективного управління маркетинговою діяльністю закладу дошкільної освіти.

Другий етап дослідження було присвячено аналізу організаційно-

економічного забезпечення діяльності ТОВ ДНЗ «Дивоміcто» та діагностиці процесів реалізації маркетингового менеджменту в діяльності цього закладу.

На завершальному етапі дослідження розробляли шляхи та напрямки удосконалення маркетингової діяльності ТОВ ДНЗ «Дивоміcто». На основі узагальнення результатів проведеного дослідження та аналізу специфіки завдань, пов'язаних з механізмами маркетингового просування освітніх послуг ТОВ ДНЗ «Дивоміcто» в мережі Інтернет в науковій роботі розроблено алгоритм просування освітніх послуг в глобальній мережі Інтернет.

Визначено напрями удосконалення комунікаційної складової маркетингової стратегії та тактики ТОВ ДНЗ «Дивоміcто». Важливим методом оптимізації витрат на маркетингову діяльність ТОВ ДНЗ «Дивоміcто» у зв'язку з впровадженням нових інформаційних технологій для дослідження ринку є запропонована «Пошукова оптимізація» (Search Engine Optimization) спрямована на просування веб-сторінки закладу дошкільної освіти в ТОП-3 пошукових систем (що знаходиться під контекстною рекламою). Її можна охарактеризувати як комплекс заходів для підняття позицій сайту в результатах видачі пошукових систем за певними запитами користувачів з метою просування сайту. Процес пошукової оптимізації вимагає значних витрат часу, зусиль і грошей. Також, для її реалізації необхідна наявність потрібної компетенції у співробітників. У зв'язку з цим, рекомендується залучати SEO-фахівців для виконання даної роботи. В процесі дослідження було розраховано показники ефективності вдосконалення програми маркетингових комунікацій ТОВ ДНЗ «Дивоміcто» в мережі Інтернет.

Отже,формуванняорганізаційно-економічногомеханізмуоптимізаціївитрат на маркетингову діяльність ТОВ ДНЗ «Дивоміcто» у зв'язку з впровадженням нових інформаційних технологій для дослідження ринку є важливою умовою успішного залучення споживачів, задоволення розмаїття їхніх потреб і стимулювання повторних звернень. Розвиток комунікаційних технологій сприяє більш раціональному функціонуванню ТОВ ДНЗ «Дивоміcто» в мережі Інтернет. Однак самі потоки інформації ще не досить досконалі та вимагають оптимізації на основі застосування сучасних інструментів контекстної рекламної кампанії.

Теоретична значущість наукового дослідження полягає у можливості глибшого уявлення про теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю закладу дошкільної освіти. Практична значущість наукового дослідження полягає у вдосконаленні маркетингової діяльності ТОВ ДНЗ «Дивоміcто».

Ключові слова: заклад дошкільної освіти; маркетингова діяльність; інформаційні потоки.

Список використаних джерел

1. Про дошкільну освіту: Закон України № 2628-ІП 11 липня 2001 р. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2628-14.

2. Бурдонос Л.І., Малишко В.В. Менеджмент і маркетинг в освіті: навчально-методичний посібник. Переяслав-Хмельницький. ФОП Домбровська Я.М., 2019. 90 с.

3. Безугла Л.С., Ільченко Т.В., Юрченко Н.І. та ін.. Маркетингові дослідження: навчальний

посібник. Дніпро. Біла К.О., 2019. 300 с.
4. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика. Київ, 2018. 72 с.
5. Пісоцька Л. С. Маркетинг, як напрям управлінської діяльності в дошкільній освіті, Педагогічний дискурс, 2014. №3 https://core.ac.uk/download/pdf/230565014.pdf.

Система мотивації адміністративно-управлінського персоналу підприємства-імпортера алкогольної продукції в умовах воєнного стану в Україні

Коваль Вадим
здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Koval.VV@krok.edu.ua
Алькема Віктор
Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Важливість підняття даного питання обумовлене збройною агресією росії проти України, яка спричинила втрати і пошкодження виробничих активів та інфраструктури, руйнування ланцюгів постачання товарів, послаблення потенціалу підприємств, що, в свою чергу, призвело до скорочення їх доходів і можливостей з фінансової підтримки свого персоналу. Через брак фінансів, релокацію та вимушену міграцію, багато підприємств було змушено шукати нові методи стимулювання працівників, які б спонукали працівників підприємства не залишати робочі місця та не втрачати ефективності у своїй діяльності. На нашу думку, саме підвищення мотивації адміністративно-управлінського персоналу, безпосередньо впливає на продуктивність і результативність інших співробітників, що залишилися працювати в умовах війни.

Об'єктом дослідження даної роботи є діяльність підприємства-імпортера алкогольної продукції в умовах воєнного стану в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні проблеми в системі мотивації адміністративно-управлінського персоналу в умовах військового стану в Україні.

Метою роботи є дослідження існуючих методів мотивації адміністративно-управлінського персоналу, розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотивації на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети, було вирішено наступні завдання:

• проаналізовано існуючі методи мотивації адміністративно-управлінського персоналу на підприємстві та визначити їх ефективність в умовах воєнного стану в Україні;

• розроблено рекомендації щодо удосконалення системи мотивації адміністративно-управлінського персоналу на підприємстві;

• визначено напрями побудови ефективної системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану в Україні.

У сфері дослідження мотивування персоналу на підприємствах хотілось би виділити праці наступних авторів: М. Басакова, Н. Булкіна, О. Виноградової,

Ю. Вінтюка, М. Гринишин, Р. Гріфіна, Р. Дафта, В. Діденка, Г. Дмитренка, О. Єськова, Є. Ільїна, А. Кібанова, М. Коваленка, А. Колота, О. Кузьміна, С. Макаренка, Т. Максименко, Н. Малої, О. Мельник, К. Пілігрим, А. Полозової, І. Процик, В. Сладкевича, О. Чернушкіної, Е. Шарапатової, В. Яцури та багатьох інших.

В процесі дослідження використовували наступні наукові методи: аналіз – для дослідження існуючих методів мотивації на підприємстві; опитування – для отримання інформації про ефективність існуючих методів стимулювання на підприємстві; системний метод – для дослідження системи мотивації на підприємстві як елементу впливу на продуктивність і мотивацію інших співробітників.

Проведений аналіз теоретичних і практичних методів і форм стимулювання працівників дозволив розробити унікальну систему мотивації яку реалізовано в умовах конкретного підприємства.

Отже, мотивація праці адміністративно-управлінського персоналу є складовою забезпечення стійкого організаційного розвитку підприємства. Тому підвищення прибутковості підприємства досягнуте шляхом вдосконалення системи мотивації працівників, а саме: підвищено результативність роботи адміністративно-управлінського персоналу, знижено плинність кадрів (витрати на пошук, навчання), покращено психологічний клімат в колективі, покращено командну роботу.

Ключові слова: персонал; адміністративно-управлінський персонал; мотивація; система мотивації; результативність; ефективність роботи персоналу.

Список використаних джерел

1. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.

2. Гандич И. Чудо нематериального стимулирования. Менеджмент и менеджер. 2015. №. 3. С.31-35.

3. Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством: Навч. посібник. К. : ІСДО. 1995. 120 с.

Планування маркетингової роботи підприємства

Анастасія Хоменко
здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KhomenkoAV@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва
к.е.н., доцент,
заступник завідувача кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність теми дослідження. Стрімкий розвиток індустрії туризму потребує нового імпульсу в пошуку інновацій для обґрунтування своїх позицій в конкурентній боротьбі. Здатність зацікавити мандрівників своєю діяльністю є гарантією стабільного доходу і розвитку бізнесу. Це можливо лише застосовуючи інновації, які виділять компанію серед інших. Масштаби і динаміка змін в інноваційній діяльності визначили необхідність дослідження, систематизації та впорядкування наукових знань в даній області. Інновації в туризмі приносять нові ідеї, послуги та продукти на ринок, що дозволяє сервісу та рівню пропозиції переходити на вищий щабель розвитку [4].

Однак в посткризових умовах сукупність таких чинників, як несприятливий вплив макроекономічних шоків, посилення потоку фінансових ризиків, дефіцит власних фінансових ресурсів формує низьку інноваційну активність в сфері послуг України. Внаслідок цього виникає теоретична і практична проблема вибору оптимальних механізмів управління інноваційним розвитком сфери послуг, спрямованих на виробництво інновацій, тобто нових технічних розробок, нових технологій, нових рішень і нових методів управління процесами, котрі протікають в економіці.

Об'єктом дослідження є туристичне підприємство України «JOIN UP!».

Предмет дослідження – особливості планування маркетингової діяльності туристичного підприємства.

Метою роботи є обґрунтування методичних та науково-практичних рекомендацій щодо планування маркетингової діяльності підприємства.

Відповідно до зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

• розглянуто характерні риси та особливості концепції маркетингу;

• досліджено організаційні та методологічні засади маркетингової діяльності;

• розглянуто необхідність застосування маркетингу в туристичній діяльності;

• виконано характеристику діяльності туристичної фірми «JOIN UP!»;

• проведено аналіз комплексу маркетингу туристичної фірми;

• проведено дослідження ринку туристичних послуг;

• досліджено розробку інноваційної стратегії PR-діяльності для туристичного підприємства;

• виконано оптимізацію рекламних витрат для туристичного підприємства. Інформаційно-емпірична база дослідження формувалася на основі вивчення низки монографій, друкованих та електронних періодичних наукових видань. Теоретико-методологічною основою роботи послужили праці українських і зарубіжних вчених в області туризму та статистична , управлінська і маркетингова інформація туристичної фірми «JOIN UP!»

В ході виконання роботи застосовувалися різні прийоми й методи географічних та економічних досліджень, в тому числі графічний, індексний, динамічний, угруповань, кореляційно-регресійний, методи маркетингових досліджень.

Практичне значення роботи полягає, що результати можуть бут використані при подальших дослідженнях планування маркетингової діяльності туристичних підприємств.

Розглядаючи за Ф. Котлером, то фірма може обрати будь-який шлях для збільшення обсягів збуту товарів, що відображає один з п’яти підходів до організації маркетингової діяльності, а саме: концепція удосконалення виробництва концепція удосконалення товару; концепція збуту; концепція маркетингу; концепція соціально-етичного маркетингу.

Концепція удосконалення виробництва, як видно з назви, визначальним фактором орієнтації фірми у ринковому просторі виступає виробництво. Споживачі надають перевагу дешевим і доступним для придбання товарам. А висока ефективність виробництва дає змогу підтримувати низькі витрати і таким чином забезпечувати низькі ціни.

Join UP! Турагенція» - це мультибрендова точка продажу туристичних продуктів та обслуговування туристів по усім напрямкам та видам відпочинку [5]. Мережа туристичних агенцій «Join UP! Турагенція» має честь запропонувати Вам співпрацю та участь у спільному проекті з франчайзингу торгової марки Join UP! на взаємовигідних умовах. Ми запрошуємо до співпраці туристичні компанії: як початківців, так і з досвідом роботи.

Чітко сплановані і добре налагоджені заходи комплексу маркетингу сприяють успіху в боротьбі з конкурентами, адже перемагає той, хто підтримує ефективний зв'язок зі споживачами і спроможний задовольнити їхні потреби щодо економічності та зручності продукту.

Отже, стимулювання працівників відділу має здійснюватися на підставі затвердженого керівником підприємства Положення про преміювання. Можна розробити систему показників і умов (коефіцієнтів), за допомогою яких буде оцінюватися вплив окремого працівника на результати роботи відділу маркетингу. Критеріями ефективності діяльності маркетингових служб (відділів) на підприємстві можна вважати кількісні критерії ефективності діяльності маркетингових відділів. Багато новостворених маркетингових служб працюють недостатньо ефективно, виконують не маркетингові функції, а дублюють

діяльність інших відділів.

Ключові слова: маркетинг; туристична діяльність; маркетингова діяльність; комерція; концепція збуту; концепція маркетингу.

Список використаних джерел

1. Про туризм: закон України № 324/95-ВР від 15.09.1995 (в редакції від 04.11.2018 р.) / [Електронний ресурс] https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text.
2. Андренко І.Б., Кравець О.М., Писаревський І.М. Менеджмент туризму. – Харків : ХНУМГ, 2018. – 402 с.
3. Андренко І.Б., Влащенко Н.М.Фінансово-економічний аналіз підприємств туризму. – Харків: ХНАМГ, 2016. – 308 с.
4. Балашова Р.І. Методичні особливості сутності, поняття і характерних рис туристичного підприємства. Економіка промисловості, 2018. № 3. – С. 38–47.
5. Білоусов О.М., Лугінін О.Є., Морозова О.С., Соколова Л.В. Менеджмент туристичної галузі. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. –580 с.
6. Богданова Ж.А. Особливості діяльності туроператорів і турагентів: обліковий аспект. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 2017. №. 1 (19). – С. 59–64.
7. Волошина М. Аналіз ринку туристичних послуг в Україні: проблеми і перспективи / [Електронний ресурс] https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-turisticheskikh-uslug-v-Ukraine.html.
8. Горіна Г.О. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації. Монографія. – Кривий Ріг, 2019. – 305 с.
9. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу. Монографія / Т.І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко й ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – Київ, 2017. –596 с.

Імідж як чинник забезпечення конкурентоспроможності закладу дошкільної освіти

Ренат Татарін
здобувач освітньої програми «Управління закладом освіти»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: TatarinRS@krok.edu.ua
Віктор Алькема
доктор економічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність цієї роботи обумовлена тим, що сьогодні продовжується процес реформування освіти, внаслідок чого виникає потреба створення сприятливого іміджу закладів дошкільної освіти, який буде відображати зміст, завдання та особливості їх діяльності. Необхідність формування позитивного іміджу закладів дошкільної освіти, застосування нових підходів, методів у його підвищенні зумовлена, з одного боку, зміною ролі, яку відіграє освіта в сучасному житті суспільства, а з іншого – впливом суспільного ставлення на умови функціонування закладів дошкільної освіти, який визначає не тільки рівень та якість освітнього процесу, але й загальний розвиток країни. Зважаючи на особливу роль іміджу освітніх закладів як способу забезпечення їхньої привабливості, формування і мобілізації ресурсного потенціалу, потрібно з'ясувати природу іміджу як важливої складової освітньої системи та як соціокультурного феномену, суть якого визначається специфікою соціокультурної ситуації й цінностями його створювачів.

Об'єктом дослідження є процес формування іміджу закладу дошкільної освіти.

Предметом дослідження є особливості формування позитивного іміджу закладу дошкільної освіти.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо розвитку позитивного іміджу закладу дошкільної освіти.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішували наступні завдання:

- визначили сутність іміджу закладу дошкільної освіти;
- аналізували особливості іміджу закладу дошкільної освіти;
- розглядали напрями удосконалення іміджу закладу дошкільної освіти.

Дослідженням іміджу закладу дошкільної освіти займались як українські так і зарубіжні науковці. Наприклад, Н. Кузьміна, А. Деркач, А. Маркова досліджували принципи, механізми й технології формування іміджу педагога. Проблему іміджу з позиції психології розглядають Д. Майєрс, Є. Гришуніна, Б. Ломов, В. Агєєв. Загальним психологічним основам іміджу закладів освіти присвячені праці О. Ткаченко, О. Бандурки, Л. Вознюк, М. Фадєєвої, О. Землянської, А. Громова, Л. Алексєєва, В. Шпалінського та ін. Процес формування позитивного іміджу організації досліджували Л. Браун, Г. Почепцов,

О. Кудінов. Проблеми взаємозалежності іміджу та управління досліджували Ф. Хміль, З. Старобинський, Б. Андрюшкін, Р. Гріфін, В. Яцура, С. Скібинський, О. Ільїн. Різноманітні аспекти діяльності керівника з точки зору організації формування іміджу розглядаються в працях О. Доброневського, Є.Уткіна, Г. Почепцова, О. Омарова, О. Фельзера. Проте слід відмітити, що сьогодні вітчизняний доробок з даного питання недостатній, а розвиток теорії формування позитивного іміджу закладів дошкільної освіти залишається малодослідженим. В процесі дослідження використовували такі наукові методи: метод систематизації, метод узагальнення, монографічний метод – для дослідження сутності й змісту іміджу закладів дошкільної освіти; методи дедукції та індукції, аналізу і синтезу, системний метод, метод порівняння, метод спостереження – при дослідженні особливостей формування і розвитку іміджу закладу дошкільної освіти; метод формалізації, метод узагальнення – при аналізі провідних практик формування і розвитку іміджу закладу дошкільної освіти; метод прогнозування, метод моделювання – при розробці рекомендацій відносно удосконалення іміджу закладу дошкільної освіти.

На першому етапі дослідження аналізували сутність іміджу закладу дошкільної освіти. Було встановлено, що під іміджем закладу дошкільної освіти слід розуміти емоційно забарвлений образ, що сформований у масовій свідомості та визначається співвідношенням між різними сторонами діяльності закладу і передається у зовнішнє середовище.

Імідж закладу дошкільної освіти складається з уявлень батьків про якість освітньої діяльності закладу, взаємовідносин між педагогами, дітьми, їх батьками, керівництвом, кадрового потенціалу, стану методичної, матеріальної, навчально-виховної бази закладу освіти. Тобто за його допомогою формується внутрішня та зовнішня аудиторія іміджу закладу дошкільної освіти. Внутрішня аудиторія складається з співробітників закладу дошкільної освіти, а зовнішня – з споживачів, тобто дітей дошкільного віку, їх батьків та зовнішніх стейкхолдерів.

Імідж закладу освіти нового типу є цілісним образом, який складається з багатьох факторів. Над його створенням та розвитком можуть працювати різні фахівці: рекламісти, психологи, піарники, соціологи, стилісти. При сприйнятті іміджу закладу освіти людина насамперед спирається на свій життєвий досвід, цінності, стереотипи, моральні принципи.

На другому етапі дослідження визначали особливості іміджу закладу дошкільної освіти. В процесі дослідження встановлено основні критерії оцінки іміджу закладу дошкільної освіти, зокрема оцінці підлягали такі структурні елементи іміджу: імідж послуги, яку надає заклад; внутрішній імідж закладу дошкільної освіти, імідж споживачів освітніх послуг, імідж керівника закладу дошкільної освіти та педагогічної ради, імідж педагогічного колективу, візуальний імідж, соціальний імідж, бізнес-імідж закладу. Також було проаналізовано провідну практику щодо формування іміджу закладу дошкільної освіти.

На завершальному етапі дослідження розглядали питання удосконалення іміджу закладу дошкільної освіти. Було запропоновано проект формування

позитивного іміджу закладу дошкільної освіти. З метою визначення ефективності запропонованих заходів було проведено повторно його оцінку та порівняно з попередніми результатами. Аналіз показав, що в результаті проведених заходів імідж закладу дошкільної освіти покращився.

Отже, на підставі проведеного дослідження було визначено сутність іміджу закладу дошкільної освіти та встановлено критерії його оцінювання. Проведено оцінювання іміджу на прикладі конкретного закладу дошкільної освіти. За результатами напрямів удосконалення іміджу закладу дошкільної освіти встановлено їх ефективність.

Ключові слова: заклад освіти; дошкільний заклад освіти; чинник; імідж закладу освіти; конкурентоспроможність закладу освіти.

Список використаних джерел

1. Вознюк Л. Формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти. Л Вознюк, Л Шапран. Нова педагогічна думка. №107 (3), 2021. С. 25-31.

2. Присяжнюк Л. А., Томаш Кук. Формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти в контексті його інноваційного розвитку. Молодий вчений. 2019. № 5.2 (69.2)С. 19-25.

3. Ткаченко О.О. Імідж навчального закладу: поняття та сутність. О.О. Ткаченко. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2016. № 1. С. 95–101.

Особливості менеджерування студентських команд в стартап-інкубаторах

Марія Матюшенко
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: matiushenko@krok.edu.ua,
ORCID: 000-0003-0999-9108

Концепція стартап-інкубаторів є не новою та постає об'єктом дослідження як спосіб розвитку та підтримки малого та середнього бізнесу в економіках країн світу. Безпосередньо стартап-інкубатори виступають перевагою своєю відносною ефективністю, адже надають, зокрема, початківцям ресурси та послуги, включаючи робочий простір або фізичні офіси, технічну експертизу, наставництво в управлінні, допомогу в складанні ефективного бізнес-плану, спільні адміністративні послуги, технічну підтримку, бізнес-мережі, поради щодо інтелектуальної власності та джерел фінансування, а також суворі правила прийому та виходу на ринок. В свою чергу взаємодія в такому середовищі зменшує стартовий капітал і накладні витрати, отримуючи при цьому операційну підтримку та ручне навчання. Сама ж концепція стартап-інкубатора підтримує спосіб розвитку продукту до безпосередніх потреб клієнтів, шляхом забезпечення інноваційного розвитку бізнесу через відповідно створені умови для навчання [1-8].

Зокрема, під впливом сучасних тенденцій значного видозмінення також зазнають парадигми університетських місій від викладання до попередньо зосередженого підходу на економічному зростанні з точки зору досліджень, інновацій та підприємництва, так званий підхід «третьої місії» університету [9-12].

Так, у контексті сучасного підприємництва студентські стартап-інкубатори на базі університетів створюють краще середовище для отримання доходів і підтримки взаємовигідних фінансових, юридичних і технічних взаємозв’язків між університетами, бізнес-спонсорами, безпосередніми інвесторами, урядом і суспільством [13-14].

В даному випадку було проведено дослідження, яке додає до цих відносин нову тенденцію накопичення знань, яка є важливою у підтримці різних аспектів підприємництва з теоретичної точки зору на основі результатів тематичного та практичного дослідження особливостей менеджерування студентських команд в стартап-інкубаторах через призму українського та світового досвіду в рамках діяльності студентських команд в таких заходах.

У такий спосіб Кабінетом Міністрів України в 2019 році було прийнято Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року від 10.07.2019 р. № 526-р, де було визначено потребу в становленні вектору державної підтримки створення та ефективного функціонування на базі університетів і наукових установ сталого зв’язку шкіл підприємництва-акселераторів- бізнес-інкубаторів та для вирішення проблеми охорони використання об’єктів інтелектуальноївласності,створенихзакоштидержавногобюджету,започаткувати

пілотні проєкти зі створення елементів інноваційної інфраструктури (в т.ч. ряд бізнес-інкубаторів) [15].

Таким чином, виходячи із позиції ролі інноваційної інфраструктури через призму системних заходів задля зміцнення науково-дослідної бази в рамках кількох та більше університетів або установ 2020 року в Україні було започатковано ГО «Платформа інноваційного партнерства» (Всеукраїнський Інкубатор Молодіжного підприємництва (Youth Entrepreneur Incubator, далі – YEP) [16].

Слід, відзначити, що студентські стартап-інкубатори – це не нова практика для України, зокрема, подібні ініціативи діють на базі КПІ ім. Ігоря Сікорського [17], Київського національного університету ім. Т. Шевченка [18], так існують окремі програми розвитку студентських стартап ідей на базі бізнес-шкіл [19], тощо. Всі вони направлені на розвиток інноваційних шляхів вирішення сучасних викликів та мають певні критерії відбору таких ідей в інкубацію, зокрема, винахідливість, економічність та вигоди, які будуть отримані від реалізації продукту студентського стартап-проєкту.

Міжнародний контекст теж не залишає поза увагою акселерацію або ж відкриття подібних студентських стартап-інкубаторів в межах діяльності університетів. Так, на базі Гарвардського університету діє відповідна акселераційна програма та включає кращі практики розвитку власних стартапів, де критерії оцінювання включають життєздатність, суворе дотримання вимог до інструментарію, винахідливість, економічність і вплив продукту [20].

Массачусетський технологічний інститут теж пропонує відповідний напрямок розвитку інновацій, шляхом реалізації ідей студентів в рамках відповідних інкубаційних програм. Студенти в рамках програми отримують індивідуальне, інтенсивне навчання та наставництво, можливості для спілкування та фінансування в рамках літніх програм [21]. І таких прикладів існує багато.

Проте, в рамках такої діяльності залишається відкритим питання менторства або ж менеджерування безпосередньо студентських команд, а саме пул інструментів, який необхідний задля забезпечення такої діяльності. На приклад, на базі YEP діє відповідна постійна практична підготовка викладачів через міжнародну співпрацю, що допомагає підвищувати рівень обізнаності для викладача, ментора або ж керівника (відповідно за визначеної ролі) керування такою студентською стартап командою.

Однак, в процесі відповідної участі в таких програмах було виявлено, що під час роботи виникнути складнощі в процесі менеджерування таких команд виходячи із наступних позицій:

• мотивація учасників, хоча і починається з високого рівня на початку, проте поступово знижується протягом діяльності. Іноді мотивація знову зростає на при кінці, шляхом усвідомлення переваг;

• дуже часто не всі учасники чітко розуміють цілі власного продукту діяльності;

• дуже мало зусиль приділяється плануванню з боку заявлених лідерів ко-

манд;

• дуже мало зусиль приділяється моніторингу учасниками команди власним процесам та делегуванню окремих елементів співпраці в спільних процесах;

• навантаження не розподіляється однаково на кожного члена команди з боку заявлених лідерів команд;

• початковий план не дотримується та не адаптується протягом всього виконання;

• часто втрачається фокус на початкових цілях продукту, шляхом заявлення переваг того чи іншого інструментарію окремими учасниками команд.

Припускаючи, що всі ці труднощі, зазвичай пов'язані з відсутністю розуміння студентами методологій та базового інструментарію взаємодії в командній роботі, що також негативно впливає на результати та продуктивність студентських стартап-команд. Крім того, відповідна підготовка в рамках викладання або ж менторство в рамках студентських стартап інкубаторів не передбачає забезпеченням відповідним інструментарію soft skills для подальшого застосування таких на практиці і направлена виключно на забезпечення продуктової пропозиції, виходячи із позиції зацікавленості в потребі клієнта.

Так, виходячи із вищенаведеного була запропонована методологія менеджерування, спрямована на те, щоб команди студентів досягали кращих результатів за участі в студентських стартап інкубаторах та досягали найбільш ефективного результату. Ця методологія передбачає три фази із залученням інструментарію контролю виконання процесів сучасних продуктових IT-компаній. Зокрема діяльність умовно було розділено на початкову, проміжну та заключну фази.

Початкова фаза зосереджена на формалізації ідеї студентського стартап-проєкту, а також на початковому плануванні, шляхом формування базового технічного завдання та розподіленню ролей учасників команди відповідно до навичок та рівню здобутих знань.

Проміжна фаза є найважливішою фазою в даному випадку, оскільки саме на цій фазі існує вищий ризик відчути розслаблення, втративши масштаб і контроль над цілями. Під час даної фази пропонуються мітапи кожні три дні та автоматичний моніторинг контролю з формами, які потрібно відзначити для тижневого аналізу активності, а також однорангового оцінювання діяльності учасника команди та прийняти відповідне рішення спільно із заявленими лідерами команд.

Останній етап включає в себе остаточну презентацію, а потім спільне обговорення обговорення отриманого досвіду та аналізу покращення навичок конкретного напрямку діяльності кожного учасника в командній роботі.

Ключові слова: бізнес-інкубатор, студентський стартап-інкубатор, університет, менеджмент, команда, підприємництво.

Список використаних джерел

1. O. Rozghon. M. Baideldinova. Comparative Analysis of Development Support Mechanisms for Start-Ups by Business Incubators Under the Legislation of Kazakhstan and Ukraine. Section "Law": Economic and Legal Comparative Research. 2021. № 2 (61) (2021). URL: https://economiclaw.kiev.ua/index.php/economiclaw/article/view/1035.

2. João Leitão. Dina Pereira. Ângela Gonçalves. Business Incubators, Accelerators, and Performance of Technology-Based Ventures: A Systematic Literature Review. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2022. Volume 9, Issue 2. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122010551.

3.K. Deyanova. N. Brehmer, A. Lapidus, V. Tiberius. Hatching start-ups for sustainable growth: a bibliometric review on business incubators. Review of Managerial Science. 2022. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-022-00525-9.

4.Manoj Joshi. Can Business Incubators Impact the Start-Up Success? India Perspective! SSRN Electronic Journal. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/281404774_Can_Business_Incubators_Impact_the_Start-Up_Success_India_Perspective.

5. Inger Beate Pettersen. Jarle Aarstad. Business incubation and the network resources of start-ups. 2015. URL: https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-016-0038-8.

6. Ceptureanu Sebastian Ion. Knowledge role for start ups in business incubators. 2015. URL: http://www.psp-ltd.com/JFAMM_11_3_2015.pdf.

7. Cavallo, A., Ghezzi, A. & Rossi-Lamastra, C. Small-medium enterprises and innovative startups in entrepreneurial ecosystems: exploring an under-remarked relation. Int Entrep Manag J 17. 1843–1866 (2021). URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-020-00698-3.

8. Rory Brooke. Greg Openshaw. Lucy Farrow. Supporting Places of Work: Incubators, Accelerators and Co-Working Spaces. URL: https://www.london.gov.uk/sites/default/files/supporting_places_of_work_-_iacs.pdf.

9. Attila Makai. Szabolcs Rámháp. The Changing Role of Entrepreneurial Universities in the Altering Innovation Policy: Opportunities Arising from the Paradigm Change in Light of the Experience of Sz\'echenyi Istv\'an University. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/357267934_The_Changing_Role_of_Entrepreneurial_Universities_in_the_Altering_Innovation_Policy_Opportunities_Arising_from_the_Paradigm_Change_in_Light_of_the_Experience_of_Sz'echenyi_Istv'an_University.

10. Menter, M. From technological to social innovation: toward a mission-reorientation of entrepreneurial universities. J Technol Transf (2023). URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-023-10002-4.

11. Lorenzo Compagnucci. Francesca Spigarelli. The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints. Technological Forecasting and Social Change. 2020. Volume 161. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162520311100.

12. Simone Boruck Klein. Frederico Cesar Mafra Pereira. Entrepreneurial University: Conceptions and Evolution of Theoretical Models. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. 2020. Vol. 14. №4. PP. 20-35. URL: https://www.redalyc.org/journal/4417/441765331003/html/.

13. Thomas O'Neal. Evolving a Successful University-Based Incubator: Lessons Learned From the UCF Technology Incubator. Engineering Management Journal; EMJ. 2015. 17(3). PP. 11-25. URL: https://www.researchgate.net/publication/276096447_Evolving_a_Successful_University-Based_Incubator_Lessons_Learned_From_the_UCF_Technology_Incubator.

14. Dr Ruth Graham (2014). Creating university-based entrepreneurial ecosystems evidence from emerging world leaders. URL: https://www.rhgraham.org/resources/MIT:Skoltech-entrepreneurial-ecosystems-report-2014-.pdf.

15. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030

року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р [Електронний ресурс]/Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text.
16. ГО «Платформа інноваційного партнерства» (Інкубатор Молодіжного підприємництва (Youth Entrepreneur Incubator – YEP). URL: https://www.yepworld.org//.
17. Інкубатор інноваційних ідей КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: https://kpi.ua/incubator.
18 StartUp Business Incubator Київського університету імені Тараса Шевченка. URL: https://scp.knu.ua/ua/holovni-novyny/288-startup-business-incubator-knu.
19. CfE Accelerator for Ukrainian student's startups на базі Бізнес-школи УКУ. URL: https://ucucfe.com.ua/en/.
20. Student i-lab - Harvard Innovation Labs. URL: https://innovationlabs.harvard.edu/student-i-lab-membership/.
21. MIT delta v Educational Accelerator. URL: https://entrepreneurship.mit.edu/accelerator/program/.

Управління сімейним бізнесом у готельному підприємстві

Ганна Пазєєва
кандидат економічних наук,
доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність теми дослідження. Одним із перспективних напрямів розвитку національного господарства є сімейний бізнес як історична та сучасна тенденція підприємницького середовища. Підприємництво є невід'ємною частиною ринкової системи. Незважаючи на глобалізаційні тенденції, останнім часом актуалізуються і малі форми підприємництва, серед яких важливе місце займає сімейний бізнес. За визначенням провідних експертів, науковців та існуючого об'єму досліджень, сімейний бізнес визнається як основна та найбільш стійка модель підприємництва. Сімейні компанії – це найстаріша й найпоширеніша форма організації бізнесу у світі. Підприємства сімейного бізнесу є базовим фундаментом світової економіки, надаючи поштовх до розвитку і функціонування національних господарств. На рівні світової економіки сімейний бізнес як загальна тенденція підприємницького середовища виступає найбільш стійкою основою як малого та середнього, так і великого корпоративного бізнесу. Сімейний бізнес є домінантою економіки більшості країн, і від його стану і динаміки залежить добробут країни.

Формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу полягає у подальшому науковому опрацюванні таких питань як ефективність сім'ї у функціонуванні підприємств сімейного бізнесу, інституалізація сімейного бізнесу, стійкість підприємств сімейного бізнесу, адаптивність сімейного бізнесу тощо. Зазначене вище зумовлює необхідність формування комплексного та фундаментального підходу до розробки організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Безліч вчених досліджувало теорію та практику у розвитку сімейного бізнесу готельних підприємств. Серед них Л. Данко. А П. Девіс і Д. Стерн [1] які виявили специфічні фактори, що впливають на розвиток сімейної справи, і застосували до цього об'єкта дослідження системний підхід, так в роботах гарвардських професорів Л. Барнеса і С. Хершона [2] проблема управління сімейним бізнесом стало об'єктом дослідження. Саме вони пояснили що сімейні компанії - це не перехідна форма перед акціонуванням і виходом на фондовий ринок, а стійка, самостійна і конкурентоспроможна структура, що має свої особливості управління та наступності. А Р. Донеллі ввів термін «сімейний бізнес» в науковий обіг [3]. Всі ці науковці зробили досить важливий внесок у розуміння значення та організацію туризму. Проте на сьогодні залишаються питання, котрі потребують подальшого дослідження та вивчення.

Мета дослідження – розроблення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму управління готельними підприємствами сімейного бізнесу.

Завдання:

• розглянути особливості готельного господарства як складової сфери гостинності;

• дослідити сутність сімейного бізнесу та типології туристичних послуг;

• провести аналіз розвитку сімейних туристичних підприємств в Україні;

• здійснити оцінку трендів розвитку сімейного бізнесу в сучасному світі;

• надати перспективи прогнози та перспективи подальшого розвитку сімейних бізнесів діяльності готельних мереж.

Об'єкт дослідження – є процес формування організаційно-економічного механізму управління готельних підприємств сімейного бізнесу.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних положень формування організаційно-економічного механізму управління готельними підприємствами сімейного бізнесу.

Методи дослідження. Для розрахунку поставлених питань, у даній роботі використовуються різноманітні методи. Такі як аналіз - вивчення структури об’єкта, його окремих частин, аналогія - для розробки типових рішень і визначення меж і умов їх застосування, методи статистичного аналізу – для дослідження статистики готельного бізнесу та їх підприємств використовувались методи: графічний, табличний. Теоретичні – теоретичного вивчення, критичного аналізування, ідеалізації, категоризації, систематизації наукових знань; методи системного і порівняльного аналізу, вибіркового спостереження, групування, а також графічного зображення даних тощо.

Підприємства сімейного бізнесу здебільшого стикаються з загальними проблемами кризового фінансово-економічного стану, – зниженням купівельної спроможності, посиленням недоброякісної конкуренції, слабкою підтримкою з боку держави, недостатньою операційною ефективністю, бюрократичним механізмом, корупційними проявами. Основними викликами сьогодення для підприємств сімейного бізнесу залишаються завдання: тримання балансу між роботою та особистим життям, формування позитивної ділової репутації, підвищення доходності бізнесу, диверсифікація в частині розширення меж охоплення бізнес-середовища (нові продукти, інші ринки збуту).

В цілому проблеми розвитку сімейних підприємств в Україні можна охарактеризувати як загальноекономічні, притаманні вітчизняному підприємницькому сектору, що викликані негативним впливом зовнішнього середовища - нестабільною економікою та політичною ситуацією, недостатністю інвестицій та інших видів фінансових ресурсів, недосконалістю механізмів кредитування малого та середнього бізнесу, та специфічні, що пов’язані з особливостями організації сімейного бізнесу, в тому числі недосконалістю законодавчого регулювання такої форми ведення бізнесу, базуванні на інституті сім’ї, який останнім часом також активно трансформується.

Підприємствасімейногобізнесу,щоґрунтуютьсянапоєднанніекономічнихта соціально-психологічних відносин, оперують потужним конкурентоспроможним виробничо-економічним потенціалом, створюючи робочі місця, та орієнтуючись на довготермінові відносини та стратегічний економічний розвиток, що позитивно відображається на розвитку підприємницького сектору та економіки країни в цілому [4]. Водночас, правова захищеність даного сектора ускладнена, відсутня офіційна статистика по сімейних компаніях, не реалізуються державні програми підтримки сімейного бізнесу. Все це обмежує розвиток таких підприємств, обумовлює тінізацію їх діяльності. Створення умов для розвитку сімейного підприємництва, удосконалення механізмів фінансової підтримки (в тому числі за рахунок доступних програм кредитування та фінансового лізингу, стимулюючого оподаткування діяльності), - надасть новий імпульс розвитку підприємництва та позитивно вплине на стійкість економіки в цілому.

Отже, сімейне підприємництво залишається перспективною галуззю подальших досліджень, зокрема як в частині дослідження сімейних цінностей та її конкурентної переваги на ринку, так і в частині фінансово-економічних механізмів його розвитку, формування засад ефективного інноваційно-інвестиційного забезпечення, спеціальних режимів оподаткування, комплексного (в тому числі пільгового) кредитування, оцінки синергетичного ефекту.

Ключові слова:: управління; сімейний бізнес; готельне підприємство; підприємства сімейного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Levinson H. Conflicts That Plague Family Business // Harvard Business Review. 1971. № 2 (49). P. 90-98.

2. Donnelley R. The Family Business // Harvard Business Review. 1964. № 4 (42). P. 93-105.

3. Davis P., Stem D. Adaptation, Survival and Growth of the Family Business: An Integrated System Perspective // Human Relations. 1980. № 4 (34). P. 207-224.

4. Бондарчук М. Ю. Вплив державної підтримки сімейного бізнесу на розвиток малого підприємництва. Формування ринкових відносин в Україні. № 7, 2013. С. 40-44.

Виклики та діяльність громадських організацій україни під час війни

Лілія Атамась
здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AtamasLV@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва
кандидат економічних наук,
доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність дослідження обумовлена викликами, з яким зіштовхнулись громадські організації з початком повномаштабного вторгнення росії в Україну. Соціально-економічні виклики та зміна пріоритетів громадських організацій ставлять під загрозу реалізації їх проектів та діяльність організацій загалом. Як результат, зростає потреба в фандрейзингу і залученню іноземних донорів та інвесторів для підтримки роботи організацій з урахуванням складності політичної ситуації в країні.

Об'єктом дослідження є зміна діяльності громадських організацій під час війни.

Предметом дослідження є виклики, з якими зіштовхнулись громадські організації.

Метою дослідження є аналіз викликів громадських організацій України під час війни, розробка рекомендацій щодо сприяння та посилення роботи громадських організацій в проектній діяльності.

Для досягнення мети дослідження в роботі ставилися такі **завдання**:

• проаналізували зміну діяльності громадських організацій;

• ідентифікували виклики та їх наслідки на реалізацію проектів громадських організацій;

• сформували пропозиції щодо розробки стратегії сприяння та посилення роботи громадських організацій;

Роль громадських організацій в розвитку громадянського суспільства завжди викликала зацікавленість як в українських, так і в закордонних дослідників. Теоретико-методологічні основи вивчення громадських організацій представлено в працях таких вчених, як П. Геррман, Г. Доманські, Дж. Лавілл, Д. Льюїс, Ш. Фелдман, Дж. Фішер, Р. Хейя та інших. Вітчизняними вченими досліджуються роль громадських організацій у становленні та розвитку громадянського суспільства а саме В. Коваленко, А. Лясота, А. Матвійчук, М. Шевченко, О. Юлдашев та інші. Однак, зміни в суспільстві вимагають постійного аналізу роботи громадських організацій для актуального дослідження їх особливостей та тенденцій розвитку [1].

Згідно з опитуванням громадських організацій "Освітньо-аналітичним центром розвитку громад", з початком війни основними викликами для

продовження роботи громадських організацій є соціально-економічні виклики [2]. Організація – це перш за все люди, тому матеріальне, психологічне та безпекове становища грають ключову роль в можливості подальшої реалізації проектів. Разом з цим, організації, що вели свою діяльність на територіях, які наразі окуповані, мають проблеми з організацією безпечної роботи, втратою матеріально-технічного забезпечення та зіштовхуються з питанням переведення діяльності у більш безпечні регіони країни. Викликом для більшості громадських організацій також стала зміна напрямку діяльності відповідно до потреб сьогодення. Відбудова та відновлення повоєнної України розглядається наразі основним напрямом проектної діяльності на рівні з волонтерством, гуманітарною допомогою та евакуацією населення, на що спрямували зараз свій фокус більшість громадських організацій. Як результат зміни діяльності, організації призупиняють діючі проекти та змінюють стратегії розвитку, що в свою чергу потребує збільшення або перенаправлення фінансування, отримання нових знань та ресурсів.

Вищеописані виклики потребують швидкого реагування для налагодження роботи і підтримки громадських організацій. Як і раніше, основним напрямом підтримки роботи громадських організацій залишається фандрейзинг. Фандрейзинг – це процес залучення коштів й інших ресурсів для реалізації конкретних задач або проєктів, а також для підтримання діяльності та існування організації загалом [3]. Надання грантової допомоги з залученням донорів є основною складовою в матеріально-технічному та ресурсному забезпеченні організацій. З урахуванням зовнішнього середовища сьогодення, грантові програми мають надаватися за спрощеною системою подачі заявок та оперативним їх розглядом. Разом з цим, важливим фактором є обізнаність, громадські організації потребують актуальний перелік донорів та наявність постійних відкритих конкурсів. Окрім надання фінансової допомоги для посилення технічного аспекту роботи, мають також розглядатись впровадження освітніх заходів для посилення організацій в питаннях охорони прав людини (фіксації та моніторинг порушень прав людини),безпеки (перша невідкладна допомога, протимінна безпека), комунікації та обізнаність в наданні першої психологічної допомоги.

Отже, надання грантової допомоги безумовно сприятиме реалізації поточних проектів організацій, але маємо зазначити, що основною метою грантів має бути саме посилення організацій, тобто після завершення гранту організація повинна мати змогу працювати самостійно і набути стійкості у зв’язку зі зміною своєї стратегії розвитку.

Ключові слова: громадські організації; виклики; напрям діяльності; фандрейзинг.

Список використаних джерел

1. Євдокимова І. «Тенденції розвитку громадських організацій у сучасній Україні» - Харків: «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи», 2018 – 42-48с.

2. Освітньо-аналітичний центр розвитку громад «Громадські організації та активісти під час війни: стан та перспективи»– Тернопіль, 2022.

3. Інтернет ресурс [Електронний ресурс]: [Веб-сайт]. – 2022. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B9%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%B3.

СЕКЦІЯ 2. СУТНІСТЬ, ЗАВДАННЯ І ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ

Проблеми української логістики та шляхи їх вирішення

Ольга Романюк
здобувачка освітньої програми «Управління логістичною діяльністю»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Romanom@krok.edu.ua
Олександр Сумець
д.е.н, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: sumets.alehander@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-7116-3857

Актуальність дослідження. Кризові ситуації, що виникають у будь-якій країні, впливають на економіку, на політику. Війна Росії проти України стала серйозним випробуванням для бізнесу, зокрема через порушення логістики. Щоб врегулювати ситуацію бізнесу необхідно у співдружності з державою вирішити низку проблем у вітчизняній логістиці [1]. То ж дослідження останніх є на цей момент часу актуальним завданням для дослідників.

Результати дослідження. Перша проблема полягає в тому, що на цей момент часу в Україні фактично не «працюють» основні логістичні коридори, зокрема морські порти, які до війни приблизно на 80% закривали потреби країни у логістичній галузі. Від початку російської агресії блокада українських портів тривала п’ять місяців до моменту підписання 22 липня 2022 року Чорноморської зернової ініціативи, зміст якої складався у домовленості між ООН, Туреччиною з Україною, а також з Росією про створення морських коридорів для безпечного вивезення українського зерна [2] через порти тими самими суднами, які в них стояли.

Друга проблема – це нездатність інших шляхів, зокрема залізниці, закрити логістичні потреби в імпорті та експорті. Залізниця працює нестабільно, і як наслідок країна отримує великі затримки в доставці вантажів, непередбачуваність термінів доставки тощо.

Логістичні ланцюжки з інших країн, де використовувалась доставка морем, зокрема через порти Румунії, Туреччини, Польщі Німеччини, Болгарії, також не здатні закрити всі потреби України у вантажопотоці. На цей момент часу в Україні функціонують три порти – Чорноморськ, Одеса, Південний, які спрямовують продукції через Румунію. Зокрема, тільки один Одеський порт здійснює обіг у близько 20 мільйонів тон за рік. Тобто закрити усі потреби України через даний логістичний коридор неможливо в зв’язку з тим, що румунський порт переповнений і його потужностей не вистачає, а це, своєю чергою, є фактором затягування термінів вивезення вантажів. Аналогічна ситуація вже неодноразово складалася і на кордоні України з Польщею, де автомобілі стоять у черзі по два-

три тижні [3].

Отже, одним із ключових викликів, з якими змушені були зіткнутися українські компанії, – це переформатування логістики. Адаптація до нових умов полягає у тому, що вітчизняні логістичні компанії шукають шляхи, через які можна максимально швидко доставити вантаж. Наприклад, сьогодні компанія FastWay Logistics у Констанці випускає контейнер за термін до 2-х днів, якщо вантаж з перетаруванням – до 5-ти днів. Такий підхід надає можливість використовувати потужності Констанци як порту у повній мірі, що одночасно дозволяє уникати зайвих витрат тим логістам, для яких маршрут через Румунію є оптимальним.

Крім Румунії Україна межує ще з низкою держав, зокрема Польщею та Словаччиною. Віддаленість постачальників збільшує час доставки та вартість логістики. Наприклад, до Одеського регіону доставити вантаж можна за декількома варіантами. Прямим варіантом – це одна вартість, а якщо шлях доставки зі Словаччини збільшується через Румунію до Чернівців, то буде суттєве подорожчання логістичних послуг. У цьому випадку більшість недорогих вантажів, які заходять в Україну, дорожчають. Додаткові витрати на кілограмі можуть бути фатальними, тобто такий товар неможливо буде продати.

Проте, єдиний вид транспорту, роботу якого можна спрогнозувати, це автомобільний. Для вирішення логістичних завдань невеликого бізнесу та невеликих обсягів перевезення вантажів на даний момент часу саме автомобільний логістично-транспортний коридор є прийнятним. Однак його здатність обробляти велику кількість вантажів не є достатньою. Тут проблемність полягає у вартості палива. За умови врівноважених поставок складнощів з бензином чи дизельним пальним немає. Проте, якщо держава поверне акциз на паливо, варто очікувати істотного подорожчання. Фахівці прогнозують, що збільшення вартості палива на 15-20% [3], призведе до зростання вартості логістики, вартості на всі групи товарів. Це матиме вплив на рух товарообігу, і як результат, на певний час зменшення вантажопотоку.

Логістичний коридор через залізницю характеризується меншою вартістю, ніж автомобільне перевезення. Проте час доставки може зрости вдвічі, а інколи й втричі, що створює додаткові витрати за демередж чи детеншн, тобто за час використання контейнера. Формування залізничного потягу відбувається коли набирається одночасно щонайменше 30 вагонів. Зібрати їх швидко не завжди виходить. Отже сама доставка може тривати до трьох місяців. Тобто, це непередбачувана ситуація. А при доставці вантажу автомобілем клієнт отримує його швидше, але дорожче [3].

Річковий транспорт використовується в основному для насипних вантажів. З контейнерами він не працює або це якась разова акція. Немає системи, розкладу, регулярності. Також спостерігаються складності із завантаженням, розкладом, скупченням суден тощо. Для оптимального планування та контролю даного потоку треба брати в оренду або купувати власні баржі та пороми, що не можуть собі дозволити невеликі логістичні компанії. У логістиці дуже важлива

передбачуваність, планування. На даний момент без проблемність планування перевезення вантажів можливе лише з автотранспортом.

Фахівці у логістичній справі вважають, що на сьогодні в Україні відсутні перспективи пошуку нових маршрутів [2; 3]. Наприклад, на Одещині після того, як розбили Білгород-Дністровський міст, по суті пряме залізничне сполучення з Румунією відсутнє. Не працює й авіаційне сполучення. Отже, до північних регіонів країни вантажі можуть доставлятися залізницею, а потім перевантажуватися на автомобільний транспорт.

Український бізнес окреслені проблеми вирішує різними шляхами. Зокрема, при нестачі палива, підприємці скуповували бензовози, домовлялися про контракти і через певний час забезпечили фірми паливом. Але, як зазначено вище, введення мит, акцизів з одного боку збільшить надходження до бюджету, але з іншого – зменшить вантажопотік та надходження податків від підприємців. З урахуванням зниження вантажопотоку, ціни на транспортні послуги зростуть з однієї простої причини – вони залежать в першу чергу від вартості палива. Зменшення ціни на послуги призведе до падіння рентабельності логістичного бізнесу. До того ж буде подорожчання товарів та зменшиться купівельна спроможність населення, тобто такі заходи є взаємопов'язаними.

Висновки. Логістичні ланцюжки, які сьогодні сформовані для задоволення всього обсягу імпорту та експорту країни, не справляються з існуючим навантаженням. Більшість портів України досі закриті, а ті, що працюють, перевантажені. Автомобільне перевезення вантажів більш прийнятне, але коштовне. Залізний та річковий транспорт менш мобільний, крім того у логістичних компаніях виникають складнощі щодо планування та контролю доставок за водними коридорами. Проте варто вказати і на позитивний факт: вітчизняні бізнесмени оперативно реагують на зміни ситуації й шукають шляхи їх вирішення.

Ключові слова: логістика; логістичні ланцюжки; бізнес; перевезення; проблеми.

Список використаних джерел

1. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки. Офіційний сайт Укрінформ. URL : https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470- logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html (дата звернення: 25.03.2023).

2. Салліван А. «Зернова угода». Що буде, якщо її не подовжать? URL : https:// www.dw.com/uk/zernova-ugoda-so-bude-akso-ii-ne-podovzat/a-65027369 (дата звернення: 25.03.2023).

3. Бикова А. Проблеми української логістики та шляхи їх вирішення. URL : https://logist.today/uk/osoboe_mnenie/2022-08-26/problemy-ukrainskoj-logistiki-i-puti-ih-resheniya/(дата звернення: 25.03.2023).

Вплив якості формування транспортних потреб і планування транспортування продукції на фінансовий результат торговельної мережи

Сергій Хваль
здобувач освітньої програми «Управління логістичною діяльністю»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: khvalso@krok.edu.ua
Олександр Сумець
д.е.н, професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: sumets@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-7116-3857

Актуальність дослідження. Сфера роздрібної торгівлі (ритейлу) належить до числа найважливіших галузей економіки України, завдяки якій дотримується баланс між виробництвом і споживанням та формується суттєва частка валової доданої вартості в країні. За 2021 рік провідні компанії галузі сплатили більше 45 млрд грн, а за перші п'ять місяців 2022 року під час війни було сплачено майже 15 млрд грн податків [1]. Для підтримки роздрібної торгівлі ключовим аспектом вважають якісне транспортне її забезпечення. То ж, з огляду на вказане, дослідження впливу якості формування транспортних потреб і планування процесів транспортування продукції на фінансовий результат господарювання ритейл-підприємства набуває надзвичайної актуальності.

Постановка проблеми. Якість транспортно-логістичного забезпечення безпосередньо впливає на ефективність функціонування ритейл-підприємства, а отже і на його фінансовий результат господарювання. Найчастіше постачання товарів від постачальників здійснюється до складів ритейл-підприємства, де відбувається розподіл консолідованого замовлення по магазинам, групування замовлень від різних постачальників та організація транспортування згрупованих замовлень до пунктів реалізації. Транспортування товарів від складів до магазинів торговельної мережі як правило виконується автотраспортом. При цьому вирішуються задачі щодо:

а. забезпечення своєчасності та повноти поставок від складів до магазинів;

б. замовлення «оптимальних» транспортних засобів, що задовольняють транспортним потребам;

в. скорочення часу на вибір засобів транспорту.

Ефективне та повне виконання вказаних задач має позитивний вплив на фінансовий результат підприємства. Аналіз впливу якісних показників поставок на фінансовий результат підприємства, надає йому можливість вчасно реагувати на найбільш впливові чинники, що мають проблемний характер.

Об'єктом дослідження є процес доставки продукції від складів до пунктів реалізації торговельної мережі «Ріал Хайпермаркет».

У якості **предмету дослідження** обрані аспекти планування та організації доставки продукції автотранспортом від складів до магазинів торговельної

мережі.

Метою дослідження є аналіз впливу показника своєчасних і повних поставок до загальної кількості замовлень (OTIF) на фінансовий результат підприємства та розробка заходів щодо підвищення рівня своєчасності й повноти поставок.

Для досягнення поставленої мети в ході дослідження були вирішені наступні завдання:

• виконано літературний огляд наукових публікацій за означеною проблематикою;

• проведено аналіз існуючих бізнес процесів з планування відвантажень та вибору транспортних засобів для доставки продукції ТОВ «Ріал Хайпермаркет»;

• здійснено порівняння фактичних показників логістичної діяльності з плановими (цільовими);

• сформовано пропозиції щодо удосконалення управління транспортом ТОВ «Ріал Хайпермаркет» у процесі реалізації транспортного процесу.

Основна частина. Дослідженню питань управління транспортуванням продукції ритейл-підприємств на цей момент часу присвячена чисельна кількість публікацій як вітчизняних, так і закордонних авторів [2-5 й ін.]. У їх публікаціях наведені різноманітні підходи до управління торговельною логістикою, зокрема до планування транспортної логістики. Водночас слід зазначити, що в наявних публікаціях вплив якості формування транспортних потреб і планування транспортування продукції на фінансовий результат діяльності ритейл-підприємств недостатньо досліджений.

Надійність та стабільність ланцюгів поставок товарів вимірюються OTIF показниками. OTIF (on-time and in-full delivery - вчасна та повна доставка) - це показник ефективності ланцюга поставок, який виражається у відсотках. Він надає можливість встановити, чи зміг ланцюг поставок забезпечити доставку:

• замовлених товарів;

• у кількості, яку замовили;

• в очікуваний замовником час (із допуском, визначеним у договорі або внутрішніми процедурами).

OTIF розраховується як співвідношення своєчасних і повних поставок до загальної кількості замовлень. Показники OTIF розраховуються як до консолідованих замовлень, що поставляються постачальниками на склади підприємства, так і до замовлень магазинів, що реалізуються складами для кожного магазину.

При порівнянні фактичних показників логістичної діяльності ТОВ «Ріал Хайпермаркет» з цільовими, особливу увагу привернув низький відсоток своєчасних і повних поставок від складів до магазинів (OTIF upstream) - 89% при пороговому значенні в 93%. Дослідження причин недотримання заданого рівня OTIF виявило дві основних проблеми, які періодично повторюються на складах підприємства – це несвоєчасне прибуття замовлених транспортних засобів для завантаження підготовлених замовлень до пунктів реалізації і невідповідність замовлених транспортних засобів транспортним вимогам (переважно місткості

транспортного засобу).

Причинами несвоєчасного прибуття транспортних засобів для завантаження підготовлених замовлень стають як прорахунки в годинах подачі транспортних засобів з боку торговельної мережі, так і низька дисциплінованість перевізників. Невідповідність замовлених транспортних засобів транспортним вимогам призводить до необхідності замовлення додаткових вантажівок, частковому блокуванню зон підготовки замовлень, відправленню напівпорожніх вантажівок, що, своєю чергою, призводить до перевищення бюджету витрат на транспортування продукції. Несвоєчасні поставки до магазинів призводять до виникнення руптюр (пустих місць на полицях), що знижує якість обслуговування покупців і їх очікування.

Основний недолік існуючої системи управління транспортом ТОВ "Ріал Хайпермаркет" полягає у відсутності автоматизації деяких процесів, а саме:

• розрахунку обсягу відвантажень на певну дату для кожного магазину;

• формування транспортних маршрутів з необхідною кількістю та вантажопід'ємністю вантажівок;

• планування транспорту (призначення транспортного засобу, причепу, водія).

При загальному товарообігу ТОВ «Ріал Хайпермаркет» в 4,1 млрд грн, сума втраченого товарообігу з причини несвоєчасних поставок продукції від складів до магазинів склала майже 12 млн грн за 2021 рік, або 0,3% від загального товарообігу доставленої зі складів продукції. Сума недоотриманого прибутку з цієї причини склала 1,2 млн грн. Втрати підприємства від додаткових замовлень транспортних засобів, виплат компенсацій за скасування замовлень транспортних засобів, що сталися внаслідок некоректних розрахунків транспортних потреб, склали 720 тис. грн за рік, а це майже 1,5% від загальних витрат на транспортування продукції.

Отже, втрачений прибуток підприємства з причини недосконалості (відсутності автоматизації) системи управління транспортом без урахування витрат на розширений штат транспортного відділу за 2021 рік склав 1,9 млн грн.

Висновки. Один із шляхів подолання помилок у плануванні транспорту полягає в інтеграції операційних та управлінських процедур в автоматизовану систему управління транспортом. При цьому система управління транспортом ритейл-підприємства має підтримувати наступні функції:

• ведення бази даних перевізників, транспортних засобів і водіїв;

• автоматичне формування обсягу відвантажень на певну дату для кожного магазину;

• автоматичне формування транспортних маршрутів з необхідною кількістю та вантажопід'ємністю вантажівок (транспортні потреби);

• планування транспорту: призначення транспортного засобу, причепу, водія із захистом від хибних рішень;

• автоматичне інформування магазинів про маршрути з очікуваним часом прибуття авто;

• формування пакету документів для відвантаження та перевезення.

Впровадження такої автоматизованої системи матиме економічний ефект у трьох вимірах:

1. зростання відсотку своєчасних і повних поставок від складів до магазинів (OTIF), призведе до скорочення кількості пустих товаро-місць на полицях, причиною яких були затримки у відвантаженні продукції зі складу, що мінімізує втрачений товарообіг та недоотриманий прибуток;

2. замовлення оптимальних транспортних засобів зменшить витрати на транспортування продукції;

3. автоматичні розрахунки обсягів відвантажень, транспортних потреб та маршрутів значно скоротить робочий час, що витрачається на планування, а відповідно у ритейл-підприємства з'явиться можливість скорочення витрат на утримання персоналу.

Ключові слова: планування транспортування продукції; автоматизована система управління транспортом; OTIF.

Список використаних джерел

1. Рітейл тримає удар: скільки податків сплатили рітейлери і як змінилася в них кількість персоналу. URL : https://rau.ua/novyni/podatkiv-ritejleri-personalu/ (дата звернення 04.04.2023).

2. Крикавський Є. В. Логістика підприємства : навч. посібник. Львів : Львівська політехніка, 2006. 160 с.

3. Москвітіна Т. Д. Торговельна логістика : навч. посібник. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 161 с.

4. Сумець О. М., Огієнко С. О. Раціоналізація транспортного процесу обслуговування торгових точок з продажів хлібобулочних виробів : монографія. Харків : РВВ ХНТУСГ, 2015. 120 с.

5. Сумець О. М., Хваль С. О. Особливості планування доставки фреш-продукції від складу до пунктів реалізації торговельної мережі. Держава, регіони, підприємництво: інформацій- ні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку-2021 : IV Міжнародна конф. Київ : Університет економіки і права «КРОК» (7 грудня 202 р., м. Київ). URL : https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1223 (дата звернення 04.04.2023).

Аналіз моделі організації ланцюгів поставок в системі крос-докінгу на прикладі мережі ритейлу

Роман Климович
здобувач освітньої програми «Управління логістичною діяльністю»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KlymovychRV@krok.edu.ua
Віктор Алькема
доктор економічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Основою успішної економічної діяльності будь-якого підприємства є оптимізація витрат на логістику, включаючи транспортні послуги та складське обслуговування, при цьому забезпечуючи покращення рівня задоволеності потреб кінцевих споживачів, зокрема скорочуючи час на доставку товарів. Саме тому сьогодні значна кількість підприємств знаходяться в пошуку оптимальних рішень, які б забезпечили вирішення цих питань. Одним з таких інструментів виступає кросс-докінг, як процес організації та оптимізації всіх ланок ланцюгу постачань від виробника до кінцевого споживача. Актуальність дослідження і обумовлена необхідністю дослідження цього інструмента в умовах мережі роздрібної торгівлі.

Об'єктом дослідження виступають ланцюги поставок товарів від виробника, постачальника до кінцевого споживача. Предметом – організація та оптимізація ланцюгів поставок через систему крос-докінгу. Метою дослідження є аналіз основних форм та моделей організації ланцюгів поставок в системі крос-докінгу із залученням найкращих практик міжнародного досвіду.

Дослідження крос-докінгу в сфері організації ланцюгів постачання відображені в працях таких іноземних вчених як D. Bowersox [2], M. Christopher [3], а також вітчизняних – серед яких А. Сумець [1], Є. Крикавський [4], що допомогли в адаптації та залученні найкращих практик міжнародного досвіду. Однак незважаючи на наявність значної кількості досліджень за даною тематикою, питання актуальності подальшого вивчення крос-докінгу залишається відкритим в зв'язку з постійний розвитком нових технологій та інноваційних рішень в даній галузі. Інформаційна база дослідження містить текстові та електронні матеріали та досвід компаній, які вже впровадили крос-докінг операції. Методологія дослідження включає системний підхід, який дозволяє реалізовувати застосування логістичних методів у вигляді логістичних систем, комплексний підхід, який забезпечує комплексне використання логістичних методів, та модульний підхід, реалізація якої передбачає формування функціональних модулів для ланцюгів поставок та інформаційної бази.

В традиційній системі організації ланцюгів постачання основна функція із транспортування, зберігання, пакування для кожної точки роздібної мережі чи

навіть кінцевого споживача покладається на виробника і (або) постачальника, тим самим спричиняючи зростання собівартості продукції та більш довший період доставки, знижуючи конкурентоспроможність підприємства. Саме тому сьогодні все більше виробників та роздрібних мереж вдаються до використання більш сучасних способів організації роботи складського і транспортного забезпечення через систему крос-докінгу. В перекладі з англійської мови "cross docking" означає "пряме стикування", що є прийомом оперативного відвантаження товарів, уникаючи зберігання на довгий період [5]. Тобто виробник/постачальник організовує доставку на склади клієнтів, уникаючи додаткового транспортування до кожного роздрібного магазину. Також постачальник отримує вигоду від заощаджень на комплектацію та пакування замовлень, так як відвантаження може бути доставлене на склад клієнта без додаткового розподілення на кожний роздрібний магазин. Це пояснюється тим, що при подальшій доставці товарів зі складу до роздрібних мереж одне відвантаження може включати товари різних виробників/постачальників. Відповідно до специфіки бізнесу розрізняють наступні різновиди крос-докінгу: класичний крос-докінг, за яким вхідні поставки не передбачають переукомплектацію на складі та відправляються в такому ж вигляді до роздібних мереж, крос-докінг "Брейк Балк" BBXD (Break Bulk cross-docking), що передбачає додаткове переупакування на складі, так як поставки надходять без розподілу на магазини та швидкий потік, що характерний для онлайн бізнесу, за яким замовлення формуються шляхом поштучного відбору товарів [5].

Також важливою передумовою для раціонального впровадження крос-докінгу, особливо із поєднанням різноманітних його видів, є формування оптимальної моделі ланцюгів постачання від виробника/постачальника до кінцевого споживача через транспортно-складський комплекс 3PL логістичного оператора. Тому звичайно ж значну роль відіграє досвід останнього, адже організація складського комплексу має відповідати наступним вимогам крос-докінгу: вхідні та вихідні рампи краще розміщувати по сторонам будівлі, які знаходяться паралельно та навпроти одна одній, щоб забезпечити наскрізний рух товарів через зону приймання та комплектації, яка буде розміщена посередині між двома потоками та має бути доволі просторою з найменшою кількістю опорних перегородок, щоб забезпечити максимально вільний та швидкий рух вантажно-розвантажувальної техніки; також на складі має бути впроваджена сучасна облікова система WMS, яка має забезпечити зчитування штрих кодів в режимі реального часу задля максимально короткого часу, необхідного для опрацювання вхідних та вихідних потоків[5]. Окрім взаємодії із складським комплекс важливо також налагодити кооперацію з постачальниками в рамкам процесу крос докінгу та з використанням сучасних технологій зв'язку таких, як EDI для автоматичного обміну замовленнями, підтвердженнями замовлень, повідомленнями про відвантаження та видатковими накладними з використанням КЕП – кваліфікованого електронного підпису між виробником/постачальник та покупцем.

Важливим також є фокусування не тільки на оптимізації взаємодії із зовнішнім середовищем, а також на налагодженні внутрішньої системи кооперації всередині самого підприємства. Особливо актуальним дане питання стає для компаній, які мають розгалужену мережу роздрібних магазинів, тому пропонуємо провести аналіз моделі організації ланцюгів постачання в системі крос-докінгу на прикладі мережі роздрібних магазинів ритейл сегменту DIY (Doityourself, у перекладі «зроби сам»), що займається купівлею-продажем товарів будівельної сфери. Підприємство яке досліджується має в своєму складі чотири гіпермаркети будівельних магазинів та активно розвиває інтернет торгівлю, працює з широкою асортиментною гамою та відповідно об'ємним портфелем постачальників, саме тому завдяки впровадженню крос-докінгу підтримує конкурентні позиції на ринку, забезпечуючи доставку до кінцевих споживачів в мінімально короткі терміни з найбільш оптимальним розподілом витрат. Переходячи до аналізу моделі організації ланцюгів постачання варто зазначити, що чималу роль також відіграють інвестиції у розвиток технологій, які дозволяють оптимізовувати процеси, зокрема такі, як автоматичні створення замовлень на рівні кожного магазину з врахування історії продажів, терміну доставки та мінімальної кількості замовлення з наступною консолідацією їх від кожного магазину в одне на рівні постачальника. Далі отримані замовлення автоматично відправляються із системи покупця в систему постачальника за допомогою EDI обміну, тим самим уникаючи ручних дій з відправки даних та звільняючи час працівників на обслуговування клієнтів. Постачальник також отримує економію та знижує ризик помилок людського фактору, отримуючи всі замовлення автоматично від покупця та розпочинаючи їх підготовку до відвантаження залежно від обраного виду крос-докінгу: класичний чи «брейк-балк».

Обмін даними між покупцем та його логістичним оператором також здійснюється шляхом EDI обміну, тобто склад на момент прибуття вантажу від постачальника вже має всі необхідні дані, щоб спланувати роботу працівників логістичного комплексу та забезпечити якнайшвидшу обробку та перепакування (у разі необхідності) отриманих вхідних вантажів, передаючи їх на відправку та транспортування до мережі роздрібних магазинів вже у якості вихідних потоків.

Таким чином, завдяки впровадження крос-докінгу, раціональній організації складського комплексу та впровадженню новітніх технологій, описана вище модель дозволяє оптимізувати процес функціонування ланцюгів постачання в системі крос докінгу, забезпечуючи зниження собівартості продукції від постачальника, підвищення продуктивності праці логістичного персоналу, скорочення складської площі на кожному з магазинів та підвищення рівня задоволеності клієнтів, доставляючи товар з мінімальним терміном поставки. Найбільша ефективність даної моделі буде реалізована на підприємствах роздрібної торгівлі, що мають розгалуджену мережу магазинів, широкий асортимент товарів, особливо тих, щоб мають короткий термін вжитку, та об'ємний портфель постачальників. Окрім зазначених

переваг, необхідно

також зважати на те, що на першочерговому етапі впровадження крос докінгу запуск проекту буде потребувати значних капіталовкладень, знання та досвіду у впровадженні і підтримці даного процесу, тому вибір логістичного оператора, який вже мав досвід ведення подібних проектів буде суттєвою перевагою.

Ключові слова: логістична компанія; постачальник; ланцюг постачання; крос-докінг.

Список використаних джерел

1. Сумец А.М. Кросс-докинг – эффективная технология в логистике складирования // Логистика: проблеми и решения. - 2018. - № 1(74). – С. 30–33.

2. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: Интегрированная цепь поставок // LogisticalManagement / пер. с англ. Москва : Олимп-бизнес. – 2013. – С. 640.

3. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок // под общ. ред. В.С. Лукинского. - СПб. : Питер. - 2004. – С. 316.

4. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. Посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки. - 2017. – С. 844.

5. Крос-докінг: що за послуга, кому й навіщо вона потрібна [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://wareteka.com.ua/uk/blog/shcho-take-kros-doking/.

Управління логістичним каналом у діяльності підприємств

Євгеній Осколок
здобувач освітньої програми «Управління логістичною діяльністю»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OskolokYV@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва
кандидат економічних наук,
доцент, заступник завідувача кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність теми полягає у тому, що сьогодні одну з ключових ролей у забезпеченні продукцією споживачів відіграє логістика. Саме вона займається управлінням матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками підприємства. У зв'язку із постійною трансформацією логістики поглибшується її розуміння та з'являються нові логістичні утворення, які потребують досліджень. Одним із таких утворень є логістичний канал.

Об’єктом дослідження є процеси управління логістичним каналом у діяльності підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти управління логістичним каналом у діяльності підприємств.

Метою цієї роботи є аналіз процесів управління логістичним каналом у науково-практичному середовищі та пропозиції для його покращення.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішили наступні завдання:

• проаналізували основні підходи до визначення поняття «логістичний канал»;

• визначили процеси управління логістичним каналом у розрізі діяльності підприємств;

• сформували пропозиції для покращення процесів управління логістичним каналом.

В процесі дослідження використовували такі наукові методи: порівняльного та системного аналізу для тлумачення поняття «логістичний канал», вміннями та навичками, мисленевого моделювання та аналогії для формування пропозицій для покращення процесів управління логістичним каналом.

Інформаційна база досліджень. Вагомий внесок у дослідження сфери управління логістичним каналом зробили такі вітчизняні вчені як Алькема В. Г., Волошин Р. В, Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І., Дудар Т. Г., Ларіна Р. Р., а також зарубіжний вчений – Гаджинский А. М. У їхніх наукових роботах розглянуто сутність та процеси управління логістичним каналом у діяльності підприємств. Джерелами дослідження є нормативно-правові акти, публічні монографії, статистичні дані державних органів та підприємств, наукові фахові публікації, які стосуються сфери досліджень функціонування логістичних каналів.

На першому етапі дослідження аналізували основні підходи до визначення поняття «логістичний канал» та його сутність у науковій літературі. Під час дослідження наукових джерел було визначено, що у науковців різні підходи до поняття «логістичний канал». Велика кількість тлумачень вказує на процес дослідження цієї сфери фахівцями, що репрезентують різні функціональні напрями діяльності. Наприклад, Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В. та Борисенко І. І. розглядають логістичний канал, як певну зв'язку суб'єктів логістичної діяльності, Алькема В. Г. ж крім цього вказує на центральну роль у процесі доведені матеріального потоку саме виробника, який створює готову продукцію для споживача. Важливою відмінністю у визначеннях Тридіда О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І., Ларіної Р. Р., Дудар Т. Г., Волошина Р. В. та Алькеми В. Г. і Гаджинського А. М. є часткова впорядкована і впорядкована множина суб'єктів товароруху. Множина є частково впорядкованою до тих пір, поки не обрано конкретних учасників процесу просування матеріального потоку від виробника до споживача. Після визначення конкретних суб'єктів множина стає впорядкованою. Таким чином, у науці сформовано єдине розуміння того, що логістичний канал – це певна упорядкована множина, складовими якої є виробники, постачальники, споживачі, посередники, перевізники та інші учасники, що забезпечують рух, доведення матеріального, від виробника до кінцевого споживача. [1, с. 248-253; 2, с. 54-55;].

На другому етапі дослідження визначили процес логістичного каналу у розрізі діяльності підприємств. Для створення ефективного логістичного каналу важливо вміти ним управляти. Управління логістичним каналом – це комплекс підтримувальних та коригувальних заходів, які сприяють підвищенню ефективності діяльності логістичних каналів [4, с. 82-83]. Розглянемо основні функції процесу управління логістичним каналом: дослідження і вибір найбільш прийнятних посередників, контроль за діяльністю логістичних каналів, аналіз діяльності логістичних каналів, мотивація ефективної діяльності логістичних каналів, регулювання діяльності логістичних каналів. Функція дослідження і вибір найбільш прийнятних посередників має на меті вибір критеріїв для оцінення посередників та їх оцінку, яка в подальшому призведе до кінцевого вибору найкращого посередника з отриманого рейтингу. Контроль забезпечує проведення на належному рівні процесів та дозволяє своєчасно виявити і усунути наявні недоліки і проблеми, тим самим забезпечити ефективнішу діяльність логістичних каналів. Контроль за діяльністю логістичних каналів можна здійснювати тоді, коли є набір контрольних показників, що характеризують діяльність кожного каналу. Такий набір показників обмовлено в контрактах, що укладаються, між товаровиробником і посередниками. При здійсненні аналізу діяльності логістичних каналів попередньо встановлюються відхилення фактичних результатів діяльності посередника від запланованих, також слід з'ясувати причини, по яких ці відхилення були допущені. До основних таких мотивів, які сприяють функціонування ефективного логістичного каналу

належить: грошова винагорода, ресурсна підтримка та тісні партнерські стосунки. Функція регулювання передбачає можливість зниження ймовірності появи конфліктів та проблем у логістичних каналах і розробити механізмів розгляду та усунення конфліктів. Значною мірою це досягається завдяки створенню і функціонуванню загальних погоджений та прописаних правил у рамках процесів та операцій на які спираються обидва учасника логістичного каналу [1, с. 248-253].

Назавершальномуетапідослідженнясформувалипропозиції їдляпокращення процесу управління логістичним каналом. З даною метою підприємству варто притримуватись стандарту ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Система управління якістю на підприємствах, що ґрунтується на інтегральній парадигмі передбачає, перш за все, поєднання інформаційних потоків на підприємствах з елементами стратегічного і тактичного планування логістичної діяльності, що дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригуючи заходи з метою забезпечення економічної стійкості підприємства. Результатом цієї концепції буде підвищення рівня економічного потенціалу підприємства, оптимізація і раціоналізація всіх логістичних потоків, а також підвищення, насамперед, якості логістичних послуг. Організаційно-економічний механізм управління інтегрованою системою якості включає комплекс послідовних, взаємоузгоджених управлінських дій і заходів, які передбачають наліз і оптимізацію економічної діяльності підприємства, спираються на систему методів, моделей і методик, для досягнення раціонального економічного результату і відповідної якості, враховує особливості логістичних процесів підприємств різних організаційно-правових форм та сфери діяльності. Використання цього механізму забезпечує виконання шести правил логістики: вантаж – потрібний товар; якість – необхідної якості; кількість – необхідної кількості; час – повинний бути доставлений у потрібну годину; місце – у потрібне місце; витрати – з мінімальними витратами. Важливим для впровадження й становлення інтегральної парадигми управління якістю є постійний контроль за рухом всіх логістичних потоків на основі використання інноваційного програмного забезпечення.

Отже, логістичний канал є важливим логістичним утворенням, яке забезпечує процес товароруху та передбачає такі складові як: матеріальний, інформаційний та фінансовий потік. Для управління логістичним каналом важливим є опанування основних функцій: дослідження і вибір найбільш прийнятних посередників, контроль за діяльністю логістичних каналів, аналіз діяльності логістичних каналів, мотивація ефективної діяльності логістичних каналів, регулювання діяльності логістичних каналів. Для ефективного управління процесами логістичного каналу варто притримуватись стандарту ISO 9001:2015 Системи управління якістю, його парадигм та основних правил.

Ключові слова: логістичний канал; функції логістичного каналу; процеси управління логістичним каналом.

Список використаних джерел

1. Логістика. Навчальний посібник. О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко (2008, 566 с.).

2. Алькема В.Г. Теоретико-методологічні засади розвитку системи економічної безпеки логістичних утворень. Наукова доповідь / В.Г. Алькема / під. ред. д.е.н., проф. О.А. Кириченко. - К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010.-55 с.

3. Ларіна Р. Р. Логістика : навчальний посібник / Р. Р. Ларіна. – Д. : ВІК, 2017. – 335 с.

4. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики. Навч. посіб. -К.: Центр учбової літератури, 2018. - 176 с.

5. Гаджинский А. М. Логістика: Підручник. – 11-е вид., перероб. та доп. – М.: Видавництво-торгова корпорація «Дашков та К», 2016. – 432с.

Роль ефективного управління персоналом в логістичних компаніях для попередження конфліктів

Влада Федоріненко
здобувачка освітньої програми «Менеджмент організацій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: FedorinenkoVV@krok.edu.ua
Наталя Москаленко
к.е.н., доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MoskalenkoNO@krok.edu.ua

Ефективне управління персоналом є ефективним елементом успіху будь-якої логістичної компанії. При належному управлінні персонал може стати ключовим фактором, який посилить конфлікти в організації. У цій роботі ми розглянемо роль ефективного управління персоналом логістичних компаній у попереджені конфліктів.

Постановка проблеми. Логістичні компанії здійснюються перевезенням товарів, що є продуктом сучасної економіки. Однак, управління персоналом у таких компаніях може бути складним, оскільки вони мають велику кількість робочих місць, які забезпечують кваліфікованих працівників з більшою потребою в навичках. Недостатнє управління персоналом може призвести до конфліктів, що негативно впливають на роботу організації в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження показують, що ефективне управління персоналом є елементом для попередження конфліктів у логістичних компаніях. Наприклад, за дослідженнями, проведеними у 2020 році, ефективне управління персоналом може знизити ризик виникнення конфліктів на робочому місці на 50%. У публікаціях також зазначається, що забезпечення належного навчання та розвитку працівників може допомогти уникнути конфліктів, а також забезпечити ефективну роботу компанії.

Метою дослідження є визначення ролі ефективного управління персоналом логістичних компаній у попередніх конфліктах. У роботі будуть дослідженні. основні принципи ефективного управління персоналом, а також методи попередження конфліктів в організації. Крім того, будуть проаналізовані результати та публікації досліджень на цю тему, які вважають, що ефективне управління персоналом може зменшити ризик виникнення конфліктів та забезпечити ефективну діяльність логістичної компанії.

Виклад основного матеріалу. Ефективне управління персоналом логістичної компанії забезпечує впровадження ряду принципів, що дозволяють уникнути конфліктів та забезпечують ефективну роботу працівників [1]. Основні принципи ефективного управління персоналом включають:

• належне навчання та розвиток працівників. забезпечення працівників необхідними знаннями та навичками дозволяє їм виконувати свої робочі обов’язки на належному рівні, що зменшує ризик виникнення конфліктів.

• чітке формулювання цілей та очікувань від працівників. якщо працівники знають, що від них очікується, то вони краще орієнтуються у своїх робочих обов'язках, що також зменшує ризик конфліктів.

• ефективна комунікація з працівниками. комунікація з працівниками є ключовим елементом ефективного управління персоналом. належна комунікація дозволяє вирішувати проблеми та досягне рівня довіри між керівництвом та працівниками, що зменшує ускладнення конфліктів [1].

• підтримка та мотивація працівників. важливо створити сприятливу робочу атмосферу, де працівники почуваються з комфортом та мають можливість проявити свій потенціал. застосування мотивуючих методів, наприклад, фінансових стимулів або можливостей професійного зростання, також може підвищити ефективність роботи працівників.

• визнання досягнень та успіхів працівників. відзначення мотивації успіхів та досягнень працівників може сприяти підвищенню їхньої та більшої внутрішньої задоволеності від виконаної роботи. це може бути відзначенням на загальних зборах, подякою від керівництва або матеріальними стимулами.

• розуміння потреб та інтересів працівників. ефективне управління персоналом включає розуміння потреб та інтересів працівників, які можуть змінюватися з часом. важливо створити умови, які задовольнять потреби працівників та дозволять їм розвиватися [3].

• поважне ставлення до працівників. з повагою до працівників пов'язано багато інших принципів ефективного управління персоналом. відносини між керівництвом та працівниками повинні базуватися на повазі, взаєморозумінні та довірі. це створити сприятливу атмосферу для розвитку успішної команди та підвищити ефективність логістичної діяльності.

Наукові дослідження показують, що ефективне управління персоналом є важливим складовим успіху логістичної компанії та уникнення конфліктів.

Одне з досліджень, опублікованих у журналі "International Journal of Logistics Management", зосереджується на ролі лідерства у забезпеченні ефективного управління персоналом у логістичних компаніях. Автори дослідження виявили, що лідерство, що базується на здатності слухати, спілкуватися та підтримувати працівників, є ключовим чинником успіху в управлінському персоналі [5].

Інше дослідження, опубліковане в журналі "International Journal of Business and Management", вивчало вплив тренінгів та розвиток на ефективність управління персоналом у логістичних компаніях. Автори дослідили, що компанії, які надають працівникам можливість отримувати навички та знання для управління персоналом, мають більш високий рівень задоволеності працівників та менше конфліктів на робочому місці.

Крім того, дослідження, проведене компанією Adecco, показало, що поганий менеджмент може призвести до конфліктів на робочому місці, відставлення в роботу та незадоволення працівників. Згідно з дослідженнями, 31% працівників вважають, що їх менеджмент є недостатньо ефективним.

Таким чином, дослідження підтверджують, що ефективне управління

персоналом є важливим складним успіхом логістичної компанії та може допомогти уникнути конфліктів на робочому місці [2].

В цілому, ефективне управління персоналом базується на створенні сприятливої робочої атмосфери, де працівники відчувають себе комфортно та мають можливості для професійного розвитку та реалізації свого потенціалу. Взаєморозуміння, довіра та повага між керівництвом та працівниками є ключовими факторами успіху логістичної діяльності.

Дуже хороші і важливі підходи до ефективного управління персоналом. Також важливо додати, що успіх у логістичній діяльності залежить від здатності керівника до ефективного планування всіх етапів логістичного процесу.

Це означає, що керівництво має бути добре знайомим з усіма аспектами логістичної діяльності, від поставок та закупівель до доставки та складського управління. Крім того, керівництво повинно мати здатність аналізувати дані та інформацію, щоб прийняти обґрунтовані рішення та вдосконалити процеси.

Також важливо мати чітку систему оцінки продуктивності працівників, яка допомагає виявити сильні та слабкі сторони роботи та надає можливості для покращення [4]. Ефективне управління персоналом у логістичній діяльності вимагає постійної уваги та підтримки з боку керівництва, щоб забезпечити високу якість роботи та задоволення потреб клієнтів.

Дійсно, планування є ключовим елементом ефективного управління логістичним процесом. Керівництво має чітке розуміння всіх етапів логістичного процесу та здатність будувати стратегію, яка допоможе забезпечити ефективну та економічну роботу компанії.

Система оцінки продуктивності працівників, яку ви правильно зазначили, також дуже важлива. Вона може допомогти визначити проблемні місця та забезпечити можливості для підвищення ефективності роботи [5].

Крім того, ефективне управління персоналом повинно включати індивідуальні підходи до кожного працівника. Кожен працівник має свої особливості та потреби, і керівництво повинно забезпечити навчання та розвиток, які відповідають цим потребам.

Врахування всіх цих факторів може сприяти ефективній роботі всього персоналу та забезпечити високу якість послуг для клієнтів.

Висновки. Дослідження показує, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором у попередніх конфліктах у логістичних компаніях. Вирішення конфліктів вимагає від керівництва компанії створення ефективної комунікації, встановлення зрозумілих правил та процедур, навчання навичок конфліктології та встановлення системи мотивації та винагород.

Крім того, іншим аспектом є регулярна зворотна зв'язок з працівниками та встановлення партнерських відносин між керівництвом та персоналом. Тому ефективне управління персоналом повинно базуватися на індивідуальному підході до кожного працівника та його потреби, що дозволяє керівництву компанії збільшити мотивацію працівників та зменшити ризик виникнення конфліктів.

Отже, ефективне управління персоналом є ключовим фактором для

попередження конфліктів у логістичних компаніях. Застосування ефективних методів управління персоналом, таких як створення ефективної комунікації, інсталяція зрозумілих правил та процедур, навчання навичок конфліктології та інсталяція систем мотивації та винагород, зменшує ризик виникнення конфліктів та забезпечує стабільну роботу компанії.

Ключові слова: управління персоналом; логістична компанія; конфлікти; попередження; ефективність; персонал.

Список використаних джерел

1. Боковець В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf.

2. Глущенко Л.Д. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. URL:file:///C:/Users/User/Desktop/1105%D0%A2%D0%B5%D0%BD1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1061-1-10-20220309.pdf.

3. Зачосова Н.В. Проблематика запобігання конфліктам і дотримання професійної етики засобами hr-менеджменту в системі забезпечення надійності персоналу. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/18.pdf.

4. Юрик Н.Є. Конфлікти в системі управління персоналом. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/11884/2/Conf_2010v2_Seitumerov_RKonflikty_v_systemi_upravlinnia_262.pdf.

5. Adecco. Ціна поганого керівництва. URL: https://www.adeccousa.com/employers/resources/the-cost-of-bad-leadership.

Планування маршрутів мультимодальних перевезень вантажів

Єлизавета Дегтяренко
здобувачка освітньої програми «Комерційна логістика»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DehtiarenkoIA@krok.edu.ua
Сергій Філатов
к.т.н., доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: filatovy@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-9831-7051

Актуальність теми дослідження обумовлена ситуацією, яка склалася на ринку транспортних послуг у зв'язку зі збройною агресією росії проти України.

Створення мультимодальних транспортних систем є одним з ключових напрямів для оптимізації маршрутів перевезення, зменшення витрат часу на доставку та підвищення ефективності транспортування вантажів в умовах воєнного часу.

Об'єктом дослідження є процес планування маршрутів мультимодальних перевезень вантажів.

Предмет дослідження – теоретичний аналіз використання мультимодальних маршрутів перевезення, які можуть покращити комунікацію, забезпечити гнучке та продуктивне транспортування.

Метою дослідження стало обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму планування мультимодальних маршрутів перевезень вантажів.

Для досягнення поставленої мети при дослідженні вирішені наступні практичні завдання:

• здійснено аналіз теоретичних концепцій планування змішаних перевезень;

• проаналізовані загальні підходи змішаної системи доставки вантажів декількома видами транспорту;

• визначено найбільш продуктивні підходи до планування мультимодальних маршрутів перевезення вантажів.

У законі України «Про мультимодальні перевезення» визначаються правові та організаційні засади мультимодальних перевезень які спрямовані на створення умов для їх розвитку та вдосконалення, заохочення використання більш екологічно чистих видів транспорту з метою охорони довкілля, запобігання змінам клімату та надмірному споживанню енергії [1].

У процесі мультимодального перевезення важливо визначити ролі операторів, учасників та фактичних перевізників, отже: оператор мультимодального перевезення – суб'єкт господарювання, який укладає договір мультимодального перевезення, приймає на час перевезення під свою відповідальність вантаж, оформлює документ мультимодального перевезення

та здійснює чи забезпечує здійснення перевезення вантажу до місця призначення; учасники мультимодального перевезення вантажів - оператори мультимодального перевезення, замовники послуги мультимодального перевезення, фактичні перевізники, власники мультимодальних терміналів або суб'єкти господарювання, у володінні та користуванні яких на законних підставах знаходяться мультимодальні термінали, треті особи, залучені до надання послуги мультимодального перевезення.

Планування та здійснення мультимодальних перевезень передбачає розгляд різних напрямів, які можна розподілити на профільні групи, серед яких головними є логістичні, документаційні, техніко-технологічні, безпекові і страхувальні, та економічні [2]. Кожна з цих груп має свої завдання, такі як вибір оптимального маршруту, оформлення супровідної документації, використання інформаційних технологій, страхування вантажів, запобігання ризикам та питання економічної ефективності. Одним з важливих елементів у плануванні мультимодальних перевезень є перш за все, визначення зручного маршруту, часових параметрів і засобів транспортування, а також, залежно від характеристик вантажу та відстані перевезення, обирається оптимальна схема доставки.

Процес доставки може бути складним і вимагати багато етапів, при одночасному підвищенні вимог до дотримання графіків і термінів доставки. У зв'язку з цим, економічний аспект взаємодії має базуватися на наступних положеннях: спільна розробка планів та прогнозів перевезення вантажів, що дозволяє заздалегідь підготувати рухомий склад; встановлення погоджених тарифів на перевезення різними видами транспорту, при цьому створюючи систему уніфікованих тарифів, що стимулюють клієнтів та транспорт до змішаних – мультимодальних перевезень; введення єдиної номенклатури вантажів, розробка уніфікованих планів та звітних показників, що характеризують якість та ефективність перевезень вантажів.

У процесі мультимодального перевезення можуть виникати різноманітні ризики, такі як комерційний, погодний, технічний, майновий, екологічний, ризик двостороннього партнерства, операційний, юридичний, деонтологічний та адміністративний. При цьому об'єктом ризику виступають: вантаж, документація, персонал, транспортні засоби, транспортні комунікації і транспортне обладнання [3].

Можна дійти висновку що мультимодальне перевезення вантажів - це комплекс взаємоузгоджених логістичних, документаційних, техніко-технологічних, безпекових та економічних елементів, які забезпечують найбільш ефективне перевезення вантажів.

До найбільш перспективних підходів планування мультимодальних перевезень вантажів відносяться такі як: організація контейнерних поїздів; бімодальні технології (використання спеціальних платформ для перевезення як автотягачами, так і залізничними коліями); контрейлерні перевезення (автомобілі з вантажем розміщаються на спеціальній залізничній платформі); паромні переправи та паромні лінії.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення адаптації мультимодальних перевезень до змін, що відбулися у міжнародних транспортних коридорах.

Ключові слова: логістика; мультимодальні перевезення; планування маршрутів; перевізник.

Список використаних джерел

1. Про мультимодальні перевезення : Закон України від 17.11.2021 р. № 1887-IX : станом на 03 бер. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text (дата звернення: 03.03.23).

2. Гилка У. Л. Можливості забезпечення ефективності мультимодальних перевезень.. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління». 2020. № 48. С. 6-14.

3. Науково-технічні дослідження у галузі транспорту: колективна монографія / за заг. ред. Д. В. Ломотька, Академія технічних наук України, Івано-Франківськ, Видавець Кушнір Г.М. 2022. Т2. 216 с.

Оптимізація управління матеріальними потоками в логістичних системах

Маргарита Ямкова
здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: YamkovaMO@krok.edu.ua
Сергій Філатов
к.т.н., доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: filatovy@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-9831-7051

Сучасні умови воєнного стану супроводжуються появою нових вимог до управління підприємством та підвищення ефективності функціонування логістичних систем. У цих умовах особливої уваги набуває проблема оптимізації систем управління матеріальними потоками.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення оптимальних підходів до управління матеріальними потоками в логістичних системах.

Об’єктом дослідження є процеси управління матеріальними потоками.

Предмет дослідження – аналіз підходів до управління матеріальними потоками в логістичних системах.

Метою дослідження є визначення шляхів вдосконалення матеріальних потоків та логістичного управління ними.

Дослідженню процесу управління матеріальними потоками в логістичних системах присвячені роботи Крикавського Є. В., Окландера М .А., Воронько А .А., Рязанова А. В., Ушарової В. В., Алькеми В.Г., Сумця О. М. та інших.

Логістичний підхід відрізняється від традиційного управління рухом матеріальних ресурсів тим, що раніше об'єктом управління була просто сукупність декількох матеріальних об'єктів, а логістичний підхід передбачає управління матеріальними потоками.

Логістична концепція ґрунтується на застосуванні системного підходу, при якому усі елементи системи управління потоковими процесами повинні розглядатися як взаємодіюча та взаємозалежна сукупність складових частин, що підпорядкована єдиній стратегії управління, яка проявляється через оптимізацію функціонування не деяких елементів системи, а логістичної системи у цілому і в результаті цього проявляється синергетичний ефект. Застосування системного підходу повинно спрямовуватися на підвищення ефективності діяльності підприємства через оптимізацію управління матеріальним, інформаційним та фінансовим потоками. На основі цього принципу діють більшість європейських систем управління потоковими процесами і ефективність використання інтегральних підходів доведена у багатьох країнах [1].

Основною методологією для управління матеріальним потоком є системний підхід, який передбачає технологічну, технічну та економічну інтеграцію

різних ланок логістичного ланцюга в єдину систему, що забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками.

Існують такі механізми планування та управління матеріальними потоками, а саме:

• управління матеріальним потоком "точно, своєчасно" (JiT);

• управління обслуговуванням основних фондів (PRM; SRP);

• планування потреб у матеріалах (MRP) і планування засобів виробництва та постачання (MRP II);

• управління виробництвом (KANBAN);

• планування та оптимізація виробничих процесів (OPT);

• інтегроване управління матеріальним потоком (LRP);

• управління ефективним використанням місць реалізації замовлень (BOA);

• управління кількісно-часовими параметрами виробництва(FZS);

• управління розподілом продукту (DRP);

• автоматизована система логістичного управління дослідженнями, проектуванням, виробництвом та експлуатацією високотехнологічної продукції (CALS).

Характерними рисами логістичної концепції управління матеріальними ресурсами на основі постійного вдосконалення є: скорочення витрат та періоду операційного циклу, усунення ймовірності одержання дефекту, поліпшення ергономіки робочих місць, підвищення ефективності виробництва продукції [2].

Вдосконалення матеріальних потоків та логістичного управління ними полягає в інтеграції матеріальних потоків, що, як правило, забезпечує підвищення загальної ефективності організації за рахунок оптимізації використання матеріалів, виробничих, складських та транспортних потужностей підприємства, а також за рахунок управління місцями стикування окремих функцій та роботи відділів.

Таким чином, зважаючи на умови воєнного стану в державі, при оптимізації системоуправління матеріальними потоками необхідно: чітко враховувати потреби ринку; встановлювати пріоритети розподілу товарів над їх виробництвом; вибирати обґрунтовано компромісний рівень обслуговування клієнта; зводити до мінімуму сукупні витрати протягом усього логістичного ланцюга.

Ключові слова: матеріальний потік; логістичні системи; оптимізація систем управління вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Макаренко Н. О. Логістичний підхід до раціонального управління й координації потокових процесів в аграрних підприємствах. Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки" : зб. наук. пр. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. - Харків : ХНАУ. 2020. № 3. С. 121-131.

2. Орехова К. В. Логістичні концепції управління матеріальними потоками у збройних силах України. https://chmnu.edu.ua › wp-content › uploads › 2019/07 › Oryehova-K.-V.-2.pdf (дата звернення 21.04.2023).

Проблеми і перспективи розвитку логістики в Україні

Станіслав Кочелаєв
здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KochelaievSH@krok.edu.ua
Віктор Алькема
Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

З моменту обрання Україною шляху «європеїзації», наша держава почала активно зміцнювати власні позиції у глобальному економічному просторі, що надало їй статус рівноправного партнера міжнародних відносин. Відповідно, співпраця в межах міжнародного ринку вимагає створення та розвитку логістичного сектору послуг задля забезпечення постачання товарів у будь-яку країну світу та дотримання партнерських угод. Незважаючи на вигідне географічне розташування, український ринок логістичних послуг значно поступається за якістю та комплектністю послуг у порівнянні із західними країнами. Недосконале митне законодавство, ускладнена процедура митного контролю, не належний стан транспортної інфраструктури створюють несприятливі передумови щодо розвитку галузі. Означені проблеми досліджували: Довгань В.М., Петрик І.В., Бочко О.Ю. Суттєвий внесок в розвиток транспортно-логістичної діяльності, а також тенденції розвитку світового ринку логістичних послуг внесли відомі науковці: Д. Бауерсокс, М. Окландер, Н. Чухрай та ін. Незважаючи на значущість наукових розробок, потребують опрацювання питання, пов’язані з тенденціями розвитку транспортно-логістичної галузі.

Логістика кілька десятиліть вважається важливим сектором національної економіки, адже світовий ринок логістичних послуг оцінюється в понад 5,2 трлн дол. (на 01.01.2020 р.) зі щорічним зростанням на 4-5%. Як відомо, логістичні витрати у структурі ВВП країни є макроекономічним індикатором її розвитку. Якщо в країнах, що розвиваються, логістична складова у ВВП дорівнює 10–15%, в розвинених: ЄС і США 7-10% ВВП, Китаї – 14,5%, Японії – 8,5%. В Україні логістичні витрати досягають 15,9% від обсягу ВВП, що у грошовому еквіваленті дорівнює 24,1-26,1 млрд дол. США [1].

Щодо зовнішньоторговельної відкритості національної економіки, тобто рівня інтегрованості внутрішнього ринку у світовий, то національна економіка України є відкритою, оскільки належить до економічних систем з високим значенням експортної (42–50%) та імпортної (52–56%) квот, індекс відкритості національної економіки – 102,2–112,9%. За даними Держстату України [2], у 2020 р. експорт транспортних послуг склав 4988,4 млн дол. США, найбільшу

частку у структурі експорту транспортних послуг займає повітряний транспорт –

16,6%, морський – 7,5%, залізничний – 5,8%, автомобільний – 4,7%. Імпорт транспортних послуг за 2020 р. склав 1061 млн дол. США, у т.ч. повітряний – 47,6%, морський – 15,6%, автомобільний – 10%. За 2021 рік порівняно з 2020 роком імпорт товарів збільшився на 34%, до 72,82 млрд дол., експорт – на 38,4%, до 68,09 млрд дол. Сальдо зовнішньої торгівлі товарами було від'ємним і становило 4,728 млрд дол. Українська транспортно-логістична мережа охоплює країни Європи, Євросоюзу, Азії , Африки, Америки, Австралії та Океанії.

Виклики для логістичної галузі з'явилися за декілька років до подій сьогодення. Через пандемію ринок почав прискорено локалізуватися та переносити ланцюги постачання ближче до країни виробництва чи реалізації продукції. Але у 2022 році компанії змушені були приймати рішення максимально швидко.

Основними логістичними проблемами стали:

1. відмова від накопичення, оскільки це призводить до вищого обсягу заморожених фінансів;

2. зміна складських умов. З найбільшого хабу Київської області (70–80% професійних складських площ) з початком бойових дій, компанії змушені були перевезти товари на захід України, де взагалі не було складських площ такої величини;

3. складнощі із закупівлею товарів з причин обмеженості асортименту і постачальників, блокуванням портів, навантаженням на залізничну інфраструктуру;

4. ускладнення логістичних операцій на блокпостах, огляди, необхідність планування запасних маршрутів, за існуючих ризиків нових атак.

Всупереч існуючих проблем, значна частина компаній продовжує працювати. Українські експедитори та логісти розуміють, наскільки відповідальною є їхня праця. Вони усвідомлюють важливість логістичного фронту в часі війни. Він є невидимим на перший погляд, але стає помітним, коли постачання зупиняється чи виникають перебої. Фахівці навчилися адаптуватися до нової непростої та стресової реальності.

Необхідно зазначити про взаємний вплив світової логістичної кризи на нашу країну та вплив війни в Україні на глобальну логістику:

1. Понад половини компаній із Півн. Америки, за даними видання Harvard Business Review, мають намір щодо reshore – повернення бізнесу до країни його походження. Війна в Україні лише прискорить цей процес. Високі ціни на нафту і газ, зближення Росії з Китаєм, санкційні обмеження на російську логістику – усе це спричинить посилення тренду локалізації.

2. Ще до війни в Україні міжнародні логістичні компанії шукали більш гнучких способів вибудовування власних ланцюжків. До такої трансформації індустрію підштовхнула пандемія коронавірусу, коли ринок залишився без звичних з'єднань: упродовж тривалого часу повітряне сполучення було недоступним, а наземні перевезення відбувалися із суттєвими затримками. У цей час індустрія почала переформатовуватися: з концепції «доставимо вчасно» на

концепцію «доставимо за потреби». Більшість компаній нарощують складські обсяги критичних продуктів, щоб завжди мати до них доступ. Війна в Україні – ще одна причина переглянути власні можливості з доставки.

У логістичній сфері зростають ризики, пов'язані з: припиненням авіаційного руху, блокуванням морських портів, зупинкою залізничного сполучення на територіях активних бойових дій, перевантаженням автомобільних шляхів унаслідокпереміщеннянаселенняназахід,«хаотичністю»розміщенняблокпостів. Блокування морських портів є особливо проблемним через відсутність реальної альтернативи морській логістиці. Внаслідок того, що європейські залізничні колії вужчі за українські, перевезення цим видом транспорту є достатньо складним. Крім цього, на кордоні між Україною та ЄС замалі пропускні пункти. Незважаючи на те, що деякі європейські країни надали власні порти для морських перевезень зерна (країни Балтії, Польща та Румунія), загалом це проблему не вирішує [3]. Водночас українська влада заявила про плани поетапного переходу на більш вузькі колії – для залізничного з'єднання України з ЄС. Це проєкт на довгострокову перспективу, але за політичного рішення та подальшої реалізації він суттєво змінить не тільки українську логістику, а й європейську [4].

Логістична галузь України буде докорінно змінюватися. Водночас продовжиться нарощення процесу цифровізації. Це технології, які роблять ланцюжок поставок більш орієнтованими на клієнта [5]:

1. електронна авіа накладна (e-AWB), яка підвищує ефективність відстеження та обробки даних про вантаж, прозорість і безпеку шляху проходження, знижує витрати і затримки;

2. великі дані, за допомогою big data революціонізують бізнес-моделі компаній;

3. хмарна логістика сервісами Shipwire і Freightly надає можливість управління транспортом в режимі реального часу;

4. Інтернет речей (IoT), знижує витрати техобслуговування, дозволяє динамічно планувати маршрут і максимізувати використання автопарку;

5. блокчейн забезпечує прозорість і простежуваність на всьому маршруті проходження товару, автоматичне виставлення рахунків до сплати і обробки платежу за прибуття товару до пункту призначення.

Яким буде майбутнє експорту та імпорту в Україні найближчим часом? З одного боку, можна з певністю говорити про те, що логістика не зупиниться, бо її функціонування забезпечують висококласні фахівці. З іншого боку, є цілий ряд об'єктивних факторів, точний прогноз щодо яких зараз зробити неможливо, але при тому вони впливають на сферу. Перемоги на фронті, валютні коливання, намір НБУ восени «відпустити» курс гривні. Усе це далеко не всі фактори, що впливатимуть на логістичні маршрути, міжнародну торгівлю та купівельну спроможність українського споживача. В одному можна бути впевненим, що усім компаніям, задіяним у транспортно-логістичної галузі, і надалі необхідним буде розвивати свою стійкість, працездатність, адаптивність та професійну гнучкість

Отже, перед країною все ще стоїть незліченна кількість викликів, які потрібно подолати. В Україні необхідно змінити систему управління держави, створити потужну економіку, стати повноцінним стратегічним гравцем на геополітичній арені. Логістика, як одна з базових галузей економіки, має розвиватися та ефективно функціонувати, забезпечуючи економічний розвиток країни на оновлених засадах.

Ключові слова: логістика; логістична галузь; логістична система; логістична проблема.

Список використаних джерел

1. Віктор Довгань. Ефективна логістика – основа розвитку транспортної галузі України. 2020 рік. URL: https://blog.liga.net/user/vdovhan/article/37362.

2. Державна служба статистики. Динаміка зовнішньої торгівлі транспортними послугами. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm.

3. Мазаракі А., Мельник Т. Економічна безпека України в умовах російської агресії. Держава та економіка. SCIENTIA FRUCTUOSA. 2022. № 5, 12 С. Інтернет-видання URL: https://elnews.com.ua/uk/ (переглянуто 21.11.2022). URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/ http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/download/1543/1471.

4. П'ять ключових технологій для цифрової трансформації в логістиці. EVEREST. (дата звернення: 25.11.2022 р.). URL: https://www.everest.ua/pyat-klyuchovyh-tehnologij-dlyaczyfrovoyi-transformacziyi-v-logistyczi/ http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1896.

СЕКЦІЯ 3. ЗАКУПІВЛІ ТА ПРОДАЖІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Планування та організація закупівель торговими компаніями

Вікторія Чирва
здобувачка освітньої програми «Маркетинг»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ChyrvaVH@krok.edu.ua
Віктор Алькема
доктор економічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність роботи: Закупівельні процеси є важливою складовою діяльності будь-якої торгової компанії, яка має за мету отримати необхідні товари та послуги за оптимальними умовами для задоволення потреб споживачів. У зв'язку із зростанням конкуренції та ринковими умовами які швидко змінюються, ефективне планування та організація закупівель стає все більш важливою та складною проблемою для торгових компаній, які слід оперативно і ефективно вирішувати.

Об’єктом цього дослідження є закупівельні процеси торгових компаній та алгоритми їх здійснення.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти планування та організації закупівель торговими компаніями в сучасних умовах.

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів та методів планування й організації закупівель торговими компаніями з метою забезпечення ефективного та оптимального використання ресурсів та раціональності процесів їх залучення та використання.

Інформаційною базою дослідження були фахові наукові статті, монографії, публікації у науково-прикладних журналах, аналітичні звіти, офіційні документи тощо.

Значущість результатів дослідження: Результати дослідження про планування та організацію закупівель торговими компаніями мають велике науково-прикладне значення. В процесі цього дослідження було з'ясовано сучасні підходи та методи управління закупівлями, та визначено чинники врахування яких, дозволяє розробляти більш ефективні стратегії управління у сфері оптовою та роздрібної торгівлі. Результати дослідження можуть бути корисними для вдосконалення практичної діяльності торгових компаній, забезпечення їх конкурентоспроможності та збільшення прибутковості.

Встановлено, що планування та організація закупівель є важливим елементом діяльності торгових компаній. Ці процеси включають у себе як

правило такі основні стадії:

• визначення потреб – передбачає аналіз закупівель минулого року та збір заявок із структурних підрозділів підприємства. Важливим елементом планування є розробка стратегії закупівель, яка визначає напрямки розвитку закупівельної діяльності, вибір постачальників та умови договорів.

• визначення основних параметрів закупівель – передбачає визначення предметів закупівель, визначення очікуваної вартості закупівлі та визначення процедури закупівлі. Для цього необхідно аналізувати потреби компанії та спілкуватися з відповідальними особами у різних підрозділах компанії.

• затвердження річного плану тендерним комітетом або уповноваженою особою. В процесі затвердження плану, необхідно враховувати бюджет компанії, попередні договори з постачальниками та інші фактори, що можуть вплинути на процес закупівлі.

• публікація річного плану. Опублікований план дозволяє постачальникам попередньо оцінити, які товари/послуги будуть потрібні компанії та підготуватися до участі у тендерах [1].

Існує низка чинників зовнішнього середовища, які впливають на закупівельну діяльність торговельного підприємства[2]:

• тенденції та напрямки у споживанні товарів;
• обсяг та структура платоспроможного попиту населення;
• характер господарських зв'язків між виробництвом і торгівлею;
• розвиток зовнішньоекономічних зв'язків;
• рівень розвитку транспортних зв'язків;
• стан товарних запасів та їх параметри;
• фінансові ресурси й їх достатність;
• рівень розвитку складського господарства;
• стан вітчизняного виробництва товарів народного споживання.

Основною проблемою планування та організації закупівель торговими компаніями є недостатня чіткість визначення потреб підприємства в закупівлях, що може призвести до неправильного вибору товарів і послуг, а також до переплати за них. Цю проблему можна вирішити за допомогою визначення чітких критеріїв та процедур для визначення потреб підприємства в закупівлях, що дозволить уникнути неправильного вибору товарів і послуг та їх надмірного замовлення.

Під час організації закупівель важливо враховувати потреби компанії, а також ефективно взаємодіяти з постачальниками. Для цього необхідно вибрати найбільш ефективний метод закупівель та встановити оптимальні умови договору для кожного асортименту закупівель.

Важливим елементом управління закупівлями є контроль за виконанням умов договорів, що дозволяє забезпечити якість товарів та послуг та уникнути можливих ризиків. Для цього важливим є встановлення системи контролю за процесом закупівель та дотриманням встановлених процедур, що забезпечить дотримання умов договорів, дотримання законодавства та запобігання штрафних

санкцій.

Таким чином, планування та організація є фундаментальними функціями у сфері закупівельної діяльності торговельних підприємств. Для підвищення ефективності закупівель, цими підприємствами важливо ретельно аналізувати ринок та конкуренцію, вибирати надійних та досвідчених постачальників, а також дотримуватися вимог законодавства про закупівлі. Необхідно також узгоджувати закупівлі з іншими відділами підприємства, такими як виробництво, логістика та фінанси.

Ключові слова: закупівлі; планування; методи планування закупівель; організація; принципи організації закупівель.

Список використаних джерел

1. Українська універсальна біржа. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://infobox.prozorro.org/articles/planuvannya-zakupivelnoji-diyalnosti.

2. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок. Москва, 2006. 798 с.

Тендер як метод реалізації закупівель

Костянтин Крикуненко
здобувач освітньої програми «Маркетинг»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Krykunenkoka@krok.edu.ua
Віктор Алькема
доктор економічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність дослідження: Актуальність дослідження цього питання є вкрай важливою, оскільки забезпечення ефективності та прозорості процесу закупівель є ключовим елементом державного управління та бізнесу. Тендерний процес є одним з головних методів реалізації закупівель, що дозволяє забезпечити конкурентність та рівні умови участі для різних постачальників. Тендерний процес також дозволяє зменшити ризики корупції та недобросовісної конкуренції, що можуть відбутися при беззастережному виборі постачальника. Дослідження можуть допомогти вдосконалити законодавчу базу та практичну реалізацію тендерних процедур, що в свою чергу сприятиме розвитку бізнесу та економіки загалом.

Об'єктом дослідження є сам процес тендерної закупівлі, включаючи законодавчу базу, процедури, умови участі, критерії відбору, оцінку пропозицій та укладення договору. Також об'єктом дослідження є фактори, які впливають на результативність тендерних процедур, такі як ризики корупції, недобросовісна конкуренція, відсутність якості у пропозиціях постачальників, а також ефективність використання державних коштів.

Предметом дослідження є вивчення теоретичних та практичних аспектів тендерних процедур, їхніх переваг та недоліків, а також факторів, що впливають на їх ефективність.

Метою дослідження є вивчення ефективності тендерних процедур, їхніх переваг та недоліків, а також визначення факторів, які впливають на результативність тендерних закупівель. Крім того, метою дослідження є встановлення можливостей вдосконалення тендерних процедур, зокрема розробки рекомендацій щодо вдосконалення законодавчої бази та практичної реалізації тендерних процедур.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі досліджували сутність сучасного розуміння терміну тендер. З’ясовано, що тендер - конкурентна форма розміщення замовлення на закупівлю товарів, надання послуг чи виконання робіт відповідно до наперед визначених у документації умов в узгоджені терміни на принципах загальності, справедливості й ефективності. Контракт укладається з переможцем тендеру — учасником, який подав пропозицію, що відповідає документації і в якій надані найкращі умови [3].

Відповідно до чинного законодавства, а саме Закону України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 р. № 922-VIII, конкурентна процедура закупівлі (тендер) – це здійснення конкурентного відбору учасників за процедурами закупівлі відкритих торгів, торгів з обмеженою участю та конкурентного діалогу [4]. Тендер - це обов'язкова процедура для державних органів і підприємств України, призначена для проведення публічних закупівель. Така практика була впроваджена в 2016 році, а для освітлення тендерних процесів і забезпечення рівних умов для учасників торгів була створена система Prozorro. Вона дозволила мінімізувати ризик корупційного впливу на діяльність держустанов, а підприємці отримали шанс укласти вигідний контракт з ними. Тендерні закупівлі проводяться в сфері охорони здоров'я, освіти, управління, промисловості і не тільки [2].

Мета проведення тендеру - це вибір найкращого постачальника товарів або послуг за оптимальними умовами для замовника. Цей процес дозволяє забезпечити конкурентність та ефективність закупівель, зменшити витрати на придбання, а також забезпечити високу якість товарів та послуг, що надаються. Також, проведення тендеру дає можливість замовнику визначити ринкову ціну на певну продукцію або послугу, оцінити ризики, пов'язані з закупівлею, та встановити умови оплати та поставки, що найбільш вигідні для замовника.

Основними елементами тендерного процесу є:

а. кваліфікаційні вимоги – це умови, за яких потенційні виконавці допускаються до участі у тендері;

б. тендерна документація – комплект документів, в яких жорстко зафіксовані обов’язкові умови майбутнього тендера. Розповсюджується безкоштовно, її зміст регламентується законодавством. Тендерна документація, в першу чергу, повинна забезпечувати потенційних учасників вичерпною інформацією про предмет торгів, для цього замовником подається детальна характеристика товарів, послуг чи робіт, що підлягають закупівлі. В тендерній документації повинен бути визначений порядок подання пропозицій торгів. Тендерна документація детально описує умови майбутнього контракту.

в. тендерна пропозиція ─ пропозиція щодо певного предмета закупівлі, яка готується та подається виконавцем замовнику відповідно до вимог тендерної документації [4].

В Україні проводяться як комерційні тендери, так і тендери в публічних закупівлях.

Комерційні тендери та тендери в публічних закупівлях є двома різними видами тендерів, які використовуються для здійснення закупівель різного типу. Основна різниця між цими двома типами тендерів полягає в тому, що комерційні тендери є процесом закупівлі товарів, послуг або робіт для потреб комерційних організацій, тоді як тендери в публічних закупівлях використовуються для закупівлі товарів, послуг або робіт для державних органів та їх підрозділів. Одна з основних відмінностей між цими двома типами тендерів полягає в правовому регулюванні. Тендери в публічних закупівлях регулюються законодавством

про державні закупівлі, яке забезпечує прозорість та конкурентний відбір постачальників, тоді як комерційні тендери регулюються договорами між підприємствами та їх партнерами. Комерційні тендери частіше використовуються для закупівлі продуктів та послуг у рамках бізнес-операцій, тоді як тендери в публічних закупівлях зазвичай використовуються для закупівлі товарів, послуг та робіт для державних органів та їх підрозділів, таких як школи, лікарні та інші установи.

Тендери оголошують на покупку товарів, послуг або робіт. Переможцем система обирає того Учасника, який на редукціоні запропонував найменшу ставку, а також чиї умови підійшли Замовнику. Для Постачальників (Учасників) - це можливість отримати на гарних умовах довгострокове замовлення на поставку товарів або виконання послуг, робіт. Для Замовників - швидко знайти виконавця для вирішення різних завдань: від проведення капітального ремонту до поставки продукції.

Тендерні закупівлі в Україні проводяться через систему електронних торгів Prozorro [1]. Україна має декілька електронних торгових майданчиків, які пропонують електронні тендери. Основні з них - це: Prozorro. Проєкт державних закупівель, який створений з метою запобігання корупції та забезпечення ефективності державних закупівель. Tender.ua. Ця платформа пропонує інформацію про тендери та аукціони у всіх регіонах України. SmartTender.biz. Цей ресурс дозволяє проводити тендери для закупівель у галузях будівництва, енергетики, транспорту та інших сферах. UA-Tenders. Ця платформа пропонує інформацію про тендери, що проводяться в Україні та за кордоном.

Ці платформи є зручним та прозорим інструментом для проведення закупівель, які дозволяють забезпечити конкуренцію та зменшити витрати на закупівлю для державних та комерційних організацій.

Законодавство України передбачає, що тендери проводять із застосуванням 2-х процедур. Відкриті торги - беруть участь будь-які суб'єкти господарювання. Це основна процедура проведення закупівель і тендерів в нашій країні. Починається з подачі і розкриття пропозиції на акредитованих майданчиках Прозорро, як tender.uub.com.ua. Учасники можуть задавати питання по тендеру. Замовник повинен відповісти протягом 3-х робочих днів. Потім проводиться редукціон на зниження ціни і визначається краща пропозиція. З переможцем укладається договір, який публікується в системі. Також буде відома інформація про відхилених пропозиціях.

Переваги відкритих торгів: прозорість та конкуренція, відкриті торги забезпечують прозорість процесу закупівлі та конкурентний відбір постачальників, що знижує ризик корупції та сприяє отриманню оптимальних умов для держави; широкий вибір постачальників, відкриті торги забезпечують можливість залучення широкого кола постачальників, що дозволяє державі отримати більш конкурентоспроможні ціни та якісні продукти або послуги; принцип вільного доступу, будь-яка зацікавлена компанія має можливість взяти участь в відкритих торгах, що сприяє створенню рівних умов для учасників.

Недоліки відкритих торгів: високі витрати, проведення відкритих торгів вимагає великих фінансових витрат на рекламу процесу та організацію торгів; довгий термін проведення, проведення відкритих торгів може зайняти досить довгий час, що не завжди відповідає потребам держави; не відповідає всім потребам, деякі продукти або послуги можуть не підходити для проведення відкритих торгів через свою складність або особливості, що вимагають іншого типу закупівлі.

Конкурентний діалог - допомагає Замовникам до оформлення заявки на тендер переговорити з Учасниками торгів. В процесі таких переговорів з'ясовують параметри робіт або послуг, що виставляються на тендерні закупівлі в Україні. Крім того, конкурентний діалог допомагає визначитися із закупівлею юридичних, консультаційних послуг при замовленні, наприклад, наукових досліджень. Процедура проходить в 2 етапи: надання рішень на вимогу замовника та визначення вартості робіт.

Переваги конкурентних діалогів: більш точне визначення вимог, під час конкурентного діалогу замовник має можливість уточнити свої вимоги та отримати пропозиції постачальників щодо їх реалізації, що дозволяє визначити найкращий варіант; сприяє інноваціям, конкурентний діалог може стати стимулом для пошуку нових, інноваційних рішень, що можуть підвищити якість послуг або продуктів; індивідуальний підхід, конкурентний діалог дозволяє замовнику знайти рішення, яке відповідає його потребам та вимогам, а не тільки вибрати найкращу пропозицію з наявних.

Недоліки конкурентних діалогів: складний процес, конкурентний діалог є досить складним процесом, який вимагає великих зусиль з боку замовника та постачальників; високі витрати, проведення конкурентного діалогу може зайняти багато часу та коштів на проведення зустрічей та переговорів; не завжди підходить для всіх закупівель, конкурентний діалог може не бути ефективним для деяких закупівель, де не потрібен індивідуальний підхід або вимагається швидкість проведення.

Практична значущість результату дослідження. Практична значущість дослідження полягає в наступному: допомога замовникам та постачальникам у розумінні процесу тендерних закупівель та їх особливостей; забезпечення прозорості та конкурентності процедур закупівель, що сприяє підвищенню ефективності та якості послуг та продуктів; розробка кращих практик проведення тендерних закупівель та їх впровадження в практику бізнесу; створення умов для зниження корупційних ризиків та визначення шляхів їх запобігання.

Ключові слова: тендер; закупівля; електронний тендер; законодавство про закупівлі; умови тендеру.

Список використаних джерел

1. Prozorro.Тендерні закупівлі в Україні через систему Prozorro. [Електронний ресурс] – Режим доступу:https://tender.uub.com.ua/pro-prozorro/elektronni-tenderni-zakupivli.

2. Prozorro.Що таке тендер?[Електронний ресурс] – Режим доступу:https://tender.uub.com.ua/pro-prozorro/yak-tendery-prohodat-na-elektronnyh-majdanchikah.
3. Вікіпедія — вільна енциклопедія. Тендер. [Електронний ресурс] – Режим доступу:https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D1%80_(%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81).
4. Закон України. Про публічні закупівлі. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text.

Принципи та алгоритми здійснення публічних закупівель

Валерія Замогильна-Грушевська
здобувачка освітньої програми «Маркетинг»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Zamohylnavv@krok.edu.ua
Віктор Алькема
доктор економічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність дослідження: Тема публічних закупівель в Україні є дуже актуальною та важливою, оскільки вона стосується витрат державних коштів та впливає на економічний розвиток країни в цілому. Публічні закупівлі є механізмом, за допомогою якого держава замовляє різноманітні товари, роботи та послуги, тому вони мають прямий вплив на якість та доступність цих продуктів для громадян. Тема є актуальною через значний обсяг публічних закупівель в Україні, недоліки та проблеми у законодавстві та практиці реалізації публічних закупівель, які призводять до збитків для держави та погіршення якості наданих послуг. Вирішення цих проблем може допомогти підвищити ефективність та якість наданих послуг, зменшити ризики корупції та підтримати конкуренцію на ринку.

Об'єктом дослідження є процес здійснення публічних закупівель в Україні, що включає в себе законодавство, процедури проведення, органи, які здійснюють закупівлі, учасників процесу та результати закупівель. Також об'єктом дослідження є питання корупції та недостатньої конкуренції на ринку під час здійснення публічних закупівель.

Предмет дослідження є механізми та практика здійснення публічних закупівель в Україні, що включає в себе аналіз законодавства, процедур та умов проведення закупівель, проблеми та недоліки в практиці реалізації, ефективність та якість наданих послуг, ризики корупції та недостатньої конкуренції на ринку, учасників процесу та їх взаємодію. Предметом дослідження є також можливі шляхи вдосконалення системи публічних закупівель в Україні.

Метою дослідження є аналіз та оцінка ефективності системи публічних закупівель в Україні, визначення проблемних питань та шляхів їх вирішення, а також розробка рекомендацій щодо покращення процесу здійснення публічних закупівель в Україні.

Етапи та результати дослідження. Однією із форм співробітництва між державоютасуб'єктамигосподарюванняєвідносиниусферіпублічнихзакупівель, чим забезпечуються потреби державних підприємств, установ та організацій в товарах, роботах та послугах. Здійснення публічних закупівель передбачає певні процедури та механізми, що визначені Законом України "Про публічні закупівлі" та низкою підзаконних документів (положень, порядків, інструкцій). Часті зміни

законодавства щодо організації та проведення публічних закупівель свідчать про потребу постійного вдосконалення механізму управління публічними закупівлями задля розвитку усіх сфер в Україні. Законодавство України в галузі публічних закупівель містить правила та процедури, які забезпечують прозорість, конкуренцію та ефективність проведення закупівель. У здійсненні публічних закупівель в Україні ключову роль відіграють спеціалізовані органи державної влади, такі як Державна агенція з питань закупівель, Національне антикорупційне бюро та Антимонопольний комітет.

В процесі публічних закупівель важливо дотримуватись принципів що визначені в Законі України «Про публічні закупівлі» [4]:

• Добросовісна конкуренція серед учасників передбачає суперництво між суб'єктами господарювання (постачальниками, підрядниками) за можливість реалізувати предмет закупівель замовнику.

• Максимальна економія, ефективність та пропорційність є одними із ключових принципів.

• Відкритість та прозорість на всіх стадіях закупівель передбачає оприлюднення документів, які стосуються процедур закупівлі, на вебпорталі уповноваженого органу та вільний доступ до них.

• Принцип недискримінації учасників та рівного ставлення до них означає, що учасники (резиденти та нерезиденти) всіх форм власності та організацій- неправових форм беруть участь у процедурах закупівель на рівних умовах.

• Об’єктивне та неупереджене визначення переможця процедури передбачає забезпечення рівного й об’єктивного відношення до всіх учасників закупівельного процесу, тобто оцінка тендерних пропозицій повинна бути об’єктивною (незалежною від волі та бажань замовників) і неупередженою (без обманної, заздалегідь сформованої думки замовниками).

• Запобігання корупційним діям і зловживанням[3].

Законодавство України у сфері публічних закупівель базується на міжнародних стандартах та вимогах Європейського Союзу та має на меті забезпечення прозорості та конкуренції на ринку закупівель. В Україні діє система електронних закупівель Prozorro, яка дозволяє проводити закупівлі онлайн і забезпечує відкритість та прозорість процесу. Електронна система публічних закупівель Prozorro це онлайн-платформа, де державні та комунальні замовники оголошують тендери на закупівлю товарів, робіт і послуг, а представники бізнесу змагаються на торгах за можливість поставити це державі [1].

Незважаючи на позитивні зміни в законодавстві та впровадженні електронної системи закупівель Prozorro, проблеми у здійсненні публічних закупівель в Україні залишаються, зокрема, зловживання та корупція в процесі проведення торгів, недостатня конкуренція та неефективне використання державних коштів. Для запобігання зловживань та корупції у здійсненні публічних закупівель важливо вдосконалювати контроль та моніторинг процесу.

Для ефективності та забезпечення конкуренції у здійсненні публічних закупівель важливо розвивати ринок державних закупівель, залучати до участі

більше постачальників та зменшувати перешкоди для їх участі. При здійсненні публічних закупівель важливо враховувати специфіку різних галузей та видів закупівель, а також враховувати потреби та інтереси різних груп зацікавлених сторін, включаючи державні органи, бізнес, громадянське суспільство та інші. Успішне здійснення публічних закупівель в Україні можливо лише за умови відповідальності та прозорості всіх зацікавлених сторін, а також здійснення необхідних реформ та вдосконалення законодавства. Україна зобов'язалася до дотримання міжнародних стандартів у сфері публічних закупівель, що передбачає відповідні зміни до внутрішнього законодавства та практики реалізації закупівель. На сьогоднішній день в Україні діють такі угоди, як Угода Світової організації торгівлі про державні закупівлі, Деректива ЄС про державні закупівлі, Конвенція ООН проти корупції (UNCAC), Стандарти ISO. Для підвищення якості та ефективності закупівель необхідно розвивати інструменти для оцінки ризиків та контролю якості поставлених товарів та послуг.

Для підвищення якості та ефективності закупівель необхідно розвивати інструменти оцінки ризиків та контролю якості поставлених товарів і послуг. В процесі дослідження було систематизовано основні рекомендації щодо розвитку таких інструментів. Слід розробити систему оцінки ризиків для учасників процедур закупівель. Це дозволить забезпечити більш якісний та швидкий моніторинг діяльності учасників ринку державних закупівель. Застосовувати інструменти для оцінки якості поставлених товарів та послуг, такі як тестування, аналіз лінії постачання та незалежні аудити. Це дозволить виявляти та вирішувати проблеми з якістю поставлених товарів та послуг на ранніх етапах та забезпечити високу якість закупівель. Розвивати систему моніторингу та контролю якості поставлених товарів та послуг. Це може включати в себе відстеження термінів поставки, оцінку якості та дотримання умов контракту. Розробити систему обліку та контролю за фінансовими потоками, пов'язаними з закупівлями. Це дозволить виявляти та уникати незаконних транзакцій та забезпечити високу прозорість процесу закупівель. Забезпечувати регулярну звітність та публічність даних про процеси закупівель та контролю за якістю поставлених товарів та послуг. Це дозволить забезпечити високу прозорість та відкритість у процесі закупівель, що сприятиме підвищенню довіри до системи державних закупівель. Використовувати механізми стимулювання якісних поставок товарів та послуг, такі як бонуси за виконання умов контракту чи введення системи санкцій за порушення умов контракту. Це може підштовхнути учасників ринку до постійного підвищення якості своєї продукції та послуг. Розвивати систему електронного документообігу, що забезпечує автоматизацію процесів закупівель та контролю якості поставлених товарів та послуг. Це дозволить значно зменшити кількість людських помилок та прискорити процеси прийняття рішень. Забезпечувати розвиток та підтримку інноваційних технологій та рішень для закупівель та контролю якості, що дозволить забезпечити їх ефективність та конкурентоспроможність. Відкривати можливості для участі громадськості в процесах закупівель та контролю якості поставлених товарів та послуг. Це

може допомогти забезпечити більшу відповідальність учасників процесу та забезпечити більшу якість планування та організацію закупівель.

Практична значущість результату дослідження. Публічні закупівлі є одним із найважливіших механізмів забезпечення ефективного використання бюджетних коштів і забезпечення розвитку ринку та конкуренції. Результати дослідження публічних закупівель в Україні можуть допомогти виявити проблемні моменти в процесі здійснення закупівель, зокрема порушення процедур, корупційні схеми та недостатній контроль з боку державних органів. Результати дослідження можуть бути використані для поліпшення процесу публічних закупівель в Україні та забезпечення його більшої прозорості та ефективності. Крім того, дослідження може слугувати основою для розробки нових стратегій державного управління та політики в галузі закупівель.

Ключові слова: публічні закупівлі; державні закупівлі; державне замовлення; державні контракти; відкриті торги; тендер.

Список використаних джерел

1. Prozorro інфобокс. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://infobox.prozorro.org/.

2. Prozorro. Де навчатися державним закупівельникам, аби здійснювати реформи. CIPS – міжнародні стандарти та кращі світові практики. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://prozorro.gov.ua/news/de-navchatysya-derzhavnym-zakupivelnykam-aby-zdiysnyuvaty-reformy-sips.

3. Принципи здійснення публічних закупівель в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/31_70_1.pdf#page=239.

4. Закон України. Про публічні закупівлі. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text.

Публічні закупівлі в Україні та їх здійснення

Софія Жеребець
здобувачка освітньої програми «Маркетинг»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZherebetsSV@krok.edu.ua
Віктор Алькема
доктор економічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність роботи. Дана дослідження є актуальним в сучасних умовах, оскільки публічні закупівлі є однією з найважливіших складових економіки України та мають величезний вплив на розвиток підприємництва та конкуренції на ринку. До публічних закупівель можуть бути причетні як державні, так і комерційні організації, тому проведення повинно здійснюватися з дотриманням всіх вимог законодавства та забезпеченням максимальної конкуренції на ринку. У зв'язку з цим, підприємства та організації, які беруть участь у процедурах закупівлі, повинні мати детальне розуміння всіх вимог, що стосуються проведення публічних закупівель.

Об’єктом дослідження є публічні закупівлі в Україні, які здійснюють державні органи та громадські організації.

Предметом дослідження є процес здійснення публічних закупівель в Україні, їх регулювання та вплив на економіку та суспільство.

Метою даної роботи є вивчення та аналіз публічних закупівель в Україні для виявлення проблем та недоліків існуючої системи та розробки пропозицій щодо її вдосконалення.

Інформаційна база дослідження: Для проведення дослідження було використано законодавчі акти, наукову літературу та інші джерела інформації, що стосуються публічних закупівель в Україні.

Теоретична значущість результатів дослідження: дослідження публічних закупівель в Україні та їх здійснення має практичну цінність для держави та громадян. Публічні закупівлі в Україні є інструментом державного управління, який може забезпечити ефективне використання державних коштів, розвиток бізнесу та підвищення якості товарів і послуг, що надаються державними установами та організаціями.

Одним з найважливіших документів, який регулює процес публічних закупівель в Україні, є Закон "Про публічні закупівлі" [1]. Цей закон встановлює загальні принципи проведення публічних закупівель, визначає порядок визначення потреби в закупівлі, вибору постачальника та контролює виконання договорів. За загальними положеннями Закону України «Про публічні закупівлі» термін публічна закупівля вживається у значенні - придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому цим Законом.

Згідно з Законом «Про публічні закупівлі» відкриті торги є основною процедурою публічних закупівель, яку застосовують за умови закупівлі товарів чи послуг очікуваною вартістю від 200 тис грн, робіт від 1,5 млн грн. Для Замовників, які здійснюють діяльність в окремих сферах господарювання, пороги складають від 1 млн грн для товарів та послуг і від 5 млн грн для робіт[1].

Відкриті торги передбачають такі етапи [2]:

• оголошення закупівлі, початок прийому пропозицій – на цьому етапі замовник публікує оголошення про закупівлю на спеціальних порталах та в інших джерелах. В цей період подаються пропозиції, надаються роз'яснення;

• завершення прийому пропозицій;

• аукціон – спрощена закупівля проводиться замовником із застосуванням електронного аукціону відповідно до статті 30 Закону України «Про публічні закупівлі»;

• розкриття та розгляд пропозицій;

• визначення переможця, укладання договору;

• виконання договору.

Існуюча система публічних закупівель в Україні має деякі недоліки та проблеми, які лежать в основі значного зниження ефективності процедур закупівель. Зокрема, однією з головних проблем є недостатня прозорість та відкритість процесу закупівель. Це може призвести до корупції та необґрунтованого використання державних коштів.

Іншою проблемою є недостатня кількість конкурсів на деяких ринках. Це призводить до того, що деякі учасники ринку здобувають значні переваги, що не дозволяє забезпечити максимальну конкуренцію на ринку. Крім того, відсутність чіткої системи контролю та нагляду за процедурами закупівель, а також недостатня інформаційна підтримка для учасників, є також однією з головних проблем.

Для вирішення цих проблем та покращення системи публічних закупівель рекомендується впровадження електронної системи закупівель, яка забезпечить прозорість та відкритість процесу. Також потрібно підвищити кваліфікацію учасників та контролюючих органів, а також забезпечити більшу кількість конкурсів на ринку. Такі заходи допоможуть забезпечити максимальну конкуренцію на ринку та знизити витрати держави на закупівлю товарів та послуг.

Таким чином, дослідивши сучасну проблематику публічних закупівель та проаналізувавши чинники які впливають на усі етапи їх здійснення було розроблено пропозиції для удосконалення процедур публічних закупівель, які спрямовано на розвиток персоналу задіяного в закупівлях, удосконалення механізму моніторингу та контролю закупівель та розвиток конкурентного середовища на цільових ринках закупівель.

Ключові слова: публічні закупівлі; процес; положення; етапи закупівель.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про публічні закупівлі» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#n608.

2.Українська універсальна біржа. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://infobox.prozorro.org/articles/vidkriti-torgi-vidpovidi-na-zapitannya.

Закупівля лікарських засобів та її особливості

Ксенія Заїка
здобувачка освітньої програми «Маркетинг»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZaikaKO@krok.edu.ua
Віктор Алькема
доктор економічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність роботи. Дана робота є актуальною в сучасних умовах, оскільки забезпечення населення якісними та доступними лікарськими засобами є однією з важливих проблем у сфері охорони здоров'я. Дослідження та аналіз особливостей закупівлі лікарських засобів можуть допомогти вдосконалити процес закупівель, забезпечити доступність лікарських засобів для населення, зменшити витрати та покращити ефективність системи охорони здоров'я в цілому.

Об'єктом дослідження є процес закупівлі лікарських засобів у сфері охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти реалізації закупівель лікарських засобів.

Метою цієї роботи є аналіз проблематики забезпечення населення якісними та доступними лікарськими засобами, проблеми з ефективністю та оптимізацією процесу закупівлі, проблеми корупції та контрабанди, що можуть впливати на якість та доступність лікарських засобів.

Джерелами роботи наукові статті, Закон України, офіційні сайти державних інституцій які регулюють процеси закупівель, результати проведених опитувань населення щодо основних проблем, пов'язаних з лікарськими засобами.

Результати дослідження. Закупівля лікарських засобів є важливою складовою медичної сфери, оскільки забезпечує необхідні препарати для лікування пацієнтів. Закупівля ліків в Україні регулюється законодавством [1-2]. Організація закупівель лікарських засобів в Україні здійснюється через спеціалізовані заклади - державні установи та приватні фармацевтичні компанії, які мають ліцензію на здійснення діяльності з виготовлення, зберігання та реалізацію лікарських засобів.

Одним з найбільш важливих видів закупівель лікарських засобів є державні закупівлі, які здійснюються в рамках медичних програм, фінансово підтримуваних державою, з метою забезпечення лікарень та інших медичних закладів необхідними лікарськими засобами. Законодавство України передбачає регулювання закупівель лікарських засобів через систему електронних торгів ProZorro, яка забезпечує конкурентність та прозорість процесу закупівлі [2]. Однією з головних проблем забезпечення населення лікарськими засобами є

високі ціни на більшість лікарських засобів, особливо на новітні оригінальні препарати, що робить їх недоступними для значної частини населення, особливо тих, хто має низький дохід. Крім того, проблемою може бути недостатнє забезпечення якісними та ефективними лікарськими засобами в сільських та віддалених районах, а також в регіонах з низьким рівнем розвитку медичної інфраструктури. Також важливою проблемою є підробка та недостовірна інформація про лікарські засоби, яка може призвести до неправильного вибору лікарського засобу та негативних наслідків для здоров'я пацієнтів. До того ж, проблемою може бути і недостатня кількість лікарських засобів, особливо в разі виникнення епідемій, пандемій та інших надзвичайних ситуацій, коли попит на окремий асортимент ліків стрімко зростає. В останні роки при ковід-пандемії ми могли переконатися в значущості цієї проблеми.

Також, у зв'язку з останніми подіями в Україні, проблемою може стати видача ліків за рецептами. З третього квітня цього року рецептурні препарати в аптеці можна буде отримати не лише за паперовим, а і за електронним рецептом. Рецептурними є близько 60% зареєстрованих в Україні лікарських засобів, саме на них потрібен рецепт лікаря. Зауважимо, що у зв'язку з прийняттям Закону про випуск ліків за рецептом виручка аптек зросла в 5 разів конкретніше на 345%, а у натуральному виразі продали понад 9 мільйонів упаковок ліків на загальну суму 1,2 млрд. грн.

Щодо проблеми з ефективністю та оптимізацією процесу закупівлі лікарських засобів, то встановлено, що однією з проблем є недостатньо ефективне планування та координація закупівлі лікарських засобів. Це може призводити до надмірного запасу ліків, які можуть залишатися невикористаними, або недостатнього запасу, що може призвести до недостатньої доступності ліків для пацієнтів чи їх дефіциту. Також можуть виникати проблеми з обліком та контролем за запасами лікарських засобів. Для вирішення цих проблем можуть бути використані різні підходи, такі як підвищення конкуренції між постачальниками, поліпшення контролю за якістю лікарських щзасобів та дисципліною їх постачання.

Корупція на лікарські засоби є серйозною проблемою в Україні та має негативний вплив на доступність та якість медичної допомоги для населення. Однією з основних проблем є недостатня прозорість та відкритість у процесі закупівлі лікарських засобів. Часто учасники тендерних процедур можуть отримувати неправомірну перевагу через недостатню інформаційну доступність та недостатньо ефективний контроль з боку органів влади. Іншою проблемою є корупційний вплив на рівень цін на лікарські засоби. Це може призводити до завищених цін на ліки, що є на заваді забезпеченню доступності лікарських засобів для населення. Крім того, може бути втрачена можливість ефективного використання бюджетних коштів на закупівлю лікарських засобів.

Для боротьби з корупцією на лікарські засоби в Україні необхідно підвищувати прозорість та відкритість усіх процедур у процесі закупівлі лікарських засобів, забезпечувати ефективний контроль за якістю лікарських

засобів та здійснювати суворий контроль над вартістю лікарських засобів.

Контрабанда лікарських засобів також є серйозною проблемою в Україні, оскільки може призвести до використання неперевірених та небезпечних препаратів, а також до збитків для державного бюджету. Основною причиною контрабанди лікарських засобів є висока ціна на деякі види ліків, яку багато людей не можуть собі дозволити, а також відсутність деяких видів ліків на території України. Це змушує людей шукати можливості для здобуття необхідних препаратів за межами країни. Крім того, на контрабанду лікарських засобів впливає відсутність ефективної системи контролю за переміщенням лікарських засобів через державний кордон, а також недостатня кількість кваліфікованих працівників, які могли б виявляти та перешкоджати контрабанді ліків. Для боротьби з контрабандою лікарських засобів в Україні необхідно зміцнювати контроль за переміщенням лікарських засобів через державний кордон, підвищувати кваліфікацію працівників, які займаються контролем.

Процес закупівлі ліків має свої особливості, які потрібно враховувати для забезпечення якісного та ефективного лікування. Основними особливостями закупівлі лікарських засобів є наступні. Наявність ліцензій та сертифікатів [1,3]. При закупівлі карських засобів необхідно перевірити наявність ліцензій та сертифікатів у виробника та постачальника препарату. Це забезпечить якість та безпеку лікарського засобу який закуповується. Відповідність нормативним вимогам. Лікарські засоби мають відповідати встановленим нормативним вимогам, які регулюють якість та безпеку лікарських засобів [4]. При закупівлі необхідно перевірити відповідність препарату вимогам, що встановлені діючим законодавством. Обмеження на рекламу [5]. В Україні законодавством передбачені обмеження на рекламу лікарських засобів. При закупівлі необхідно уникати рекламних матеріалів та обрати препарати, які відповідають медичним потребам. Конкурентність цін [5]. При закупівлі лікарських засобів необхідно забезпечити конкурентність цін на препарати. Це можна зробити шляхом порівняння цін у різних постачальників та вибору найбільш вигідної пропозиції.

Ключові слова: лікарські засоби; проблематика; процес закупівлі; законодавче регулювання.

Список використаних джерел

1. Закон України від 04.04.1996 р. №123/96-ВР "Про лікарські засоби» (остання редакція).

2. Закон України від 19.09.2019 р. №922/19-ВР "Про публічні закупівлі» (остання редакція) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text.

3. Международный стандарт ISO 9000:2015 . Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. 69 с. URL: https://iso-management.com/wp-content/uploads/2018/09/ISO-9000-2015.pdf.

4. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. — К.: Медицина, 2008. — 752 с.

5. Менеджмент та маркетинг у фармації: навчально-методичний посібник / уклад. О.Г. Чирва, О. В. Гарматюк; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини – Умань : Візаві, 2018. – 217 с.

Технології product placement у сучасному маркетингу

Єлизавета Беконіна
здобувачка освітньої програми «Маркетинг»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Bekoninaim@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва
к.е.н., доцент,
заступник завідувача кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність теми полягає в тому, що Product placement є ефективним способом створення позитивного іміджу бренду, який може викликати емоційну зв'язок зі споживачами та збільшувати лояльність до продукту.

Об’єктом дослідження є діяльність українського та світового product placement.

Предметом дослідження є сучасний product placement та його діяльність на ринку праці.

Метою цієї роботи є аналіз ринку product placement в цілому.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішили наступні завдання:

• охарактеризувати product placement та його ефективність;

• надати характеристику сучасним технологіям product placement;

• надати рекомендації щодо удосконалення технологій product placement.

В процесі дослідження використовували такі наукові методи: спостереження, порівняння, узагальнення, аналізування.

Інформаційна база дослідження складається з наукових статей, монографій та дисертацій вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме Ізаар, Девід Воллес, Томас Астрюнг, Девід Гледхілл.

Технології product placement використовуються в різних сферах маркетингу, включаючи кіно, телебачення, відеоігри, музику та спорт, що дає можливість брендам насичувати різні аспекти культурного життя споживачів. Product placement є способом виходу на нові ринки та міжнародні аудиторії, дозволяючи брендам просувати свої продукти у країнах з іншими культурними цінностями та вподобаннями.

Product placement може бути використаний як окрема стратегія маркетингу або в поєднанні з іншими маркетинговими інструментами, такими як реклама, PR та соціальні медіа. Використання технологій product placement дозволяє брендам залучати увагу до своїх продуктів у природному контексті, що може бути більш ефективним, ніж пряма реклама.

Українські бренди все частіше використовують product placement в кіно та телевізійних проектах, що дозволяє їм насичувати культурний контекст України та налаштовувати позитивне сприйняття споживачів. Наприклад, компанія "Інтерфармаком" просувала свої продукти в серіалі "Школа", де їх використання

було вписане в сюжетну лінію.

Технології productp lacement допомагають українським компаніям виходити на зарубіжні ринки та налагоджувати міжнародне співробітництво. Наприклад, український бренд пива "Чернігівське" входить до складу холдингу Carlsberg Group, який використовує технології product placement в різних країнах світу, включаючи США, де пиво з'явилось у фільмі "Дорога до перемоги".

Product placement може бути ефективним інструментом вирішення соціальних проблем та просування цінносте й українського суспільства. Наприклад, компанія Nestle в Україні запустила проект з product placement у фільмах та серіалах, в яких було завдання просувати культуру споживання здорового харчування та здорового способу життя. Цей проект був спрямований на боротьбу з ожирінням та підвищення рівня свідомості споживачів.

Отже, Product placement - це метод реклами, коли певний продукт, бренд або послуга розміщується у фільмі, телешоу або іншому візуальному контенті з метою підвищення свідомості та визнання бренду. Цей метод реклами є досить ефективним, оскільки може допомогти бренду вступити в інтимний контакт зі споживачами та викликати позитивні емоції, але його використання повинно бути обережним, оскільки надмірна кількість product placement може викликати негативну реакцію аудиторії та спричинити відчуття, що їм намагаються "продати" щось.

Ключові слова: Product placement, реклама. продукт. бренд, споживачі. ринок.

Список використаних джерел

1. Українські бренди помітили українське кіно. Скільки коштує productp lacement у вітчизняних фільмах. URL:https://forbes.ua/company/yak-vryatuvati-kompaniyu-orientovanu-na-rinok-yakogo-bilshe-nemae-keys-odnogo-z-naybilshikh-v-ukraini-virobnikiv-sonyachnikh-paneley-kness-03042023-12655.

2. ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТ В ЕФІРІ СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО ТЕЛЕБАЧЕННЯ. URL : https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4_2021/part_3/31.pdf.

3. Сучасні рекламоносії. URL: http://www.tele.ru/cinema/survey/skrytaya-reklama-v-kinematografe/.

4. Продакт-плейсмент : явище, яке кожен розуміє по-своєму. URL: https://detector.media/rinok/article/45733/2009-05-22-prodakt-pleysment-yavyshche-yake-kozhen-rozumiie-po-svoiemu/.

Механізми вдосконалення маркетингової інформації на підприємстві

Генчев Тарас
здобувач освітньої програми «Маркетинг»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HenchevTO@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва
к.е.н., доцент,
заступник завідувача кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність дослідження: дана тема є актуальною, оскільки залежно від якості та кількості отриманої компанією маркетингової інформації, вона може вирішувати важливі стратегічні питання, такі як розробка нових продуктів, прогнозування попиту, встановлення цін, конкурентна аналітика та планування маркетингових кампаній.

Об'єктом дослідження: є виставкове підприємство ТОВ «Artexpo Ukraine»

Предметом дослідження: є процес збору, аналізу та використання маркетингової інформації на підприємстві з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності та досягнення конкурентної переваги на ринку.

Метою дослідження: є визначення ролі та значення маркетингової інформації для ефективної маркетингової стратегії підприємства, а також розроблення рекомендацій щодо покращення процесу збору, аналізу та використання маркетингової інформації.

Конкретні цілі дослідження можуть включати:

• вивчення методів та інструментів збору та аналізу маркетингової інформації на підприємстві;

• аналіз ефективності використання маркетингової інформації на різних етапах маркетингової стратегії підприємства;

• визначення проблем та перешкод у процесі збору та використання маркетингової інформації та розроблення рекомендацій щодо їх подолання;

Методологія дослідження: У роботі використовуються методи та засоби аналізу механізму вдосконалення інформації на виставковому підприємстві.

Етапи та результати дослідження: Сучасний етап розвитку бізнесу характеризується підвищенням уваги менеджерів до, зовнішнього і внутрішнього потоку інформації, їх аналізу та обробки.

Без інформації неможливий процес управління підприємством, фірмою; інформація – засіб зменшення непевності, властивої ринковим процесам. Інформація являє собою в маркетингу найважливіший ресурс, що забезпечує стратегічну перевагу фірми над конкурентами. Коли мова йде про маркетинг, поділ інформації на "маркетингову інформацію" та "інформацію, використовувану в маркетингу" недоцільний з тієї простої причини, що для маркетолога цінність мають будь-які відомості та повідомлення, починаючи від статистичне

обґрунтованих даних про розвиток того або іншого ринку і закінчуючи різноманітними чутками, що можуть вплинути на реалізацію певного товару.

Кваліфікована обробка такої інформації дасть змогу визначити споживчий попит, з'ясувати, яку продукцію, хто, по якій ціні, в якій кількості купуватиме; вона допоможе виявити конкурентів і знайти партнерів по бізнесу, сприятиме визначенню і використанню ефективних каналів і методів просування продукції на ринки. Але будь-якій інформації в процесі швидкого вдосконалення та розвитку інформаційних технологій потрібен механізм вдосконалення. Першочерговим завданням для будь-якої копманії повинна стати розробка стратегії розвитку інформаційної системи. Розробка стратегії маркетингової інформації в рамках стратегії розвитку компанії в Україні є одним із основних висновків, які можна зробити з тієї ситуації, яка відбувається на ринку зараз. Вона, полягає в тому, що існуюча маркетингова інформаційна система більшості українських компаній не є достатньо ефективною. Можна визначити декілька недоліків таких як: складність процесу збору інформації, недостатня точність даних та погана інтеграція різних модулів системи.

Аналізуючи наявні дані можна запропонувати декілька пропозицій щодо оптимізації маркетингової інформаційної системи, що може підійти майже будь-якому підприємству.

Ось декілька можливих напрямків:

По-перше потрібно зменшити складність процесу збору даних: для цього можна використовувати автоматизовані інструменти збору інформації, такі як веб-скрапінг або API-інтеграції.

По-друге потрібно вдосконалити точність даних: для цього можна використовувати різні інструменти валідації даних, наприклад, електронні засоби перевірки електронних адрес, перевірку контактних даних тощо. Дані засоби є безкоштовними і їх можна використовувати через веб-сайти. Проте для більш поглибленого використання варто придбати і більш сучасну версію ресурсу. Це дозволить зменшити кількість неточностей в базі даних та забезпечити більш точну інформацію. Менше листів буде потрапляти до спаму, більше клієнтів вдасться охопити, отже більше прибутку отримати.

Також потрібно використовувати інтеграцію різних модулів системи: для цього можна використовувати спеціалізовані програмні інструменти, які дозволяють інтегрувати різні модулі маркетингової інформаційної системи.

Наприклад, можна використовувати CRM-системи, які інтегруються з системами електронної комерції та аналітики даних. Це дозволить забезпечити більш ефективне управління базою даних та покращити аналітику даних про клієнтів та ринок. Використання аналітики даних: для цього можна використовувати спеціалізовані інструменти аналітики даних, такі як Google Analytics, які дозволяють відстежувати та аналізувати поведінку клієнтів на сайті та в інших каналах маркетингу. Це дозволить забезпечити більш точну та об'єктивну інформацію про ефективність різних маркетингових каналів та кампаній.

Таким чином, використовуючи GoogleAnalytics, компанія може відстежувати ефективність рекламних кампаній, конверсію та взаємодію з контентом на веб-сайтах і тому подібне. Також для оптимізації маркетингової інформації, компанії потрібно покращити комунікацію з клієнтами, для цього можна використовувати спеціалізовані інструменти комунікації, такі як чат-боти або системи розсилки електронної пошти, а якщо об’єднати ці інструменти, то можна отримати набагато кращий результат чим він був до цього. Це дозволить покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити більш ефективну взаємодію з ними.

Завдяки впровадженню запропонованих мною стратегій зміцнення та покращення маркетингової інформації на підприємстві буде піднімати конкурентний бар'єр для тих, хто претендує на лідерство й новачків, через збільшення витрат на рекламу, більш високий рівень збору процесу даних, вдосконалення точності даних, оптимізації збору маркетингової інформації тощо. Це все призведе до покращення маркетингової інформації , та загального конкурентного стану підприємства на ринку, а отже збільшиться конкурентна боротьба, що тільки додає вигоди звичайним споживачам, які будуть отримувати якісніші продукти та послуги.

Ключові слова: сучасний розвиток, механізми вдосконалення, кваліфікована обробка маркетингової інформації.

Список використаних джерел

1. Черненко О.В. Навчальний посібник: Маркетингова інформація в управлінні підприємством Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2017. – 456 с.

2. Дрок П. Інформаційний маркетинг в контексті розвитку інформаційних технологій. 2016.- 46–50 с.

3. CIFrame., Що надає послуги з впровадження новітніх інформаційних систем? веб-сайт. URL: http://surl.li/gdjue.

Особливості пробного маркетингу нового товару на прикладі Samsung Galaxy S23

Даниїл Поворозник
здобувач освітньої програми «Маркетинг»,
Фаховий коледж,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PovoroznykDS@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність теми полягає у тому, що глобалізація світової економіки формує нові конкурентні умови діяльності міжнародних компаній, які об'єктивно впливають на всі рівні та сфери їх взаємодії з навколишнім середовищем. Актуальним є питання щодо проблематики управління пробним маркетингом компанії в умовах прогресуючої тенденції нововведень та глобалізації інноваційної діяльності, а також комплекс прикладних аспектів управління пробним маркетингом на макро- і мікрорівні з акцентом на прерогативи інноваційного типу розвитку.

Об'єктом дослідження є процес встановлення пробного маркетингу на товар Samsung Galaxy S23 компанії «Samsung Electronics Co., Ltd» на світовому ринку споживчої електроніки в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є пробний маркетинг компанії «Samsung Electronics Co., Ltd» на світовому ринку споживчої електроніки.

Метою дослідження є теоретико-методологічні засади формування пробний маркетинг на товар Samsung Galaxy S23 в умовах глобалізації.

Інформаційну базу досліджень склали офіційні рейтинги та бази даних міжнародних організацій (рейтинги найбільших прибуткових компаній світу, транснаціональних корпорацій за обсягом глобальних продажів споживчої електроніки, статистичні дані Глобального інноваційного індексу.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано наступні методи: системний – для з'ясування сутності та методів міжнародної конкуренції суб'єкта підприємницької діяльності; системний аналіз – для з'ясування особливостей конкурентної поведінки транснаціональних корпорацій на світовому ринку; структурний аналіз – для дослідження пробного маркетингу «Samsung Electronics Co., Ltd» на світовому ринку споживчої електроніки; графічний метод – для відображення обсягу витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) компанією «Samsung Electronics Co., Ltd»; порівняльний аналіз – для дослідження системи конкурентних відносин на світовому ринку споживчої електроніки; SWOT- аналіз, модель 5-ти сил М. Портера – для визначення пробний маркетинг компанії «Samsung Electronics

Co., Ltd» на основі використання інноваційного чиннику.

Результати дослідження. Пробний маркетинг являє собою складне багаторівневе поняття, аналіз і оцінку якого необхідно найтіснішим чином пов'язувати з конкретним конкурентним полем та особливо, з його рівнем. Нам відомо, що виділяють такі рівні пробний маркетинг: макрорівень, мезорівень, мікрорівень. Основна частина конкурентних переваг створюється на мезорівні – у компаніях, де використовуються новітні технології, нові матеріали, нові, більш ефективні форми організації праці, в результаті чого і виникають конкурентоспроможні товари, продукція та послуги.

Samsung Electronics є лідером у різних категоріях продуктів на ринку споживчої електроніки та постійно шукає можливості для розвитку нових технологій з великим комерційним потенціалом.

У процесі впровадження інновацій, спрямованих на модифікацію компанії, основна увага приділяється технологіям і партнерським зв'язкам для виявлення тенденцій та управління ними.

Йдеться про поширення комунікаційних систем, технології 5G, розробляючи які, Samsung Electronics може змінити свою інноваційну стратегію з «швидкого послідовника» на «лідерство». Для того, щоб стати лідером IT-індустрії та реалізувати інноваційну стратегію Samsung Electronics підсилює свої можливості об'єднуючись з так званими «швидкозростаючими» інноваційними компаніями, а також активно створює нові компанії. Samsung Electronics вважає за краще диверсифікувати свій товарний портфель, щоб продовжувати впровадження інновацій та створення продуктів, які відповідають потребам клієнтів.

На прикладі Samsung Galaxy S23 можна виділити декілька особливостей пробного маркетингу нового товару:

1. Тестування на обмежену аудиторію: перед тим, як розпочати широкомасштабну рекламну кампанію, Samsung спочатку випустила обмежену кількість пристроїв для тестування на невелику групу споживачів. Це дозволило зібрати відгуки та відгуки від реальних користувачів та виявити можливі проблеми з продуктом до його повної комерціалізації.

2. Інтерактивні рекламні матеріали: для залучення уваги споживачів до нового продукту, Samsung створив інтерактивні рекламні матеріали, такі як відеоогляди, вебінари, групові дискусії тощо. Це дозволило потенційним користувачам більш детально ознайомитися з новинкою, задавати запитання та отримувати відповіді на них.

3. Використання інфлюенсер-маркетингу: Samsung співпрацює з відомими інфлюенсерами, з метою привернути увагу до свого нового продукту. Інфлюенсери отримують пристрої для тестування та створюють контент, що демонструє переваги новинки. Це допомогає залучити нових користувачів та збільшити свідомість про продукт.

Samsung Electronics здебільшого використовує власні апаратні компоненти для виробництва телефонів, а не отримує їх від третіх сторін. Отже, зазначені заходи, що здійснює Samsung Electronics, можна вважати визначальними

конкурентними перевагами компанії.

Ключові слова: пробний маркетинг; новий товар; Samsung; світовий ринок споживчої електроніки.

Список використаних джерел

1. Арнаут І. П. Дослідження підходів щодо дефініції пробний маркетинг підприємства / І. П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2012. – №3. – С. 111.

2. Горлачук В. В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Горлачук, А. С. Черненко, О. О. Раку // Наукові праці. – 2016. – Режим доступу: http://economy.chdu.edu.ua/article/view/107992.

3. Денисенко М. П. Основні положення формування інвеститаційно- інноваційної стратегії підприємства / М. П. Денисенко,І. В. Бордюк, Д. Г. Сташенюк // Інвестиції: практика і досвід. – 2016. – №22.

Організація маркетингової діяльності на прикладі ТОВ «Ласунка»

Анастасія Волкова
здобувачка освітньої програми «Маркетинг»,
Фаховий коледж,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: volkovaAR@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. Актуальність теми визначається насамперед тим, що маркетингова діяльність компанії спрямована на постановку конкретних поточних і довгострокових (стратегічних) цілей, способів їхнього досягнення і реальних джерел ресурсів для бізнесу, виходячи з ринкового попиту.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність на підприємстві ТОВ «Ласунка».

Предметом дослідження: організація маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «Ласунка».

Метою дослідження є аналіз організації маркетингової діяльності підприємства та розробка шляхів поліпшення ТОВ «Ласунка».

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

1. Проаналізувати сутність, зміст, роль, організацію маркетингової діяльності.
2. Здійснити аналіз організації маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Ласунка».
3. Визначити шляхи вдосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Ласунка».

Інформаційна база досліджень Проблемам організації маркетингової діяльності присвячено роботи багатьох вітчизняних та іноземних учених, серед яких слід назвати Г. Азоєва, І. Ансоффа, Г. Багієва, І. Герчикову, Є. Голубкова, В. Гриньову, Ю. Іванова, Ж. Ламбена, Ф. Котлера, В. Пономаренка, М. Портера, О. Пушкаря, Р. Фатхутдінова, Г. Черчілля. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць з дослідження маркетингу, проблема організації маркетингової діяльності на підприємствах в сучасних умовах досліджена недостатньо.

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби економіко-статистичного та логістичного аналізу, економічного прогнозування, узагальнення, групування та порівняння.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел щодо змісту маркетингової діяльності. Встановили, що маркетингова діяльність підприємства являє собою творчу

управлінську діяльність, завдання якої полягає в розвитку ринку товарів, послуг і робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів, а також у проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб.

Роль маркетингу в комерційній діяльності підприємства визначається тим, що маркетинг розкриває потенційні можливості виробництва і збуту товару, розробляє оптимальну товарну політику, визначає набір інструментів для стимулювання попиту, створює ефективну систему руху товару, дає змогу вивчити і прогнозувати стан і розвиток ринку [2].

Під час побудови організаційних структур важливо дотримуватися основних принципів, що використовуються сучасними ринково орієнтованими фірмами: баланс відповідальності та прав; єдність, чіткість постановки, доступність і зрозумілість фінансових і ринкових, маркетингових цілей по всій структурі; простота структури, зокрема малозвенність і чіткість побудови та управління; ефективна система зв'язків з іншими підрозділами, включно зі зворотним зв'язком; координація відповідальності – на вищому рівні управління компанією; гнучкість, пристосованість структури відповідно до динаміки ринку і стратегії фірми [1].

Надругомуетапідослідженнянамибулапроаналізованакомпанія«Ласунка»– це: провідний виробник морозива в Україні; визнання на міжнародному ринку; найширший Асортимент більше 120 видів морозива; безперечний смак, висока якість і доступна ціна морозива; передові технології виробництва; система управління якістю ISO 9001; FSSC22000 схеми сертифікації систем менеджменту безпечності харчових продуктів; рекламна підтримка на телебаченні, радіо, у транспорті і точках продажу; розвинена дистриб'юторська мережа по всій території України та у країнах ближнього зарубіжжя; неодноразове визнання на різних міжнародних виставках.

Функції управління маркетингом на підприємстві виконує відділ маркетингу та збуту.

Виручка від реалізації у 2021 році впала на 3,5% порівняно з 2020 роком. Більшою мірою це пояснювалося зниженням цін на закуповуване молоко у фермерських господарств у 2021 році, а також деякою нестабільністю цін на продовольчі продукти України.

Усі показники ТОВ «Ласунка» залишаються на високому рівні та показують щорічне зростання, що позитивно позначається на її економічному та фінансовому стані.

ТОВ «Ласунка» має широкий товарний ряд вироблюваної продукції, так в основний асортимент компанії включається виробництво морозива.

Стратегіямаркетингупідприємстваспрямованаотриманнядовгострокових конкурентних переваг шляхом детального вивчення потреб внутрішнього і зовнішнього сегментів ринку і формування на цій основі асортиментної політики, що забезпечує підприємству високий рівень рентабельності на довгострокову перспективу.

На території України основними ринками збуту продукції підприємства є

Київська область – 74,8 %, Івано-Франківська область – 17 %, Одеська область – 3,5 %, Рівненська область – 3,4 %. При цьому спостерігається тенденція до збільшення частки збуту на інших територіях України.

Підприємство постійно з періодичністю двічі на рік проводить аналіз діяльності основних конкурентів за такими напрямами, як асортиментна, цінова та комунікаційна політика, слабкі та сильні сторони. Найвища загроза походить від підприємств, що випускають товари замінники. Ціни на маргарин набагато нижчі, що може приваблювати покупців. Також існує загроза від фірм «центрального рингу». Конкуренти прагнуть зайняти лідерські позиції шляхом оновлення асортименту і використання новіших технологій.

ТОВ «Ласунка» може збільшити кількість власних торгових точок за допомогою створення ще одного фірмового магазину.

Підприємство від реалізації продукції отримає прибуток, що дорівнює 2521 млн. Термін окупності складе 8 міс. Економічний ефект становитиме 486 млн.

З метою підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства було запропоновано бізнес-план із впровадження нового виду продукції – морозива вершкового «Пломбір №1» з низьким вмістом лактози.

Інвестиції повернуться у вигляді чистого доходу протягом 2,02 року, після повернення інвестицій він буде приносити прибуток. Чиста поточна вартість (NPV) більша за нуль, що також свідчить про економічну ефективність заходів.

Практична значущість результатів дослідження. В результаті дослідження нами був запропонований комплекс заходів, спрямований на підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Ласунка». Запропоновані заходи, як результат дослідження мають практичне значення і можуть бути впроваджені на ТОВ «Ласунка».

Ключові слова: маркетинг; маркетингова діяльність; організація; підприємство; стратегічні цілі.

Список використаних джерел

1. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навчальний посібник; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.

2. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

3. Фоміченко І. П., Кондратенко О. О., Руденко Т. Є., Брант М. А. Організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання // Економічний вісник Донбасу : наук. журн / Гол. ред. Н. В. Трушкіна. 2020. №3 (61). С.139-145.

Використання інструментів інтернет-маркетингу з метою просування послуг «Monobank»

Євгеній Малий
здобувач освітньої програми «Маркетинг»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: malyiyb@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. Тема використання інструментів Інтернет-маркетингу та їх вдосконалення є дуже актуальною у наш час, оскільки Інтернет вже давно став одним з основних каналів зв'язку між бізнесом та споживачами. Більшість людей проводять значну частину свого часу в Інтернеті, що робить цей канал привабливим для бізнесу, який бажає залучити нових клієнтів. У банківському секторі використання інструментів Інтернет-маркетингу також є дуже важливим. Банки повинні забезпечувати своїх клієнтів зручними та доступними банківськими послугами в Інтернеті. Для реалізації цього банківським установам потрібно використовувати ефективні інструменти маркетингу, щоб залучати нових клієнтів та підвищувати рівень задоволеності існуючих клієнтів.

Об'єктом дослідження є інструменти Інтернет-маркетигу банку «Monobank».

Предметом дослідження: є процес використання інструментів Інтернет-маркетингу та заходи їх вдосконалення і їх вплив на банківські послуги.

Метою дослідження є дослідити використання інструментів інтернет-маркетингу в діяльності фінансової установи.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити ефективність використання інструментів Інтернет-маркетингу;
- проаналізувати маркетингову діяльність «Monobank»;
- оцінити використання інструментів Інтернет-маркетингу «Monobank»;
- запропонувати комплекс заходів щодо удосконалення діяльності банку.

Інформаційна база досліджень Значний доробок у дослідженні інтернет-маркетингу як інструмент просування банківських послуг в Україні та його вплив на споживачів внесли такі науковці, як Бєлєнька О.В, Литовченко Т.В., Єгорова Л.А., Карпова О.В, Станкевич Т.В., Приймак О.І, Кравець І.О., Шевчук М.М. Разом з тим питання узагальнення теоретико-методологічних підходів та інструментарію Інтернет-маркетингу потребують подальшого дослідження.

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби економіко-статистичного та логістичного аналізу, економічного прогнозування,

узагальнення, групування, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також системний підхід до маркетингового дослідження інструментів Інтернет-маркетингу «Monobank».

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел, теоретико-методологічних засад щодо процесу формування інструментів Інтернет-маркетингу фінансових установ. Ми з'ясували що основна мета цього процесу - забезпечити ефективний та цілеспрямований маркетинг у сфері фінансів, що дозволить досягти таких цілей, як збільшення клієнтської бази, збільшення обсягу продажів, збільшення рівня лояльності клієнтів та зміцнення бренду фінансової установи.

Нами були виділені основні етапи процесу формування інструментів Інтернет-маркетингу фінансових установ, а саме:

1. Аналіз цільової аудиторії та конкурентів. На цьому етапі визначаються характеристики цільової аудиторії та проводиться аналіз конкурентів на ринку фінансових послуг.

2. Розробка стратегії маркетингу. На основі результатів аналізу визначається стратегія маркетингу, яка дозволить досягти поставлених цілей.

3. Розробка інструментів маркетингу. На цьому етапі створюються конкретні маркетингові інструменти, такі як веб-сайти, лендінги, соціальні медіа-сторінки, електронні розсилки, контент-маркетингові матеріали тощо.

4. Впровадження та тестування інструментів маркетингу. Після розробки інструментів їх необхідно впровадити в роботу та провести тестування, щоб переконатися у їх ефективності.

5. Моніторинг та аналіз результатів. Після запуску маркетингових інструментів необхідно постійно моніторити їх ефективність та результативність. Для цього можна використовувати різні інструменти аналітики, такі як Google Analytics, які дозволяють відстежувати показники трафіку, конверсії, поведінки користувачів тощо.

6. Оптимізація та вдосконалення інструментів. На основі результатів моніторингу можна вносити корективи в роботу маркетингових інструментів, оптимізувати їх роботу та вдосконалювати для досягнення кращих результатів. На другому етапі дослідження нами був проаналізовано діяльність Monobank, першого в Україні банку, який працює без відділень. Банку, який є найголовнішим інноватором банківського ринка України. Не дивлячись , що Monobank запустили в листопаді 2017 року – це молодий необанк. Він набирає обертів і займає гідне місце в першій десятці банків України за різними критеріями, і це демонструє його гідну позицію серед конкурентів.

Провівши аналіз, потрібно зазначити що, основними особливостями застосування інструментів інтернет-маркетингу Монобанком на сьогоднішній день є:

1. Використання соціальних мереж. Монобанк має активний профіль в Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube та Telegram. Банк використовує соцмережі для комунікації з клієнтами, відповіді на питання, інформування про новини та акції.

2. Використання мобільних додатків. Монобанк має власний мобільний додаток, який є основним інструментом для взаємодії з клієнтами. Крім того, банк також використовує месенджер Viber для спілкування з клієнтами.

3. Email-маркетинг. Монобанк використовує email-розсилки для інформування своїх клієнтів про новини та акції.

4. Використання реклами в Google та Facebook. Монобанк використовує ці канали реклами для залучення нових клієнтів.

5. Використання контент-маркетингу. Монобанк створює корисний та цікавий контент, який допомагає клієнтам зрозуміти фінансові питання та вирішувати свої проблеми.

На третьому етапі дослідження були розроблені потенційні вектори проектів, які мають за мету вдосконалити банківські послуги банку. Вся сукупність запропонованих заходів може бути зведена до наступних групам заходів:

• розвиток банківського продукту, а саме розробку і впровадження біометричної системи, що дасть змогу вносити клієнтів банку до єдиної біометричної банківської системи України, а також дозволяють більш серйозну інтеграцію із сервісами «Дії»; випуск і розповсюдження карт із технологією Visa payWave; розширення і поступове покращення умов POS-кредитування;

• покращення сервісного обслуговування за рахунок задоволення актуальних потреб цільової аудиторії (введення нових функцій і постійні покращення додатка інтернет-банку);

• розширення штату маркетингової служби для забезпечення потреб потенціійних нових банківських сервісів і продуктів;

• розвиток системи просування за допомогою інтернет-реклами, SMM маркетингу, проведення піар акцій і компаній.

В основі побудови комунікаційних процесів повинна лежати орієнтація на молоде–середнє покоління, потенційних споживачів ери технологій. В кінцевому рахунку, реалізація запропонованих заходів повинна носити комплексний характер і враховувати інноваційні цифрові зміни, що відбуваються в банківській сфері.

Практична значущість результатів дослідження. Дослідження використання інструментів інтернет-маркетингу Монобанком є практично значущим так як, може допомогти банку підвищити продуктивність та ефективність своєї маркетингової стратегії, привернути нових клієнтів та підвищити лояльність наявних, покращити конкурентну позицію на ринку та зменшити витрати на маркетингові заходи.

Ключові слова: Інтернет-маркетинг, ефективність, Е-маркетинг. необанк, Монобанк.

Список використаних джерел

1. Шкуратівська І.І., Кривошеєва Є.В. Використання інструментів інтернет-маркетингу в банках України // Економічний часопис - XXI. - 2018. - № 7-8. - С. 71-75.

2. Коваленко А.С., Рябченко Т.М. Інтернет-маркетинг як інструмент забезпечення конкурентоспроможності банків України // Економічні науки. - 2019. - Вип. 7 (176). - С. 71-75.
3. Біляченко О.В., Поліщук І.І. Інтернет-маркетинг в банківській сфері: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку // Економічний аналіз. - 2019. - Т. 29. - № 1. - С. 44-51.
4. Макаренко О.М., Сердюк М.І. Використання інструментів інтернет-маркетингу в діяльності банків // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і підприємництво. - 2019. - Вип. 34. - С. 90-94.
5. Холод С.І. Інтернет-маркетинг в банківській сфері // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". - 2020. - № 3 (33). - С. 28-31.

Розробка та сприймання товарних знаків на прикладі торгової марки «Молокія»

Костянтин Ребекевша
здобувач освітньої програми «Маркетинг»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RebekevshaKK@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий Ірина керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. Актуальність теми визначається необхідністю в еру активного розвитку капіталізму й виробництва величезної кількості товарів і послуг, тоді коли великі компанії та малі підприємства шукають спосіб виокремити себе на фоні конкурентів. Дати підґрунтя споживачам для запам'ятовування конкретної компанії й користування її послугами. В нашому дослідженні ми концентруємо увагу на торговій марці як на способі виділитися серед інших компаній та потрапити на перше місце в умовний список компаній потенційного клієнта до яких він звернеться в першу чергу.

Об'єктом дослідження є робота ПрАТ «Тернопільський молокозавод», розвиток його діяльності та наявних в компанії торгових марок.

Предметом дослідження є дослідження особливостей торгової марки Молокія її особливості сприйняття та етапи розвитку, просування на ринку України.

Метою дослідження є аналіз процесу розробки товарних знаків, аналіз психології сприйняття товарних знаків і їх вплив на споживачів. Крім того, метою є вивчення методів та прийомів розробки успішних товарних знаків та їх використання для збільшення конкурентоспроможності брендів на ринку. На основі проведеного дослідження мають бути сформульовані рекомендації щодо ефективного розвитку товарних знаків для компаній, які працюють в галузі молочної промисловості.

Для здійснення даної мети необхідно виконати наступні завдання:

• дослідити теоретичні аспекти розробки та сприйняття товарного знаку;

• виявити особливості психології сприйняття товару;

• охарактеризувати діяльність ПрАТ «Тернопільський Молокозавод»;

• проаналізувати маркетингову діяльність молокозаводу;

• надати оцінку існуючих товарних марок ПрАТ «Тернопільський Молокозавод»;

• запропонувати пропозиції щодо вдосконалення маркетингової діяльності молокозаводу;

• обґрунтувати ефективність та доцільність запропонованих маркетингових заходів.

Інформаційна база дослідження. В ході роботи була використана наукова література, дані бухгалтерської та статистичної звітності, видання періодичної преси, а також інтернет-ресурси. Основою написання даної роботи послужили праці вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Воронкова О.М., Пузакова Е.П., Скляренко В.К., Руденко В.М., Соркін С.Л., Верба В.Є., Стровский Л.Є., Аакер Д., Зозульов О., Нестерова Ю., Власенко О.О., Логвинова В.С., Москалюк С., Панкратов Ф. Г., законодавчі акти, дані періодичної преси, а також внутрішня документація ПрАТ «Тернопільський Молокозавод».

Методологія дослідження. У роботі використовувалися загальнонаукові принципи пізнання економічних явищ - діалектичний, конкретно-історичний, системний та ін. Підходи, що дозволили розглянути досліджувані явища і процеси в розвитку, виявити протиріччя, співвіднести сутнісні характеристики і форми їх прояву. Використовувалися і такі методи, як аналіз, синтез, дедукція та індукція, моделювання досліджуваних процесів шляхом опису, зіставлення, порівняння.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел, щодо визначення основ поняття товарного знаку, етапи його розробки, відмінності від таких понять, як бренд, та торгова марка. Здійснили аналіз сенсорного маркету, його впливу, а також впливу кольорової гамми на сприйняття товарного знаку.

На другому етапі дослідження нами була проаналізована діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», його фінансовий стан від 2016 до 2020 року, структура управління, та регіональне представництво по всіх областях України. Фінансовий стан молокозаводу змінювався, лише в напрямку збільшення капіталу. В період з 2016 по 2020 рік чистий дохід від реалізації зріс на 43,57% [1]. Нами було з'ясовано, що Тернопільський молокозавод володіє асортиментом молочної продукції що складається з шести найменувань, але його глибина яка характеризується великим різноманіттям товарів різного відсотку жирності та клієнтоорієнтованості.

Одною із товарних марок на яку компанія акцентує увагу це Молокія. Компанія інвестує лише в її розвиток та підтримання іміджу виробника якісної продукції. Такі товари як молочна продукція відносяться до категорії товарних марок які обирають за звичкою, іноді навіть не думаючи що споживач робить в даний момент. Торгова марка «Молокія» позиціонує себе як компанія що виробляє якісний продукт який є корисним для покупців та свіжим. Яскравий дизайн упаковки торгової марки привертає увагу покупців. Хоча оцінивши товар на полицях магазинів помітити його більш складно ніж інші через використання білого кольору як основного, але як покупець який знає по що прийшов він зможе помітити та придбати товар даної торгової марки [2].

Також зазначимо, що дизайн упаковки «Молокії» містить важливу інформацію про продукцію, таку як поживна цінність, інгредієнти та поради щодо подачі. В 2022 році компанія внесла зміни в позиціювання та сприйняття упаковки й переробила сторону де вказані складники, поживна цінність тощо,

щоб зробити їх більш привабливими, наголошуючи, що це їх передня сторона упаковки. Таким чином компанія говорить про те, що в них завжди свіжа та якісна продукція.

Молокія веде активну діяльність в соціальних мережах Instagram, Facebook, демонструючи там способи використання продукції даної торгової марки, та звітує про свою благодійну діяльність.

Для визначення рівня впізнаваності торгової марки «Молокія», нами було проведено опитування. Метою дослідження є визначити рівень обізнаності населення щодо існування торгової марки Молокія, а також кількість осіб що є постійними споживачами даної торгової марки. Як формат дослідження нами було обране анкетування, що на нашу думку є найбільш доцільним в даній роботі. Серед обладнання для проведення опитування в нас були наявні, кулькові ручки, аркуші формату А4 з запитаннями та папки-планшети. Опитування проводилося серед студентів Університету КРОК. Вікова група яких складала від 16 до 25 років. Розроблена нами анкета містила п'ять запитань, для встановлення вікової групи, статі, та питання щодо самої торгової марки, що можна побачити в додатку Б. Час проведення експрес-опитування в середньому складав дві хвилини. Фокус-групою даного дослідження були семеро студентів, вікова група яких була від 15 до 26 років.

Провівши опитування серед 121 особи ми отримали такий результат що 63% опитаних знають торгову марку Молокія, 21% з яких купує товари даної торгової марки, ще 16% опитаних ніколи не чули про торгову марку «Молокія».

Загальна стилістика торгової марки її простота звертає увагу споживачів. Обізнаність населення про існування даної торгової марки є на хорошому рівні, тому наступним кроком в діяльності компанії є розширення території збуту на території України.

Для розвитку та збільшення продажів ТМ «Молокія» може створити лінійку продуктів для малюків, та дітей. До прикладу сири кисломолочні, сири солодкі, дитяче харчування яке містить молоко. Цільовою аудиторією таких виробів стануть мами малюків які будуть купувати ці продукти своїм дітям. Якщо зберегти якість продукції яка наявна в товарах компанії які вже є на ринку тоді з'являється потенціал для захоплення вагомої частки ринку для людей багатих й середнього класу.

Молокія може заключити договір на постачання молока іншим компаніям які виробляють продукцію що містить молоко. До прикладу шоколадні вироби, компанія, яка виробляє такі продукти буде вказувати на упаковці що їх шоколад зроблено разом із ТМ Молокія, таким чином Тернопільський молокозавод отримує більшу обізнаність споживачів а друга компанія якісні вироби.

Практичназначущістьрезультатівдослідження.Врезультатідослідження нами була проаналізована діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», та розвиток торгової марки Молокія, обізнаність населення, щодо її існування, та кількість людей що є постійними споживачами даної торгової марки. Також нами були запропоновані способи розвитку компанії за допомогою випуску

нових видів продукції й завоюванням нових ринків. Запропоновані заходи, як результат дослідження мають практичне значення і можуть бути впроваджені для розвитку ТМ «Молокія».

Ключові слова: товарний знак, торгова марка, сприйняття торгового знаку, ТМ «Молокія», Тернопільський молокозавод.

Список використаних джерел

1. Батюх Н. Д. Моделювання інвестиційної привабливості підприємства (на прикладі ПрАТ тернопільський молокозавод «МОЛОКІЯ») : автореф. дипломної роботи на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр». Тернопіль, 2018. 16 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/24069/6/Batjuh_N_D_Avtoreferat.pdf (дата звернення 05.04.2023).

2. Краща сторона. Banda : веб-сайт. URL: https://banda.agency/molokiya/ (дата звернення 01.03.2023).

3. Molokiya. Instagram : веб-сайт URL: https://www.instagram.com/molokiya/ (дата звернення 05.04.2023).

Маркування та упаковка як ефективний інструмент маркетингу

Катерина Хицко
здобувачка освітньої програми «Маркетинг»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: khytskokv@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва
к.е.н., доцент,
заступник завідувача кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність теми полягає у тому, що маркування та упаковка є важливими компонентами маркетингової стратегії, які можуть допомогти компаніям виділитися серед своїх конкурентів і створити лояльність бренду серед клієнтів. Ефективне маркування надає інформацію про продукт, але воно також може використовуватися для створення унікальної ідентичності бренду [1]. Упаковка виконує багато функцій у маркетингу, включаючи захист продукту під час транспортування та зберігання, передачу інформації про властивості та переваги продукту та вплив на сприйняття споживачами якості та цінності продукту [2].

Об'єктом дослідження є процес формування маркування та упаковки.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні питання щодо вдосконалення маркування та упаковки на підприємстві.

Метою цієї роботи є аналіз процесів та наукових підходів, практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркування та упаковки.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішили наступні завдання:

- розглянути особливості призначення маркування та упаковки в маркетингу;
- дослідити товарознавчу інформацію щодо маркування та упаковки;
- оцінити маркування та упаковки, як ефективного інструменту маркетингу.

В процесі дослідження використовували такі наукові методи: загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу і синтезу, системно-структурного аналізу, групування, порівняння, економіко-математичного аналізу і моделювання.

Інформаційна база досліджень: слугували наукові періодичні видання, підручники, монографії, нормативно-правова база з теми дослідження.

В останні роки зростає інтерес до інноваційних пакувальних рішень, які покращують досвід клієнтів. Наприклад, деякі компанії почали використовувати екологічно чисті матеріали для своєї упаковки, щоб звернути увагу на екологічно свідомих споживачів [3]. Інші включили в свій дизайн упаковки інтерактивні елементи, такі як QR-коди, які ведуть клієнтів до додаткової інформації про продукт або рекламні пропозиції [4].

Однією з найважливіших переваг ефективного маркування та упаковки є те, що вони можуть допомогти створити лояльність бренду серед клієнтів. Коли клієнти асоціюють певну етикетку чи дизайн упаковки з позитивним досвідом чи

емоціями, вони, швидше за все, у майбутньому виберуть цей бренд над іншими [5]. Крім того, ефективне маркування та упаковка можуть допомогти компаніям виділитися серед своїх конкурентів на переповнених ринках.

Однак існують також потенційні недоліки, які слід враховувати при використанні маркування та упаковки як інструментів маркетингу. Наприклад, оманливе або неточне маркування може призвести до юридичних проблем або зашкодити репутації компанії. Подібним чином, надмірне або марнотратне пакування може зашкодити іміджу компанії серед екологічно свідомих споживачів.

Щоб забезпечити ефективне використання маркування та упаковки як інструментів маркетингу, компаніям слід проводити дослідження ринку, щоб зрозуміти переваги та потреби цільової аудиторії [6]. Вони також повинні надавати пріоритет прозорості та точності у своїй практиці маркування та враховувати вплив вибору упаковки на навколишнє середовище. Роблячи це, компанії можуть створити позитивний імідж бренду та зміцнити довгострокову лояльність клієнтів.

Маркування та упаковка важливі для маркетингової стратегії. Ефективне маркування створює унікальну ідентичність бренду, а упаковка захищає продукт і впливає на сприйняття споживачів. Інноваційні пакувальні рішення покращують взаємодію з клієнтами, наприклад, екологічно чисті матеріали чи інтерактивні елементи. Ефективне маркування та упаковка може створити лояльність до бренду, але неправильне маркування або надмірне пакування можуть зашкодити репутації компанії [3]. Компанії повинні надавати пріоритет прозорості, точності та екологічності у своїх методах маркування та пакування, щоб створити довгострокову лояльність клієнтів.

Маркування та упаковка є важливими елементами маркетингової стратегії продукту. Вони відіграють вирішальну роль у привернення уваги клієнтів, передачі інформації про продукт і впливі на їхні рішення про покупку. Ефективне маркування та упаковка можуть допомогти компаніям вирізнитися з-поміж своїх конкурентів шляхом створення унікального бренду, який резонує з їхньою цільовою аудиторією. Це також може допомогти створити лояльність до бренду серед клієнтів, створюючи позитивні асоціації з продуктом і компанією.

Маркування — це процес прикріплення етикетки або бирки до продукту, який надає інформацію про його вміст, використання та інші відповідні деталі. Етикетки можна використовувати для передачі важливої інформації, такої як харчові факти, інгредієнти, алергени та попередження. Їх також можна використовувати для створення унікального бренду шляхом включення логотипів, кольорів та інших елементів дизайну, які відображають цінності та індивідуальність компанії. Ефективне маркування має бути чітким, лаконічним, точним і легким для читання, щоб клієнти мали всю необхідну інформацію для прийняття обґрунтованого рішення про покупку.

Упаковка відноситься до матеріалів, які використовуються для захисту та утримання продукту під час транспортування, зберігання та демонстрації. У

маркетингу упаковка виконує кілька функцій: захищає продукт від пошкодження чи забруднення; передає важливу інформацію про властивості та переваги товару; це впливає на сприйняття клієнтами якості та вартості продукту; і це може покращити досвід клієнтів, надаючи додаткову функціональність або естетичну привабливість. Ефективна упаковка має бути довговічною, функціональною, естетично привабливою, екологічно безпечною та відповідати стратегії брендингу компанії.

Підсумовуючи, маркування та упаковка є важливими компонентами маркетингової стратегії, які можуть допомогти компаніям виділитися серед своїх конкурентів і створити лояльність бренду серед клієнтів. Однак компанії повинні відповідально використовувати ці інструменти та віддавати пріоритет точності, прозорості та екологічній стійкості, щоб забезпечити їх ефективність у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: маркування; упаковка; маркетингова стратегія; лояльність до бренду; екологічна стійкість.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учб. л-ри, 2019. 612 с.

2. Біловодська О.А. Пакування в процесі інноваційної діяльності як складова управління розподілом товарів / О.А. Біловодська, Я.С. Клісінські, М.А. Молибог // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 4. – С. 31-42.

3. Упаковка як фактор збереження і конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrbukva.net/page,4,24823-Upakovka-kak-faktor-sohrannosti-ikonkurentosposobnosti.html.

4. Шилович Т.Б. Основи конструювання і дизайн упаковок: метод. вказівки до практичних занять із навчальної дисципліни «Основи конструювання і дизайн упаковок» для студ. інженернохімічного факультету денної форми навчання / Т.Б. Шилович. – Київ : НТУУ «КПІ», 2012. – 32 с.

5. Длігач А.О. Стратегічне маркетингове управління : монографія. К. : Алерта, 2012. 272 с.

СЕКЦІЯ 4. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Управління знаннями організації за допомогою NLP моделей та чат-ботів

Олександр Боголій
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: bogoliy@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-0253-667X

Сьогодні програмне забезпечення розробляється в мультикультурних та географічно розподілених середовищах. Agile (гнучкі) методи управління дуже добре працюють в динамічних IT-середовищах. Однак, поряд із перевагами географічно розподіленої розробки програмного забезпечення, існують, також, багато викликів, з якими стикаються різні компанії. Основними проблемами ефективної гнучкої розробки ПО в контексті віддаленого розподіленого середовища є недостатня комунікація, координація та контроль, ускладнення обміну знаннями та недостатнє розуміння Agile практик управління серед членів команди [1].

Компанії використовують різні стратегії та методи для усунення перелічених проблем, проте ефективність цих стратегій може відрізнятися у різних командах та організаціях. Особливо складно вирішувати проблеми комунікації, співпраці та обміну знаннями в географічно розподіленій команді, де члени команди працюють в різних часових зонах.

В організаціях, де розробка ПО відбувається в різних географічних локаціях та різних часових зонах, дуже корисною є можливість швидко отримати відповіді на питання, що виникають у співробітників та не чекати пробудження офісу в іншій локації. Інтелектуальні чат-боти, які використовують NLP моделі, можуть бути цінним інструментом у цьому процесі.

Чат-бот - це програма, що забезпечує автоматизований діалог з користувачем за допомогою текстових або голосових повідомлень [2]. Він може виконувати різні функції, такі як відповіді на запитання, надання рекомендацій, розв'язання проблем тощо. Моделі обробки природної мови (NLP) - це комп'ютерні алгоритми та методи, які дозволяють обробляти, розуміти та генерувати мовленнєві дані. Ці моделі можуть працювати з різними типами мовленнєвих даних, такими як текст, звук та зображення, і використовуються для вирішення різних завдань, таких як визначення семантичної схожості, машинного перекладу, класифікації тексту, розпізнавання мови, генерації тексту та багатьох інших. Використання технологій NLP для побудови чат-ботів є досить поширеною практикою.

Незважаючи на широке використання чат-ботів для організації роботи з клієнтами, практики та переваги використання чат-ботів всередині організацій ще недостатньо вивчені. З одного боку, компанії можуть використовувати інтелектуальні чат-боти для відповіді на загальні запитання та запити, що дозволить членам команди в різних часових зонах швидко знайти відповіді на свої

питання та не зупиняти роботу через відсутність необхідної інформації. З іншого боку, у працівників зменшиться кількість запитань, які потрібно перевірити та на які потрібно дати відповідь. Це, безперечно, сприятиме зменшенню відволікань серед працівників та дасть їм можливість приділити більше часу тим питанням, що залишаться, і на які автоматизована відповідь не є можливою.

Існує багато різних підходів для побудови чат-ботів. До прикладу, великою популярністю користуються платформи Dialogflow від Google, Microsoft Bot Framework, Amazon Lex та інші. Зазвичай, такі платформи дають можливість імпортувати структурований контент (у вигляді пар запитань та відповідей), а також, напівструктурований контент (FAQ, посібники, документи) до бази знань. В літературі [3] можна знайти порівняння різних платформ, що підтверджують високу їх точність та ефективність для відповіді на широке коло питань з різних доменів.

Крім того, останнім часом, дуже високу популярність здобули NLP моделі від OpenAI, які можна використовувати для розробки чат-ботів, включаючи GPT-3 та новішу GPT-Neo [4]. Такі моделі були навчені на великій кількості даних і можуть генерувати відповіді, схожі на людські. Користувачі більш схильні до спілкування з чат-ботами, які відповідають як реальна людина. Перелічені NLP моделі легко можна налаштувати для специфічних задач. Розробники можуть навчити модель розпізнавати та відповідати на певні типи вхідних даних, наприклад, запитання про певний продукт чи технологію.

Проте, організації часто не хочуть завантажувати внутрішню документацію у зовнішні платформи. Особливо, якщо така документація містить чутливу інформацію про клієнтів і регулюється законодавством про захист персональної інформації. Тому розробка власних рішень часто вважається єдиним можливим варіантом.

Ефективним підходом для розробки власних чат-ботів, є використання фреймворку Sentence-BERT (SBERT), розробленого Реймерсом та Гуревич [5], для розрахунку семантичної схожості текстів та речень. Модель SBERT базується на попередньо навченій моделі BERT [6], але є більш ефективною для задач семантичного пошуку, за рахунок використання косинусної схожості. Ця властивість моделі SBERT особливо корисна для побудови чат-ботів, оскільки людина може поставити запитання різними способами. Хоча слова можуть бути різними, вони можуть мати семантичну подібність за значенням.

Крім того, корисним може бути фреймворк Haystack від Deepset [7], що використовує інвертований індекс для пошуку найбільш відповідних документів та попередньо треновану NLP модель (наприклад, RoBERTa) для відповіді на задане питання.

Таким чином, використання чат-ботів всередині IT компаній може бути досить корисною та перспективною практикою для полегшення управління знаннями і вирішення певних проблем в комунікації, що виникають у розподілених командах, які працюють в різних часових зонах. Особливо доцільною є розробка таких інструментів в компаніях, де є відповідна технічна

експертиза серед розробників програмного забезпечення.

Ключові слова: Agile розробка; NLP моделі; управління знаннями; чат-боти.

Список використаних джерел

1. Боголій, О. (2023). У Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку. Отримано 6 квітня 2023 року з https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1339.

2. Gartner. (2019). Chatbots. Отримано з https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/chatbot.

3. Wisniewski, C., Delpuech, C., Leroy, D., Pivan, F., & Dureau, J. (2017). Benchmarking Natural Language Understanding Systems.

4. Radford, A., & Narasimhan, K. (2018). Improving Language Understanding by Generative Pre-Training.

5. Reimers, N., & Gurevych, I. (2019). Sentence-BERT: Sentence Embeddings Using Siamese BERT-Networks. arXiv preprint arXiv:1908.10084.

6. Devlin, J., Chang, M.-W., Lee, K., & Toutanova, K. (2018). BERT: Pre-training of Deep Bidirectional Transformers for Language Understanding. arXiv preprint arXiv:1810.04805.

7. Deepset AI. (б.р.). Haystack. Отримано 6 квітня 2023 року, з https://haystack.deepset.ai/.

Управління проектами, як ефективний спосіб перекваліфікації фахівців в ІТ

Микола Сміленко
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: smilenkoMY@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-7690-3765

Інформаційні технології розвиваються дуже швидко, що призводить до того, що ринок праці в ІТ сфері постійно змінюється. Це означає, що фахівці повинні не тільки мати відповідну освіту та знання, але також постійно оновлювати свої навички та навчатися новим технологіям. Таким чином можемо виділити два вектори: перепідготовка фахівців, що вже працюють в цій сфері або тих, хто бажає перейти в неї з інших галузей.

У цьому контексті управління проектами може стати ефективним інструментом для перекваліфікації фахівців в ІТ. Управління проектами - це комплекс дій та інструментів, які допомагають керувати проектами від початку до кінця, враховуючи всі фактори, що впливають на його успішне завершення. Одним із таких факторів є людський ресурс. В умовах війни, потреба в висококваліфікованих інженерах збільшилась [1].

Тому, вважаємо, що управління проектами, як інструмент може бути використаний для ефективного планування та виконання перекваліфікації фахівців.

Управління проектами має декілька етапів, включаючи збір вимог, планування, виконання та контроль. Цей підхід дозволяє керівникам проектів ефективно керувати ресурсами, ризиками та термінами проектів, що може бути особливо важливим у процесі перекваліфікації фахівців в ІТ.

Далі, пропоную розглянути, як саме управління проектами може бути використане для перекваліфікації фахівців в ІТ, та які інструменти можуть бути застосовані.

Управління проектами в ІТ-індустрії є необхідною складовою успішної розробки програмного забезпечення. Програмне забезпечення є складним продуктом, що потребує багато етапів розробки та координації роботи різних команд фахівців. Управління проектами дозволяє керівникам проектів відслідковувати прогрес роботи, розподіляти ресурси та керувати ризиками проекту. Управління проектами може допомогти в ефективній перекваліфікації фахівців в ІТ через свій підхід до планування та виконання проектів [2].

Для успішної перекваліфікації фахівців в ІТ, необхідно розробити детальний план, що включає в себе обсяг роботи, ресурси, терміни виконання та контроль прогресу.

Управління проектами може допомогти в перекваліфікації фахівців в ІТ, забезпечуючи структурований та систематичний підхід до процесу перекваліфікації.. Воно також дозволяє визначити потрібних фахівців для

реалізації проекту та розподілити роботу між ними.

Основні інструменти управління проектами включають в себе планування проекту, визначення обсягу робіт, контроль прогресу, ресурси та ризики проекту. Планування проекту – це перший етап управління проектами, де розробляється детальний план дій, який включає в себе завдання, дедлайни, ресурси та інші деталі проекту.

Визначення обсягу робіт - це другий етап управління проектами, де визначається обсяг робіт, які потрібно виконати, та які результати має дати проект. Визначення обсягу робіт дозволяє визначити, які конкретні навички та знання потрібні для виконання проекту. Цей етап може бути використаний в процесі перекваліфікації для визначення переліку навичок та знань, які необхідно здобути під час перекваліфікації.

Контроль прогресу - це етап управління проектами, де контролюється прогрес робіт та порівнюється з планом проекту. Контроль прогресу дозволяє визначити, чи виконується проект вчасно та з відповідною якістю.

Ресурси - включають в себе матеріальні та людські ресурси. Управління ресурсами дозволяє розподілити ресурси на проекті таким чином, щоб вони використовувалися максимально ефективно[3].

Ризики - це потенційні негативні події, які можуть виникнути під час виконання проекту та призвести до затримок, погіршення якості робіт або збільшення витрат.

Я пропоную використати ці ж інструменти, але в контексті перекваліфікації фахівців, що дозволить ефективніше здійснювати цей процес. Наприклад:

1. Планування проекту може бути використане для створення детального плану перекваліфікації, включаючи визначення термінів, обсягу робіт, потрібних ресурсів та контроль прогресу.

2. Визначення обсягу робіт дозволяє визначити, які конкретні навички та знання потрібні для виконання проекту перекваліфікації. Наприклад, визначення обсягу робіт може включати в себе встановлення стандартів та технологій, з якими фахівець має бути ознайомлений.

3. Контроль прогресу дозволяє відстежувати прогрес навчання (перекваліфікації) та переконатися, що вона відбувається відповідно до плану. Цей етап дозволяє вчасно виявляти проблеми та ризики, які можуть виникнути під час перекваліфікації.

4. Використання ресурсів може бути оптимізоване за допомогою інструментів управління проектами, наприклад, забезпеченням доступу до онлайн-курсів та ресурсів для навчання, що дозволить зменшити час та оптимізувати витрати на перекваліфікацію.

5. Управління ризиками може допомогти зменшити можливість виникнення проблем під час перекваліфікації: забезпечити попереднє планування заходів щодо їх управління; вирішувати потенційні проблеми відразу ж під час їх виникнення, що забезпечить ефективну та швидку реакцію на непередбачені ситуації.

Таким чином, управління проектами може бути використано як ефективний

інструмент перекваліфікації фахівців в ІТ, забезпечуючи належну якість, вчасність та ефективність навчання.

Ключові слова: ІТ, управління проектами, перекваліфікація.

Список використаних джерел

1. Сметанюк О. А., Бондарчук А. В. Особливості системи управління проєктами в it- компаніях. Агросвіт. 2020. No 10. С. 105–111. doi: 10.32702/2306-6792.2020.10.105.

2. Засоби планування та реалізації ІТ(проєктів: навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», спеціалізації «Інформаційні технології в біології та медицині» / В.С. Якимчук, О.К. Носовець; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 52 с.

3. Основи управління ІТ проектами : навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: В. О. Кузьміних, Р. А. Тараненко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 75 с.

Інтеграція ChatGPT-4 в менеджмент: новітній підхід до оптимізації роботи менеджерів

Костянтин Колесник
здобувач освітньої програми
«Agile технологій розробки програмного забезпечення»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KolesnykKV@krok.edu.ua

У сучасному світі, де технологічний розвиток та інновації займають ключове місце, оптимізація роботи менеджерів стає все більш важливою. Завдяки швидкому розвитку штучного інтелекту (AI) та його впровадженню в різноманітні сфери діяльності, існують можливості для покращення ефективності та продуктивності менеджерів [1]. Тому дослідження які спрямовані на аналіз впливу інтеграції ChatGPT-4, AI-асистента, на роботу менеджерів з метою оптимізації їхньої діяльності є актуальними.

Метою цього дослідження є визначення переваг та можливих недоліків інтеграції ChatGPT-4 в менеджмент, а також розробка рекомендацій стосовно ефективного застосування AI-асистентів для підтримки менеджерів. Для порівняння та виявлення ефективності використання AI-асистентів у менеджменті використано комплексний підхід, що включає аналіз наукової літератури, статистичний аналіз даних, а також метод порівняльного аналізу.

Сучасний менеджмент зазнає значних змін під впливом глобалізації, технологічного прогресу та інновацій. Однією з ключових тенденцій є використання штучного інтелекту для підтримки та покращення різних аспектів управління [2]. За прогнозами Gartner, до 2028 року 50% всіх працівників матимуть робо-асистентів, що свідчить про активне впровадження AI-асистентів та відкриває нові можливості для оптимізації роботи менеджерів [3].

AI-асистенти - це програмні рішення, що використовують алгоритми штучного інтелекту для автоматизації та підтримки різноманітних процесів управління. Вони можуть забезпечувати менеджерів інформацією, аналізувати дані, допомагати в прийнятті рішень та інших аспектах роботи [3]. Завдяки використанню AI-асистентів, менеджери можуть значно підвищити продуктивність та забезпечити швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

ChatGPT-4 - це розширена модель мовного розуміння, розроблена OpenAI, яка базується на архітектурі GPT-4. Ця модель здатна генерувати відповіді на запитання, написати текст, аналізувати дані та виконувати ряд інших завдань [4]. Використання ChatGPT-4 в менеджменті може мати ряд переваг, таких як покращення комунікації в команді, прискорення прийняття рішень, оптимізація роботи з документами та інформаційними потоками, забезпечення аналізу ринку та конкурентного середовища [2].

Також, ChatGPT-4 може використовуватися для автоматизації рутинних задач, які зазвичай займають чимало часу та ресурсів менеджерів. Це може

включати у себе відповіді на запити клієнтів, планування зустрічей, організацію роботи команди та багато іншого [3]. Застосування ChatGPT-4 в менеджменті може привести до підвищення ефективності процесів управління та загалом до поліпшення роботи організації [5].

Отже, інтеграція ChatGPT-4 у менеджмент відкриває нові можливості для оптимізації роботи менеджерів та підвищення ефективності процесів управління. Вивчення та аналіз цих можливостей є актуальним та значущим напрямом досліджень, який може сприяти розвитку та вдосконаленню сучасного менеджменту.

Згідно з отриманими результатами, інтеграція ChatGPT-4 в процеси менеджменту сприяла підвищенню ефективності роботи менеджерів, що виявлялося у збільшенні ефективності за рахунок покращення якості або швидкості виконання окремих завдань.

Дослідження виявило ряд переваг використання ChatGPT-4 для підтримки менеджерів, зокрема забезпечення швидкого доступу до інформації, поліпшення системи підтримки прийняття рішень, зменшення витрат часу на виконання рутинних задач та зниження рівня стресу. Однак, існують також деякі недоліки, як-от можливі проблеми з безпекою даних, недосконалість AI у розумінні контексту та емоцій, а також надання ChatGPT-4 інформації, яка обов’язково потребує додаткової перевірки на достовірність.

На основі результатів дослідження можна рекомендувати поступове впровадження ChatGPT-4 у менеджмент з акцентом на ключові процеси, які вимагають оптимізації. Важливо забезпечити навчання та підтримку менеджерів у процесі адаптації до використання AI-асистента. Також слід розробити стратегію забезпечення безпеки даних та моніторингу роботи AI-асистента, щоб своєчасно виявляти та усувати можливі проблеми. Регулярний зворотній зв'язок із менеджерами та аналіз їх досвіду використання ChatGPT-4 допоможуть виявити додаткові можливості для оптимізації роботи та вдосконалення AI-асистента. Впроваджуючи ChatGPT-4, компанії мають бути готові до інвестицій у підготовку персоналу.

Водночас, важливо пам'ятати про збалансований підхід до використання ChatGPT-4 та інших AI-асистентів, зберігаючи роль людини в прийнятті критичних рішень та стратегічному плануванні. Це дозволить максимально використати переваги AI-асистентів, забезпечуючи одночасно якісне та ефективне управління організацією.

Таким чином, інтеграція ChatGPT-4 у менеджмент сприяє оптимізації роботи менеджерів та підвищенню ефективності управління, але важливо підходити до її використання збалансовано. Основні переваги включають швидкий доступ до інформації, поліпшення підтримки прийняття рішень та зменшення часу на рутинні задачі. Недоліки охоплюють питання безпеки даних та недосконалість AI у розумінні контексту. Рекомендується поступове впровадження ChatGPT-4, забезпечення навчання та підтримки менеджерів, розробка стратегії забезпечення безпеки даних та збереження ролі людини в стратегічному плануванні.

Ключові слова: менеджмент, ChatGPT-4, штучний інтелект, AI-асистент, оптимізація.

Список використаних джерел

1. Goldman Sachs. The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth. Economics research, March 26, 2023. URL: https://www.ansa.it/documents/1680080409454_ert.pdf.

2. Tyna Eloundou, Sam Manning, Pamela Mishkin, Daniel Rock. GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models. March 27, 2023. URL: https://arxiv.org/pdf/2303.10130.pdf?.

3. Whit Andrews, Pieter J. Den Hamer. The Future of AI & Its Impact on Your Organization. Webinar, April 2023. URL: https://webinar.gartner.com/467590/agenda/session/1102633.

4. GPT-4 is OpenAI's most advanced system, producing safer and more useful responses. OpenAI, March 2023. URL: https://openai.com/product/gpt-4.

5. Anthony Mullen, Bern Elliot, Frances Karamouzis, Leinar Ramos, Gabriele Rigon, Erick Brethenoux, Darren Topham, Ben Yan. Gartner Addresses Frequently Asked Questions on ChatGPT. February 10, 2023. URL: https://www.gartner.com/document/4072099.

Управління проєктами по бізнес-моделі IT-Outstaffing в Україні

Іван Панченко
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PanchenkoVV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4236-3160
Віктор Терехов
д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: victorT@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3400-6833

Огляд бізнес-моделі IT-Outstaffing може бути корисним для тих, хто надає послуги розробки програмного забезпечення, в першу чергу закордонним клієнтам, або цікавиться цією моделлю бізнесу. Він допоможе зрозуміти суть моделі та її особливості, що робить її привабливою для IT-компаній в Україні.

Основні принципи бізнес-моделі IT-Outstaffing.

Бізнес-модель IT-Outstaffing включає усебе відокремлення функцій розробки програмного забезпечення від іншого функціоналу компанії та передачу їх на підприємства, які спеціалізуються на наданні IT-послуг. Така модель дозволяє зосередитися на основних процесах компанії та скоротити витрати на заробітну плату, офісні приміщення та інші видатки.

Особливості бізнес-моделі IT-Outstaffing в Україні. Україна має значний потенціал для розвитку бізнес-моделі IT-Outstaffing. Особливо цікавими для іноземних клієнтів є висока кваліфікація українських програмістів та низькі витрати на їхню зарплату порівняно з розвиненими країнами. Українські компанії також відомі своєю гнучкістю та можливістю швидко реагувати на зміни у вимогах клієнта [1].

Переваги бізнес-моделі IT-Outstaffing. Бізнес-модель IT-Outstaffing дозволяє компаніям скоротити витрати на заробітну плату, оренду офісних приміщень та інші видатки, а також скоротити час на пошук та підбір персоналу. Крім того, ця модель дозволяє компаніям вільно маневрувати та змінювати кількість співробітників у залежності від потреб проєкту, що дозволяє зменшити ризики та витрати на зберігання персоналу в міжпроєктний період. Крім того, така модель дозволяє компаніям зосередитися на основних процесах та діяти більш ефективно, і отримати високу якість розробки.

Недоліки бізнес-моделі IT-Outstaffing. Одним з недоліків бізнес-моделі IT-Outstaffing може бути складність управління віддаленими командами та можливість виникнення затримок через різницю у часових зонах. Також можливо, що віддалені команди не зможуть забезпечити такий рівень спілкування та злагодженості, який можливий у роботі в одному офісі. Проте, досвід IT-індустрії України довів гнучкість та адаптивність місцевих IT-компаній [2].

Таким чином, зробимо проміжний висновок про те, що бізнес-модель IT-Outstaffing є привабливою для IT-компаній в Україні. Висока кваліфікація українських інженерів та низькі витрати на їхню зарплату порівняно з розвиненими країнами роблять цю модель конкурентоспроможною на міжнародному ринку. Однак, необхідно враховувати можливі недоліки та складнощі при управлінні віддаленими командами.

Розгляд прикладів успішних проектів з використанням бізнес-моделі IT-Outstaffing в Україні є важливою частиною вивчення цієї теми. Такі приклади допомагають вивчити кейси, як компанії успішно використовують цю модель для досягнення своїх бізнес-цілей.

Один з прикладів успішного проєкту з використанням бізнес-моделі IT-Outstaffing - це співпраця між компаніями Epam та Reuters. Epam - це міжнародна IT-компанія з головним офісом в США, яка використовує бізнес-модель IT-Outstaffing для найму програмістів в Україні (місцеве представництво є однією з найбільших IT-компаній в Україні) та інших країнах. Компанія Reuters, зі свого боку, є провідним світовим постачальником фінансових новин та інформації.

У рамках проекту Epam забезпечила Reuters зовнішнім персоналом для розробки нових інструментів для обробки фінансової інформації. Дані проєктні роботи здійснювались на базі моделі IT-Outstaffing в Україні. Проект був успішним і дозволив Reuters розвиватись на ринку та займати нові позиції. Інший успішний проєкт, що використовує бізнес-модель IT-Outstaffing - це компанія SoftServe. Компанія надає послуги консалтингу, розробки програмного забезпечення, тестування і підтримки, використовуючи модель Outstaffing.

Компанія SoftServe успішно використовує бізнес-модель IT-Outstaffing для надання послуг консалтингу та підтримки клієнтів у різних галузях, таких як фінанси, охорона здоров'я, телекомунікації, технології та багато інших [3].

Нижче наведено кілька прикладів успішно реалізованих проектів компанією SoftServe з використанням бізнес-моделі IT-Outstaffing:

• Розробка системи електронного документообігу для медичної компанії. SoftServe надавала послуги з розробки програмного забезпечення, зокрема з програмування веб-платформи та створення бази даних. Команда SoftServe працювала у віддаленому режимі, що дозволило знизити витрати на оренду офісного простору.

• Розробка програмного забезпечення для системи керування технічним обслуговуванням для телекомунікаційної компанії. SoftServe забезпечила повний цикл розробки ПЗ, включаючи аналіз вимог, проектування, розробку та тестування.

• Надання послуг консалтингу з імплементації SAP ERP для великої міжнародної компанії зі збройних систем. SoftServe забезпечувала послуги консультування, навчання та підтримки для впровадження SAP ERP у клієнта.

У всіх цих проектах компанія SoftServe успішно використовувала бізнес-модель саме IT-Outstaffing для забезпечення високої якості послуг при ефективному управлінні витратами та використанні робочих місць віддаленої

роботи.

Ключові слова: IT-outstaffing; бізнес-модель; IT; Україна.

Список використаних джерел

1. Шаріпова О.С. Сутність аутстафінгу в системі технологій менеджменту персоналу та його види / О.С. Шаріпова, І.М. Седова // Упр. про- ектами та розвиток вир-во: зб. наук. пр. / Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, Укр. асоц. упр. проектами, Ун-т економіки та права „Крок". –2011. – No4 (40). – С. 53-60.

2. Хохлова І. В. АУТСТАФІНГ (ВИВЕДЕННЯ ЗА ШТАТ) ПЕРСОНАЛУ: ПРОБЛЕМАТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНІХ УМОВАХ УКРАЇНИ [Електронний ресурс] / І. В. Хохлова // Український соціум. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2013/10/140-150__no-4__vol-47__2013__UKR.pdf.

3. Колінько Н.І., Шутка С.Є. Аутстафінг, як інструмент оптимізації використання трудових ресурсів / Колінько Н.І., Шутка С.Є.// The XIII International Science Conference «Tasks and problems of science and practice», May 10 – 12, 2021, Berlin, Germany. P. 65-68.

Призначення та переваги івент-маркетингу

Вєроніка Білик
здобувач ІІІ курсу, гр. МА-20,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Bilyk.VA@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва
Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-689

Актуальність дослідження. обумовлена тим, що сучасний світ перенасичений рекламною інформацією, і споживачі навчилися відгороджуватися від зайвої інформації, на їх погляд. Event-маркетинг дозволяє ненав'язливо доносити інформацію до споживача, стимулює повне розкриття іміджу бренду, а також допомагає відкласти його в свідомості споживача. Цей підхід стає все більш популярним в просуванні брендів, тому необхідно володіти знаннями про методику, способи й інструменти event-маркетингу. Так як неправильний вибір заходу і погана організація можуть негативно відобразитися на іміджі підприємства. Тому івент-маркетинг є формою інтегрованої маркетингової комунікації, тобто низкою заходів, спрямованих на просування бренду внутрішньо та ззовні.

Об'єктом дослідження є різноманітні івент-заходи, створені компанією Red Bull.

Предметом дослідження є просування на ринок послуг за допомогою технологій івент-маркетингу.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів та внесення пропозицій щодо удосконалення процесу розвитку івент маркетингу на прикладі компанії Red Bull.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

• визначення поняття event-маркетингу та його сутність;

• збір та аналіз інформації стосовно застосування event-marketing Red Bull;

• розробка програми event-заходів, які вдосконалять маркетингову комунікаційну діяльність компанії Red Bull та обгрунтування доцільності та ефективності запропонованих заходів.

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби економіко-статистичного аналізу, економічного прогнозування та прогнозування.

Інформаційна база досліджень У сучасній вітчизняній науці в працях Данилишин Б.М., Любченко ОМ, Ковальков Ю.А. Сафронова, Н.Б. розглядаються теоретичні та методологічні аспекти правильного застосування івент-маркетингу. Також існує низка досліджень проблем щодо визначення сутності та оцінювання

ефективності івент-маркетингу. Також інформаційною базою дослідження були законодавчо-нормативні акти, наукові статті фахових видань, статистичні дані і технологічна документація підприємства.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел щодо визначення поняття, сутності та ефективності застосування івент-маркетингу. Нами було виявлено, що Event Marketing - інструмент, який може дозволити перетворити рекламу в безкоштовний подарунок, свято, в шоу, захопити аудиторію зненацька, коли вони зовсім не готові до оборони [2] Зараз все більше і більше компаній, використовують спосіб донесення рекламних повідомлень через заходи, - це найбільш ефективний інструмент прямого спілкування зі споживачами, бізнес партнерами, а часто і співробітниками компанії. Завдяки прямому контакту, який формується в ході заходу, з'являється можливість більш точно і ефективно вплинути на покупця. Мета організації таких заходів - продемонструвати товар, бренд, та що завгодно, саме наочно показавши всі його переваги, якості та властивості.

На другому етапі дослідження нами був проаналізований прибуток компанії Red Bull до застосування івент-маркетингу та після. Нами було виявлено, що за даними Statista, в 2021 році обсяг світового ринку енергетичних напоїв становив близько 60,1 мільярда доларів США, при цьому Red Bull контролює більше 43% світового ринку енергетичних напоїв, в той час як в 2004 році, коли компанія ще не мала змоги застосовувати івент-маркетинг – 550 млн доларів США.

Івент маркетинг є важливою складовою маркетингової стратегії Red Bull, оскільки компанія активно спонсорує спортивні змагання та культурні заходи, що сприяє збільшенню свідомості про бренд та підвищенню лояльності споживачів.

Також зазначимо, що за даними сайту Statista, в 2019 році Red Bull витратив на спонсорські заходи понад 912 мільйонів доларів США. Це значення є трохи меншим, ніж у попередньому році, коли компанія витратила понад 962 мільйони доларів США на івент маркетинг.

При цьому, за даними Forbes, у 2020 році Red Bull став найбільш прибутковим брендом в світі енергетичних напоїв, з річним доходом у розмірі 9,9 мільярда доларів США.

На третьому етапі дослідження нами було запропоновано програму івент-заходів, які вдосконалять маркетингову комунікаційну діяльність компанії Red Bull. Здатність Red Bull залишатися вірною своєму бренду та цінностям робить їх успішними. Red Bull продовжує активно вкладати кошти в івент маркетинг, що свідчить про ефективність цієї стратегії та її важливість для компанії. Але для кращого результату успішності потрібно вдосконалюватись не тільки інноваціями, а ще й зв’язком з потенційними споживачами [4].

Тому ми розробили рекомендовану програму івент заходів, які вдосконалять маркетингову комунікаційну діяльність компанії RedBull.

Основною метою івент заходів для компанії RedBull повинно бути просування її бренду та збільшення свідомості про продукти, а також залучення

нових клієнтів та збереження старих. Ось деякі можливі програми івент заходів,

які можуть допомогти вдосконалити маркетингову комунікаційну діяльність компанії RedBull:

Організація конкурсів і подій для екстремальних видів спорту: RedBull відома своїми спонсорськими програмами для атлетів, що займаються екстремальними видами спорту. Організація спеціальних конкурсів та подій, де учасники можуть продемонструвати свої навички, може бути відмінним способом підвищення свідомості про бренд RedBull та його асоціації з екстремальними видами спорту.

Віртуальні турніри та ігри: RedBull може організувати турніри та змагання з використанням віртуальної реальності або ігрових платформ, наприклад, eSports або гоночні симулятори. Це може бути відмінним способом залучення нових клієнтів та збереження старих.

Музичні фестивалі: компанія RedBull може організовувати музичні фестивалі з участю відомих музикантів та діджеїв. Це може бути відмінним способом підвищення свідомості про бренд RedBull серед молодої аудиторії, яка цікавиться музикою та розвагами.

Організація спеціальних заходів для споживачів: компанія RedBull може організовувати спеціальні заходи для своїх клієнтів, наприклад, турніри з відомих електронних ігор або концерти відомих музикантів, які є спонсорами бренду. Це може бути відмінним способом збереження лояльності клієнтів та залучення нових.

Проведення маркетингових досліджень: компанія RedBull може проводити маркетингові дослідження, щоб зрозуміти потреби та побажання своїх клієнтів. На основі результатів досліджень можна планувати більш ефективні та цікаві заходи.

Організація круглих столів та конференцій: компанія RedBull може організувати круглі столи та конференції для фахівців з маркетингу та реклами. Це може бути відмінним способом обміну досвідом та ідеями, а також підвищення професійного рівня співробітників компанії.

Використання соціальних мереж: компанія RedBull може активно використовувати соціальні мережі для просування свого бренду та спонсорських програм. Це може бути відмінним способом залучення нових клієнтів та збереження лояльних.

Усі ці програми івент заходів можуть допомогти компанії RedBull вдосконалити свою маркетингову комунікаційну діяльність та збільшити свідомість про свій бренд. Важливо вибрати ту програму, яка буде найбільш ефективною для досягнення поставлених цілей компанії.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновані івент-заходи є дуже доцільними та ефективними для компанії Red Bull з кількох причин.

По-перше, Red Bull відомий своїм спонсорством та організацією спортивних та культурних івентів. Це дозволяє компанії залучати до себе увагу широкої аудиторії, в тому числі й нових потенційних споживачів. Запропоновані івент-заходи, які включають в себе різні спортивні дисципліни та культурні події,

можуть залучити різні групи споживачів, що різноманітнить аудиторію та дозволяє Red Bull ефективно просувати свій бренд.

По-друге, івент-маркетинг дозволяє Red Bull долучати до своїх заходів відомих спортсменів та музикантів, що допомагає підвищувати престиж та авторитет бренду. Наприклад, спонсорство знаменитих гонщиків чи брейк-дансерів може залучати увагу не лише до конкретного івенту, але і до бренду в цілому.

По-третє, запропоновані івент-заходи дозволяють Red Bull розширити свою аудиторію за рахунок організації віртуальних заходів. У зв'язку з пандемією COVID-19 багато івентів перейшли в онлайн-формат, що дозволяє залучати учасників з усього світу та підвищувати свідомість про бренд.

Таким чином, запропоновані нами івент-заходи є ефективними та доцільними для компанії Red Bull, оскільки дозволяють залучати увагу широкої аудиторії, просувати бренд та розширювати свою аудиторію за рахунок віртуальних заходів.

Список використаних джерел

1. Данилишин Б.М., Любченко ОМ. Маркетингова стратегія регіонального ринку. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2016. 250 с.

2. Ковальков Ю.А. Ефективні технології маркетингу: навч. посіб. Одеса: Будівництво, 2016. 560.

3. Сафронова, Н.Б. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Луцьк: Дашков таК, 2015. 296 с.

4. Українська Асоціація Маркетингу - [Електронний ресурс] : http://uam.in.ua/rus/projects/marketing-in-ua/.

Економічна безпека підприємства і шляхи запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам

Софія Лисяк
здобувач освітньої програми
(Підприємництво, торгівля та біржова діяльність),
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: LysiakSO@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва
заступник завідувача кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6874-3201

Актуальність теми економічної безпеки підприємства та шляхів запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам на сучасному етапі розвитку економіки є незаперечною. Одним з ключових завдань сучасного менеджменту є забезпечення економічної безпеки підприємства, яка полягає у здатності підприємства ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози та забезпечувати стабільність своєї діяльності. Водночас, забезпечення економічної безпеки підприємства потребує комплексного підходу та використання різноманітних стратегій, які потребують детального вивчення та аналізу. Вивчення даної теми дозволить знайти ефективні рішення для забезпечення економічної безпеки підприємства та забезпечення стабільності його функціонування в умовах складного економічного середовища.

Метою даної роботи є вивчення проблем економічної безпеки підприємства та розробка рекомендацій щодо запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

• дослідити сутність системи економічної безпеки підприємства;

• визначити основні проблеми забезпечення економічної безпеки у розрізі діяльності підприємств;

• розробити напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є економічна безпека підприємства, а предметом - шляхи запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам.

У процесі дослідження було використано такі наукові методи: аналіз та синтез, порівняння, систематизація та узагальнення наукових даних.

Інформаційна база дослідження складається з наукових статей, монографій та дисертацій вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Камлик М.І., Ніколаюк С.І., Шликов В.В, Грунін О.А., Могільний А.І. та Бендіков Л.

На першому етапі дослідження проаналізовано сутність системи економічної безпеки підприємства.

Поняття "економічна безпека" зазнало низки переосмислень у зв'язку зі змінами в зовнішньому середовищі, з урахуванням чинників, що визначають процес управління. Уперше концепцію економічної безпеки почали

використовувати на Заході у зв'язку з руйнуванням традиційних зв'язків між постачальниками основних ресурсів для індустріальних суспільств, після загострення проблеми нестачі ресурсів і розпаду колоніальної системи.

Суть економічної безпеки полягає в забезпеченні поступального економічного розвитку суспільства з метою виробництва необхідних товарів і послуг для задоволення індивідуальних і суспільних потреб. У минулому всі питання безпеки перебували в компетенції державних органів.

Основними причинами, що впливають на системну безпеку компанії, є:

• Природні явища природи та стихійні лиха, які негативно впливають на результати господарської діяльності та є джерелом непередбачених витрат.

• Випадковість як сутність імовірності в багатьох соціально-економічних і технологічних процесах, прояв якої пов'язаний з багатовимірним характером матеріальних відносин, у які вступає суб'єкт.

• Наявність конфліктних тенденцій, суперечливих інтересів.

На наш погляд, основою економічної безпеки підприємства є його фінансове становище. Фінансове становище підприємства - це здатність підприємства фінансувати свою діяльність. Воно характеризується наявністю фінансових ресурсів, необхідних для нормального функціонування підприємства, потребою в їхньому розміщенні та ефективністю використання, фінансовими відносинами з іншими юридичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю.

На другому етапі досліджено основні проблеми забезпечення економічної безпеки у розрізі діяльності підприємств.

Основні проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств можуть включати наступне:

1. Фінансова нестабільність: Підприємства можуть зіткнутися з фінансовими проблемами, які можуть призвести до банкрутства, якщо не будуть вчасно виявлені та вирішені.

2. Недостатня конкурентоспроможність: Підприємства можуть виявляти недостатню конкурентоспроможність на ринку, що може впливати на їхній дохід та призвести до втрати позицій на ринку.

3. Непрозорість управління: Підприємства можуть бути з поганим управлінням, що може призвести до недостатньої ефективності та ефективності використан- ня ресурсів.

4. Ризиковість діяльності: Деякі підприємства можуть здійснювати діяльність в ризикованих галузях, що може підвищувати рівень економічного ризику для підприємства.

5. Низький рівень інвестицій: Підприємства можуть стикатися з недостатнім рівнем інвестицій у нові технології та інші ресурси, що може призвести до зниження їхньої конкурентоспроможності на ринку.

6. Нерозвинена логістика та транспортування: Підприємства можуть мати проблеми з логістикою та транспортуванням товарів, що може призвести до зниження рівня продажів та доходів.

7. Відсутність якісного кадрового потенціалу: Підприємства можуть стика-

тися з проблемою відсутності якісного кадрового потенціалу, що може призвести до зниження рівня ефективності та продуктивності підприємства. [1]

На третьому етапі дослідження було розроблено напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

У сучасних умовах інтеграційних процесів державі необхідно створити сприятливі фінансово-економічні умови для підтримки підприємств.

Для підтримки підприємств та забезпечення їх фінансової стійкості та економічної безпеки, держава може створити наступні фінансово-економічні умови:

1. Підтримка доступу до фінансових ресурсів. Держава може створити програми підтримки підприємств, які надають доступ до фінансових ресурсів, зокрема, надання дешевих кредитів, грантів та інших фінансових інструментів.

2. Зниження податкового тягаря. Держава може знизити податковий тягар на підприємства з метою забезпечення їх фінансової стійкості та стимулювання розвитку.

3. Забезпечення стабільної економічної ситуації. Для забезпечення стабільної економічної ситуації в країні, держава повинна розвивати національну економіку та забезпечувати стабільний курс національної валюти.

4. Розвиток інфраструктури. Для забезпечення розвитку підприємств та їх економічної безпеки, держава може інвестувати у розвиток інфраструктури, зокрема, транспортної, комунікаційної та інших [2].

Самі підприємства безпосередньо також можуть впливати на рівень фінансово-економічної безпеки, забезпечивши: оптимізацію витрат, диверсифікацію діяльності, ефективне управління ресурсами, розвиток інновацій, підвищення якості товарів та послуг, розвиток фінансової стратегії та кадрову політику.

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємства є складним завданням, оскільки існують внутрішні та зовнішні загрози, які можуть призвести до втрат та порушення стабільності. Система економічної безпеки підприємства включає в себе заходи, що спрямовані на запобігання ризикам та підвищення стійкості підприємства. Підприємствам можна запропонувати деякі нововведення які не тільки покращать діяльність а й підвищать рівень фінансово-економічної безпеки.

Ключові слова: внутрішні загрози, зовнішні загрози, економічна безпека, запобігання загрозам.

Список використаних джерел

1. Управління ризиками у підприємництві: навчальний посібник \ І. М. Посохов. – Харків : НТУ «ХПІ», 2015. – 149-151 с.

2. Камлик М.І. Економічна безпека підприємства: економіко-правовий аспект: К.: Атака, 2005. – 69 с.

Ризики та комунікації стейкхолдерів під час управління клінічними дослідженнями

Віктор Терехов
д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: victorT@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-9125-6401

У фармацевтичному секторі принципи ризик-менеджменту відіграють важливу роль у покращенні застосування ефективного управління ризиками якості галуззю та регуляторами [1].

Клінічні дослідження (КД) характеризується наявністю великої кількості процесів та учасників. Власне різносторонність процесів та кількість необхідних комунікацій між стейкхолдерами є фактором, що провокує виникнення ризиків, управління якими здійснюється на всіх етапах КД. Вважається, що якість КД залежить від цілісності даних, повноти захисту суб'єктів, а також від впливу ризиків, тобто загального процесу управління ними. Глобалізація, аутсорсинг і зростаюча складність КД ускладнили досягнення якості отриманих результатів досліджень [2].

Так, у КД існують різні учасники, у тому числі пацієнти, медичні працівники, а також регуляторні органи та фармацевтична промисловість, але варто враховувати, що найважливіше значення має надаватися захисту пацієнта через управління ризиками та комунікаціями. Крім того, суб’єктивність може безпосередньо впливати на ефективність діяльності з управління ризиками та прийнятих рішень, а також здійснення комунікацій. Тому важливо керувати суб’єктивністю та мінімізувати її [1].

Основними учасниками комунікації у КД можна визначити спонсора, контрактно-дослідницьку організацію (КДО), якій спонсор передає свої повноваження, регуляторний орган, який надає дозвіл на проведення дослідження, комісії з питань етики (КПЕ), які мають схвалити дослідження, дослідницькі центри та дослідники, а також суб’єкти дослідження (пацієнти або здорові добровольці). Спонсори КД разом із іншими залученими сторонами-учасниками випробувань відповідають за гарантування безпеки та благополуччя пацієнтів/здорових добровольців, їхні права та якість отриманих даних. У свою чергу регуляторні органи вимагають від спонсорів забезпечити належний моніторинг на усіх етапах КД [3].

КДО у комунікативному процесі є посередником між спонсором та дослідницькими центрами та, за умови надання повноважень, регуляторним органом. Окрім перерахованих ланок комунікації, варто враховувати необхідність комунікації з КПЕ та пацієнтами, що мають важливий вплив на перебіг дослідження. У даному процесі пацієнти є фактором «невизначеності», свого роду «засліпленою зоною», оскільки на них відсутній будь-який вплив, а також їх дії а рішення неможливо передбачити, що безпосередньо є ризиком.

Так, з суб'єктами дослідження пряму комунікацію мають лише дослідники/відповідальні дослідники, що свідчить про відсутність їх комунікації з КДО, так само як і є відсутньою пряма комунікація КДО з комісіями з питань етики. Але, насамперед, варто враховувати принципи забезпечення принципів конфіденційності суб'єктів дослідження під час проведення КД, порушення яких є одночасно порушенням цілісності дослідження. Враховуючи вищезазначене, для розробки концепції ефективного управління ризиками у КД й визначення підходів і шляхів її реалізації важливо враховувати наявність «засліплених зон» під час аналізу стратегічних шляхів забезпечення якісної діяльності сторін-учасників КД при управлінні дослідженням, а також можливих ускладнень щодо впровадження стратегії управління ризиками КД [4].

Рекомендації, що містять вказівки стосовно управління ризиками, мають переважно загальний характер та можуть бути застосованими для будь-якої організації (як-от, ISO 31000) або є загальними для будь-якого фармацевтичного процесу, розробки, пакування та інших (як-от, ICH Q9). Саме тому під час проведення КД важливо оцінювати можливі ризики детально з урахуванням особливостей КД, а також враховувати комунікаційні аспекти.

Важливість здійснення ефективної комунікації, у тому числі у разі форс-мажорів, під час КД підтверджує кейс України у 2014 та 2022 рр. У 2014 році у зв'язку з вторгненням російських військ на територію України з'явився новий ризик – невизначеність подальших дій щодо пацієнтів, які мали втратити доступ до безкоштовних та ефективних ліків та медичної допомоги у тимчасово окупованих Криму, Донецькій та Луганській областей. Крім того, дослідницькі центри та КДО не мали можливості отримувати досліджуваного препарату, моніторингу дослідження. Для спонсора найбільш істотною втратою була втрата часу. Однак ДП «Державний експертний центр МОЗ України» (ДЕЦ) приймає рішення прийняти ризик та рекомендувати спонсорам закривати центри на тимчасово окупованих територіях та виводити пацієнтів із дослідження, оскільки немає зрозумілих механізмів комунікації, які б дозволили зберегти цілісність дослідження, припинити включення нових пацієнтів і лікування, які вже беруть участь у КД на окупованих територіях [5].

У 2022 році під час другого вторгнення російських військ ДЕЦ та інші зацікавлені сторони виявилися більш підготовленими, адже було прийнято рішення управляти ризиком і діяти проактивно: були надані чіткі рекомендації для спонсорів, КДО та медичних центрів. У даній ситуації було запропоновано переміщати пацієнтів як в межах країни, так і закордон, розроблено чітку інструкцію, яка дозволяла зберегти пацієнтів у дослідженнях і зберегти цілісність самого дослідження в рамках стандартів індустрії. Безумовно, тільки інструкції регулятора не здатні були організувати переміщення пацієнтів разом з первинною документацією та препаратом. Спонсори, КДО та клінічні центри 2022 року підготувалися до виникнення ризику заздалегідь, забезпечив відповідну комунікацію по всій вертикалі, в обох напрямках, що дозволило більше ніж 400 пацієнтів змінити місце проведення КД на безпечніше [5].

Слід зазначити, що стратегії ризик-менеджменту були різними у 2014 р. та з 24 лютого 2022 р. Дій регуляторного органу у 2022 р. підтверджують важливість здійснення комунікації у КД для ефективного підтримання галузі та провадження діяльності [5].

Отже, для повноцінної підтримки концепції КД процес управління ризиками потребує ефективної комунікації між стейкхолдерами, врахування усіх «засліплених» учасників, періодичної ідентифікації ризиків, їх аналізу і відповідного навчання персоналу, окрім початкових ризик-орієнтованих процесів.

Ключові слова: управління ризиками, комунікації, клінічні дослідження, КДО, спонсор.

Список використаних джерел

1. International Conference on Harmonisation of Technical Requirements for Registration of Pharmaceuticals for Human Use (ICH) guideline Q9 (R1) on quality risk management - Step 5 - Revision 1. 27 p.

2. Bhatt A. Quality of clinical trials: A moving target. Perspect Clin Res. 2011. Vol. 2(4). P. 124-128. doi: 10.4103/2229-3485.86880.

3. Fneish F, Schaarschmidt F, Fortwengel G. Improving Risk Assessment in Clinical Trials: Toward a Systematic Risk-Based Monitoring Approach. Curr Ther Res Clin Exp. 2021. Vol. 95. 7 p.

4. К. О. Зупанець, В. Є. Доброва. Аналіз думки фахівців щодо впровадження концептуальних положень управління ризиками у клінічні дослідження лікарських засобів. Запорозький медичний журнал. 2016. №3(96). С. 93-98.

5. Amrakhov, P. Risk management aspects, war and further perspectives in clinical trials in Ukraine. Economics, Finance and Management Review. 2023. Issue 1(13). P. 80–97.

Специфіка формування системи проєктного менеджменту в управлінні релігійними організаціями

Євген Зіскінд
аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна,
e-mail: yevgeniyziskind@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-3309-5627

За роки розвитку незалежної української держави відбулося формування нової моделі державно-церковних відносин та її інституційних форм. Релігійні деномінації впливають на політичний процес, бізнес-кола країни, лобіюють деякі економічні і розпочинають власні бізнес-проєкти [1]. Принципових змін зазнала система стосунків релігійних громад і суспільства, зокрема в освіті, збройних силах, благодійності, охороні здоров'я, культурної, творчої діяльності, науці, включаючи гуманітарні дослідження, діяльності з охорони навколишнього середовища, економічної діяльності на користь релігійних організацій, держави та суспільства [2].

Розвиток та розширення сфер діяльності релігійних громад та їх проєктів, вимагає пошуку ефективних рішень для управління окремими видами діяльності. Використання інструментарію та підходу проєктного менеджменту в управлінні діяльністю релігійних організацій є одним з основних засобів забезпечення ефективності їх діяльності, що, в свою чергу, передбачає наявність у релігійних організацій певної кількості фахівців з відповідним досвідом.

Концептуальні особливості релігійних організацій обумовлюють специфічні риси менеджменту:

• поєднання духовних та управлінських аспектів. Релігійна місія є основною метою існування релігійної організації, і вона повинна бути відображена в її управлінських процесах. Управління релігійною організацією повинно відображати духовність та моральність і має бути спрямоване на досягнення цієї місії, з урахуванням релігійних традицій і цінностей.. Ці цінності можуть бути відмінними від тих, що діють у суспільстві загалом, тому вони повинні бути враховані при розробці стратегії та прийнятті управлінських рішень;

• ієрархічна структура. Більшість релігійних організацій мають ієрархічну структуру, яка вимагає від управлінців розуміння ролі та відповідальності кожного рівня управління. Управління релігійною організацією повинно враховувати роль духовного лідера в організації та його вплив на громаду. Духовний лідер може мати значний вплив на прийняття рішень в організації та має ключову роль у формуванні культури організації. Водночас, управлінські рішення повинні прийматися з дотриманням балансу інтересів, з урахуванням думок інших членів громади, а не лише керівництва.

Управління релігійними проєктами проводиться групами зацікавлених сторін – духовними лідерами, правлінням громади, інституційними та фізичними донорами, підрядниками, що мають мережу взаємовідносин, яка ускладнює

систему комунікацій і відносин.

Окремим аспектом проблем є розповсюджена відсутність/недостатній рівень сучасних фінансових знань, навичок і здібностей у релігійних лідерів, що може призводити до шахрайства та марнотратної діяльності в релігійних установах.. Управлінці виявляють, що їм потрібно регулярна перекваліфікація, щоби впоратися з передовими технологіями та інформацією.

В той же час упровадження проектного менеджменту в релігійних громадах стикається з низкою загальних проблем: нестачею сертифікованих фахівців із проєктного менеджменту на ринку праці; відсутністю досвіду управління розвитком організацій у керівників; недостатньою мотивацією до впровадження інноваційних інструментів у діяльність організацій; опором нововведенням через відсутність формалізації та неефективність організаційних структур управління; низьким рівнем довіри до консалтингових організацій та навчальних закладів через недосконалу конкуренцію на ринку [3].

У своєму дослідженні Дж. Пластов [4] наводить три загальні перешкоди для церковних змін: традиції, упередженість і страх невдачі.

Подоланню опору з боку релігійних діячів до змін в системі управління та ефективному впровадженню інструментарію проєктного менеджменту в управління релігійними організаціями сприяють слідуючи дії:

• розробка спеціальної програми релігійного менеджменту та адміністрування, адаптованої до різних конфесій та типів організацій;

• запровадження дисципліни проєктного менеджменту в освітніх програмах вищих теологічних навчальних закладах;

• запровадження курсів підвищення кваліфікації для релігійних діячів, навчально-консультаційних програм.

Ще одним ефективним засобом впровадження проєктного менеджменту є залучення релігійними організаціями професійних консультантів. Часто рішення зробити це обумовлено необхідністю додати спеціалізований досвід без надмірного найму і значних довгострокових витрат. У той час як релігійні лідери, повинні бути готові взяти на себе відповідальність за ініціативи зі змін, наявність досвідченого консультанта, може зменшити опір змінам і подолати організаційну інерцію [5].

Незважаючи на чіткі відмінності між релігійними та іншими організаціями, спосіб управління людьми та керування організацією має універсальне застосування. Лідери релігійних організацій не повинні ігнорувати теорію менеджменту та успішні організаційні практики, розроблені в інших галузях людського суспільства. Інвестиції в адміністративний розвиток священнослужителів у багато разів повернуться завдяки більш ефективному управлінню [6].

Ключові слова: проєктний менеджмент, управління релігійними організаціями.

Список використаних джерел

1. Слубська А.Я. Вектори взаємодії церкви, держави та громадянського суспільства в Україні в роки незалежності. Наукові записки. Серія" Історичне релігієзнавство". – 2012. – С. 215-227.

2. Андрусишин Б. І., Бондаренко В. Д. Державно-церковні відносини: природа, зміст, характер функціонування, типологізація. – 2009. http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2040/15.pdf?sequence=1.

3. Гребенчак І.О., Саваріна І.П. Перспективи та проблеми впровадження проектного підходу в управлінні підприємством. Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті: Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції. – Одеса: ОДАБА. 2020. – 358с.

4. J. Plastow. Isn't the Holy Spirit enough?: The case for churches and ministry leaders to hire a professional consultant. Journal of Practical Consulting. 2018. 6(1).10–17.

5. Collins, G. R. (2002). Christian coaching: Helping others turn potential into reality. Colorado Springs, CO: NavPress.

6. Мельник М. Управління церковними структурами: як це відбувається? Що приносить успіх? 2019. URL: https://risu.ua/tochka-zoru-upravlinnya-cerkovnimi-strukturami-yak-ce-vidbuvayetsya-shcho-prinosit-uspih_n108572.

Тенденції розвитку проектного менеджменту в умовах системних криз

Олег Мушинський
аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,
e-mail: mushynskyioIu@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4377-8341

У новому десятилітті розвиток менеджменту відбувається в умовах складних змін. Такі зміни стали наслідком пандемії, російсько-української війни та економічних і кліматичних криз. Системний аналіз цих криз дозволяє встановити, що вони взаємозв'язані та взаємодіють таким чином, що їх спільний вплив перевищує суму кожної з них. Таку особливість французький вчений Едгар Морін назвав полікризою [1]. Інші дослідники, зокрема Адам Туз, також використовують цю ідею, вважаючи, що в ситуації полікризи ціле є небезпечнішим ніж сума її елементів [2]. Це положення співвідноситься з ще одним визначенням – пермакриза. Воно означає тривалий період невизначеності та нестабільності [3]. Тобто сфера управління входить в статичну та складну ситуацію, з постійною напругою. Тепер проектні менеджери та керівники організацій повинні розглядати кризу, як ситуацію якої потрібно управляти, а не вирішувати. Це вносить свої особливості в проектний менеджмент та управління командами проєктів.

Проведений аналіз трендів проектного менеджменту 2023 року показав, що їх можна класифікувати за двома ключовими групами: м'якими і гнучкими (flexible) [4]. До м'яких трендів відноситься перевага довіри над контролем, соціальні навички та емоційний інтелект як відмінність для лідерів, а також стійкість як пріоритет. Гнучкі тренди включають управління гібридними командами, інтеграція управління змінами для успіху проєкту та машинне навчання, яке виділяє новий тип взаємодії між людським та штучним інтелектом.

М'яка група трендів характеризується зростанням впливу соціальних та емоційних чинників на проектну діяльність. До них можна віднести довіру, лідерство, щастя, безпеку та цінність. Сьогодні, ці чинники відіграють ще більшу роль через перехід організацій на гібридну модель роботи. Опитування працівників показують, що одним з головних недоліків віддаленої роботи є надмірний контроль з боку керівників. Це впливає на емоційний стан колективу і на його продуктивність. Менеджери мають змінювати свої підходи до управління, які будуть базуватись на принципі більше довіри, менше контролю.

Гібридизація перекликається з іншими тенденціями – гнучкими. Вони визначаються динамічними змінами внутрішнього та зовнішнього середовища організацій. Ці зміни проявляються в сучасній гетерогенності учасників команд проєктів. Сьогодні менеджеру доводиться одночасно керувати чотирьома поколіннями, що мають свої культурні та ментальні особливості. Зокрема, молодша група покоління Y та покоління Z мають вищий рівень індивідуальності, що може відображатися на корпоративній та особистісній лояльності до місця

праці [2]. Опитування людей віком від 18 до 24 років показало що 58% опитуваних готові покинути роботу, якщо вона буде заважати їм насолоджуватись життям [5]. В результаті молоде покоління стає складніше вмотивувати та зберегти в організації. Це ставить перед менеджерами завдання вивчення потреб різних поколінь, їх адаптацію в новому колективі та формування організаційної культури, яка погоджується всіма учасниками команди проєкту.

Окремо потрібно зазначити розвиток штучного інтелекту та його вплив на сучасний менеджмент. Все більше підприємств інтегрують великі мовні моделі в свою діяльність. Ці моделі дозволяють автоматизувати деякі процеси та прискорити створення продуктів. Впровадження штучного інтелекту в діяльність компаній вимагає високого рівня компетенцій від учасників проєктів та забезпеченням належної взаємодії між особистостями та штучним інтелектом під час колективного мислення по виконанню проєктів.

Отже можна побачити що гібридизація середовища є ключовою тенденцією в сучасному проектному менеджменті, яка включає в себе три аспекти:

• Гібридне середовище, як модель роботи;

• Гібридне середовище, як спільна робота 4 поколінь;

• Гібридне середовище, як спільна роботи особистостей та штучного інтелекту.

Таким чином, ефективна та результативна реалізація проєктів під час сучасних криз потребує зміни процесів взаємодії всередині колективу та переходу до м’якого управління з урахуванням особливостей нових умов життєдіяльності суспільства.

Ключові слова: проектний менеджмент; криза; тенденції; м’яке управління; гібридне середовище.

Список використаних джерел

1. Morin, E. (2008). On Complexity. Hampton Press (NJ).

2. Tooze, A. (2022, October 28). Welcome to the world of the polycrisis. Financial Times. https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33.

3. Permacrisis definition and meaning | Collins English Dictionary. (2023). In Collins Dictionaries. https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/permacrisis.

4. Harrin, E. (2022). Project Management Trends [2023]. Rebel’s Guide to Project Management. https://rebelsguidetopm.com/project-management-trends/#Why_is_it_important-10.

5. Twenge, J. M. (2017). iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood--and what that means for the rest of us. Simon and Schuster.

6. Randstad. (2023, January 4). New Work Studie: Trendreport Serie zur neuen Arbeitswelt. https://www.randstad.de/hr-portal/unternehmensfuehrung/new-work/trendreport/.

Застосування проєктного підходу до управління творчими заходами в сфері культури і мистецтв

Ірина Рибалко
здобувачка освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irinarv@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-5332-2666
Микола Мосейчук
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна,
e-mail: rebiz@ukr.net,
ORCID: 0009-0002-6814-5989

Кожна ідея – це задум з необхідними засобами для його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату [1], що повністю співпадає з визначенням проєкту. Так, стандарт PMBoK визначає проєкт як тимчасову діяльність, спрямовану на створення унікального продукту, послуги або результату. Тимчасовий характер проєктів вказує на початок і завершення проєктної роботи або її фази [2]. Тому, заходи творчої сфери (захід – сукупність дій або засобів для досягнення, здійснення чого-небудь [3]) можна розглядати, як окремі проєкти, що відповідають всім його характеристикам: тимчасовості, унікальності, послідовній розробці, обмеженню ресурсів, цілепокладанню. Такі проєкти отримали назву арт-проєкти, задля позначення приналежності проєктів до певної сфери. Відповідно, управління проєктами, за методологією PMBoK, визначено як застосування знань, умінь, інструментів та методів до операцій проєкту для забезпечення відповідності проєктним вимогам [2].

Увага до поєднання проєктного менеджменту з творчою сферою була приділена відносно нещодавно, лише в 90 роках XX століття. І це є значно пізнішим періодом, ніж дослідження та практичне застосування методів традиційного менеджменту у сфері культури і мистецтв, де окрема ґрунтовна наукова праця на радянському просторі датована другою половиною минулого століття [4]. Відсутність достатньої інформації щодо практичного досвіду реалізації вітчизняних арт-проєктів за перші роки незалежності, в період пострадянської економіки, стала причиною того, що впровадження проєктного підходу до проєктів творчої сфери (арт-проєктів) вивчається менеджерами здебільшого із зарубіжного досвіду в арт-менеджменті та власних, успішно реалізованих проєктів. При цьому, впровадження відбувається стихійно, без належного критичного аналізу і виявлення можливих перспектив застосування методів проєктного підходу, без адаптації до сучасної вітчизняної культури управління і специфіки умов реалізації подібних проєктів.

Міждисциплінарний характер даної теми зумовив авторів ознайомитися із науковими надбаннями О.Б. Данченко, Д.В. Баса, О.Ю. Оленіної, Д.І. Акімова, Ф. Кольбера, П.Г. Аллена, М.М. Поплавського, Ю. Городецького, Н. Белявіної,

Л. Черкашиної, І. Пясковського, Ю. Чекана, Л.К. Абрамова, Т.В. Азарової, Л.В. Обух, Н.В. Івановської, В.Д. Шульгіної, О.В. Яковлєва та інших науковців, які працювали над розробкою ключових питань традиційного менеджменту та проєктного підходу в культурній сфері. Та проблематика розробки теоретико-практичної бази з реалізації арт-проєктів і досі залишається актуальною і затребуваною культурно-мистецькими колективами.

В системі освіти України спеціальність «Арт-менеджмент» відноситься до галузі знань 02 «Культура і мистецтво» та спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», де готують фахівців з рівнем освіти фаховий молодший бакалавр, бакалавр, магістр. Але, аналіз освітніх програм підготовки фахівців з арт-менеджменту, на жаль, підтвердив відсутність дисциплін з управління проєктами. Розглядаючи арт-менеджера як фахівця зі здійснення функціонально-посадових видів діяльності в культурних закладах (менеджер відділів і комітетів культури, менеджер-адміністратор всіх рівнів, менеджер клубних установ, парків культури і відпочинку, кінотеатрів, центрів дозвілля, народної творчості, туристичних і молодіжних центрів, центрів соціальної реабілітації, центрів фізичної культури і спорту, нічних клубів, державних, комерційних, приватних та ін. установ соціокультурного типу [5]), ми отримуємо людину з достатніми знаннями для цих видів діяльності. Але, якщо розглядати арт-менеджера, як керівника арт-проєктів, ми отримуємо невідповідність системи освіти з арт-менеджменту з потребою використовувати фахові знання з управління проєктами на практиці. В результаті арт-менеджери вимушені знайомитися і навчатися проєктному підходу в процесі реалізації арт-проєктів, допускаючи ті помилки, яких би не було при завчасному опануванні знань з методології управління проєктами. Така ситуація викликала появу різноманітних тренінгів та курсів з арт-менеджменту для менеджерів і порад митцям на кшталт «Як заробити на власних творах». Спікери цих заходів або додатково мають освіту з управління проєктами, або самі пройшли нелегкий шлях помилок і в такому разі діляться своїм досвідом, що не завжди може включати всі аспекти методології. Тому потреба у включенні до вже існуючих програм зі спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», в рамках якої відбувається підготовка фахівців з арт-менеджменту, дисциплін з управління проєктами, або створення освітніх програм «Управління арт-проєктами», збалансованих за необхідними знаннями творчого блоку (з теоретичними та фаховими мистецькими дисциплінами), блоку дисциплін із загального менеджменту та блоку дисциплін з управління проєктами, стоїть на сьогодні дуже гостро.

Застосування проєктного підходу до реалізації творчих заходів може відбуватися за кількома типами [6]:

• повне копіювання західної моделі (PMBok, PRINCE2 та ін.) або східної моделі (P2M) проєктного менеджменту;

• використання накопиченого у компанії досвіду;

• адаптація досвіду використання проєктного підходу іншими організаціями або адаптація методологій управління проєктами до конкретної сфери та

організації.

На думку авторів шлях адаптації досвіду інших організацій та методології управління проєктами під конкретний арт-проєкт є найбільш ефективним, що дозволяє водночас використовувати перевірені методи управління, враховувати специфічні риси, характерні тільки для творчих проєктів та брати до уваги практичний досвід інших організацій з реалізації арт-проєктів, що дозволить уникнути багатьох помилок. Але такий тип вимагає професійних знань з управління проєктами, що іще раз підкреслює необхідність перегляду існуючих освітніх програм на відповідність сучасним вимогам до реалізації арт-проєктів.

Ключові слова: арт-проєкт; управління арт-проєктом; проєктний підхід; сфера культури і мистецтв; творчий захід; арт-менеджмент.

Список використаних джерел

1. Рибалко І.В., Данченко О.Б., Меленчук В.М., Березенський Р.В. Проектний підхід у творчій сфері. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. Стратегічне управлін- ня, управління портфелями, програмами та проектами = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. Strategic management, portfolio, program and project management. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 1. С. 24-30. DOI: 10.20998/2413-3000.2022.5.

2. The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition. USA : Project Management Institute, 2021. 250 с.

3. Словник української мови. В 11 т. Київ : Наукова думка, 1970-1980.

4. Альтшуллер Г.С., Шапиро Р.Б. О психологии изобретательского творчества. Вопросы психологии. 1956. №6. С. 37-49.

5. Арт-менеджмент як вид управлінської діяльності. Навчальна інформація для українських студентів : веб-сайт. URL: http://ni.biz.ua/7/7_5/7_5108_art-menedzhment-kak-vid-upravlencheskoy-deyatelnosti.html (дата звернення: 20.04.2023).

6. Доценко Н.В., Сабадош Л.Ю., Чумаченко І.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова , 2015. С. 201. ISBN 978-966-695-357-8.

Перевірка адаптації дітей молодшого дошкільного віку до умов закладу дошкільної освіти засобами ігрових технологій

Сніжана Малюк
здобувачка освітньої програми «Управління закладом освіти»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MaliukSO@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва
к.е.н., доцент,
заступник завідувача кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність дослідження: дана тема є актуальною, адже засоби ігрових технологій є провідною частиною для адаптації дітей до закладу дошкільної освіти.

Предметом дослідження: є процес ігрових технологій як засіб адаптації дітей молодшого дошкільного віку до закладу дошкільної освіти.

Метою дослідження: є аналіз і оптимізація застосування ігрових технологій як засобу адаптації дітей молодшого дошкільного віку в дитячому садочку та їх ефективність в умовах діяльності закладу дошкільної освіти.

Для досягнення мети визначено такі основні завдання:

• здійснити теоретичний аналіз психолого-педагогічної літератури з проблеми адаптації дітей молодшого дошкільного віку до ЗДО;

• дослідити особливості адаптації дітей дошкільного віку до умов закладу дошкільної освіти;

• охарактеризувати роль ігрових технологій у адаптації дітей молодшого дошкільного віку до умов ЗДО;

• визначити ефективність використання ігрових технологій як засобу розвитку адаптації дітей молодшого дошкільного віку до умов ЗДО.

Методологія дослідження: є аналіз та систематизація наукових та нормативних джерел з питань позашкільної освіти; емпіричні: спостереження, бесіда, опитування, анкетування; методи обробки та аналізу результатів дослідження.

Однією з базових цінностей Базового компоненту дошкільної освіти в Україні, є підтримка і зміцнення всіх компонентів здоров'я кожної дитини: фізичного, нервово-психічного і соціально-психологічного. В цьому ж контексті одним із пріоритетних завдань дошкільної освіти є успішна адаптація дітей до умов закладу дошкільної освіти, як першого соціального інституту.

Адаптація має велике значення у формуванні особистості. Процес переходу з одного ступеня особистісного зростання і розвитку на інший долається кожною дитиною по-різному. Під адаптацією мається на увазі процес входження особистості в нову для неї самої сферу і пристосування до існуючих вимог. Адаптація вважається динамічним процесом, який призводить або до позитивних

результатів, або до негативних (стрес, напруга).

Л. Виготський вважав, що основним засобом, що дозволяє дітям оволодівати все більш складними соціальними та когнітивними вміннями є гра. Вона набуває для дитини самостійного значення і самостійної логіки розвитку, в процесі якої вона творить свій власний уявний світ. В період адаптації до нових умов гра стає ефективним засобом входження дитини в нову соціальну реальність. Основне завдання використання ігрових технологій на цьому етапі - налагодження контакту та емоційного спілкування між дитиною і дорослим. Спільні ігри повинні дати можливість «прожити» дитині в грі хвилюючі її ситуації при повній увазі і співпереживанні дорослого. Вони повинні сприяти створенню емоційно сприятливої атмосфери в групі, зняттю емоційної і м'язової напруги, зниженню тривожності, агресії, формуванню довіри до вихователя, почуття впевненості в оточуючих, допомозі дитини в освоєнні нового середовища [1, с. 93].

До ігор, що проводяться в період адаптації дитини молодшого дошкільного віку до умов закладу дошкільної освіти, висуваються наступні вимоги: ігри повинні бути фронтальними, щоб одночасну увагу вихователя відчували всі діти; гра повинна були короткотривалою - краще грати з дітьми по кілька разів на день; в іграх повинні використовуватися копії реальних предметів, а не їх замінники; всім дітям пропонуються однакові предмети; ініціатором гри виступає дорослий [2, с. 80].

Всі ігри мають бути спрямовані на формування емоційних контактів «дитина - дорослий» і «дитина - дитина». Діти дуже допитливі, і незважаючи на свій страх, вони охоче йдуть на зближення. Ігри, які використовуються в період адаптації та спрямовані на формування довірливого емоційного спілкування, вимагають дотримання низки умов їх використання: дорослий проявляє велику зацікавленість у грі (варто активно взаємодіяти з дитиною, щоб захопити її грою); всі ігрові дії супроводжуються коментарями (варто використовувати вірші, пісеньки, потішки, які спонукають дітей повторювати за вихователем); під час гри необхідно створити комфортну, теплу атмосферу (граючи з дітьми, необхідно піклуватися про їх емоційний стан); потрібно уважно стежити за ходом гри, контролюючи її початок, продовження і кінець [3, с.20].

При проведенні ігор необхідно дотримуватися певних правил в їх організації: добровільна участі дитини в грі, дорослий повинен стати безпосереднім учасником гри, багаторазове повторення гри; створення можливостей для прояву дитиною себе (але в межах правил гри).

Підводячи підсумки можна сказати, що застосування в роботі ігрових технологій підвищує результативність адаптаційного процесу, знижує ризик дезадаптації, підвищує захисні сили організму дітей. Період адаптації до умов ЗДО в більшості випадків протікає досить комфортно, без психічних порушень у стані дитини. Показниками цього є: хороший апетит, спокійний сон, охоче спілкування з іншими дітьми, адекватна реакція на будь-яку пропозицію вихователя, включення в спільну з педагогом діяльність, комфортний емоційний стан.

Так нами були зазначені певні недоліки, що потребують дослідження, а саме: відсутність тренування нервової системи, різниця в методах вихованням садочку та дому, проблеми із зором, бажання як можна довше перебувати в ігровому просторі.

Виходячи з вищесказаним, нами було запропоновано мати часовий проміжок, виконання поставлених цілей. Отже, використання ігрових технологій забезпечує більш успішну реалізацію особистісно-орієнтованих технологій, що сприяє гуманізації освітнього процесу в дитячому закладі.

Ключові слова: адаптація; тренування; порушення; показники; реакція; пристосування; процес; потреба; ігри.

Список використаних джерел

1. Завязун Т.В. Вплив ігрової діяльності на всебічний розвиток дитини-дошкільника / Т.В. Завязун // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. – 2018. – Випуск 64. – С. 93-96.

2. Захарова Т. Педагогічний аналіз умов соціалізації дитини дошкільного віку / Т. Захарова // Педагогічний дискурс. 2015.- №19. – С. 84-89.

3. Ігрова діяльність дошкільника: молодший дошкільний вік / Піроженко Т.О. та ін. – Київ: Генеза, 2016. – 88с.

Методологія «Ощадливого Стартапу» Стива Бланка та Єріка Ріса

Ольга Скирто
здобувачка освітньої програми,
«Фінанси, банківська справа та страхування»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SkyrtoOS@krok.edu.ua
Ірина Мала
Науковий керівник:
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність теми визначається методологією «Ощадливого Стартапу».

Об'єктом дослідження є вивчення наукового підходу Стива Бланка та Єріка Ріса.

Предметом дослідження є шаблон бізнес-моделі, який дозволяє збирати ключову інформацію про стартап на одній сторінці.

Метою дослідження є вивчення література Стива Бланка та Єріка Ріса.

Для здійснення мети необхідно виконати наступні завдання:

• Зрозуміти, що таке стартап

• Приділити основну увагу методології «ощадливого стартапу»

• Визначити ідеї з яких починається стартап

Інформаційною базою дослідження послужили наукові публікації, монографії, матеріали наукових конференцій і досліджень, звіти та аналітичні матеріали, звітні дані офіційних статей та сайтів.

Методологія дослідження: В ході проведення дослідження був проведен аналіз джерел, ідей стартапів, стартапів, які пов'язані з методологією «ощадливого стартапу».

Стартап – це молоді підприємства або проект, що знаходяться на ранній стадії свого розвитку. Вони створюються, щоб вирішити конкретну споживчу проблему шляхом реалізації інноваційної ідеї, яка розвивається з нуля. Головне завдання швидкий пошук джерел фінансування і вихід на IPO.

Відомими стартапами є: Google, Facebook, HP, Apple та ін.

«Ощадливий стартап» (Lean Canvas) — це шаблон бізнес-моделі, який дозволяє зібрати ключову інформацію про стартап на одній сторінці.

Автори наукового підходу: Стів Бланк, Єрік Ріс, Алекс Остервальдер, Єш Марія.

Цим стартапом багато хто користується, прикладом є PayPal, LinkedIN, Dropbox та інші [1].

Стартап починається з ідеї продукту, який лежить в основі бізнесу. Проте лише однієї ідеї замало для реалізації успішного стартапу. Серед основних елементів успіху стартапу можна виділити: ідею, команду, ресурси та невизначеність [2].

По-перше – ідея. Вона може бути скопійована, модернізована або унікальна – все це не важливо, головне, щоб ідея була спрямована на реалізацію продукту, який вирішує проблеми споживачів і має цінність для них. Проєкт буде успішним тоді, коли розроблений продукт буде зрозумілим для споживачів і їх кількість буде достатньою, щоб проєкт виправдав своє існування і був комерційно вигідним.

По-друге стартап – це команда. В її обов'язки входить планування створення продукту та реалізація цього плану. Для успішної реалізації продукту команда має вірити у те, що її продукт буде вирішувати якусь існуючу проблему у споживачів [2].

По-третє стартап – це своєчасне залучення необхідних ресурсів. При цьому варто зауважити, що на початковому етапі при розробці MVP – minimum viable product (мінімально життєздатний продукт), наприклад демо-версія сайту, інвестиції взагалі не потрібні. Більш того зайві залучені кошти на початку розробки ідеї можуть спричинити проблеми в команді, втрату мотивації.

По-четверте стартап – це невизначеність, адже на етапі виробництва ніхто не знає як зустріне споживач продукт. Тому треба звертати увагу на його думку якомога раніше і вносити зміни у продукт, а вже тільки тоді виводити на ринок вдосконалений зразок [2].

На основі вище перерахованих складових успіху стартапу можна сформулювати наступне визначення. отже, стартап – це команда, яка об'єднана ідеєю і яка своєчасно залучає необхідні інвестиції для створення продукту, який здатен вирішити проблему споживачів. Ерік Ріс у своїй книзі «Бізнес з нуля» дає наступне визначення: стартап – це створена організація, яка займається розробкою нових товарів і послуг в умовах надзвичайної невизначеності [3]. В свою чергу «економічний стартап» – (концепція створена Еріком Рісом) це такий стартап, який включає гнучкі методи розвитку, які швидко змінюються та концепцію «розвитку клієнта» яку розробив Стівен Бланк [3; 4].

За методологією «економічний стартап» компанія спочатку створює MVP і тестує його з фокус-групами чи проводить інтерв'ю зі споживачами, щоб виявити недоліки, перевірити їх та виправити. В цьому і полягає суть навчання – зрозуміти що подобається споживачу і втілити це у своєму продукті. Тут слід зауважити, що розробники не питають спочатку, що б хотів отримати споживач, адже клієнти і самі не знають, чого хочуть. Як казав Генрі Форд: «Якби я питав у людей, чого вони хочуть, то вони б відповіли – швидших коней».

Стівен Бланк назвав цикл «ідея-перевірка-навчання» – методологією «Customer development» (розвиток клієнта) і описав її у своїй книзі «Чотири кроки до прозріння» [4]. Більш того вважається, що методології «економічний стартап», «розвиток клієнта», та модель стратегії розвитку є запорукою успішного стартапу. На цьому наголошує Еш Маурія – гуру технологічного підприємництва, який адаптував для стартапів модель «Lean canvas» (модель розробки стартапа), яку розробив Олександр Остервальдер [5; 6]. Він стверджує, що крім вище перерахованих методологій важливо ще врахувати методику самофінансування,

яка і англомовних виданнях отримала назву «Bootstrapping» [5].

Таким чином, методологія "ощадливого стартапу" (lean startup) Стіва Бланка та Еріка Ріса відрізняється від інших методологій створення бізнесу тим, що вона базується на гіпотезах, експериментах та зборі даних в реальному часі. Головна ідея полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати ресурси, уникати витрат на зайві функції та фічі, та створювати продукти, які максимально відповідають потребам користувачів.

Основні принципи методології ощадливого стартапу включають:

• розробка продукту відбувається швидко і в ітераціях;

• тестування гіпотез про користувачів та їх потреби;

• мінімізація витрат на розробку та маркетинг;

• орієнтація на взаємодію з користувачами та збір зворотнього зв'язку;

• фокус на створенні продуктів, які максимально відповідають потребам користувачів.

У результаті використання цієї методології стартап може більш ефективно використовувати свої ресурси та прискорити процес створення та розвитку продукту.

Отже, успішний стартап – це не просто реалізований проект – це в першу чергу згрупована команда, яка вірить у те, що її продукт вирішує проблеми споживачів і яка здатна навчатися на своїх помилках і не зупинятися на шляху розробки свого проекту. Найважливіше правило стартапу – кожен провал – це досвід, який допоможе зробити надзвичайний продукт, який зможе залучити достатньо велику аудиторію споживачів, щоб бути комерційно вигідним.

Вважаємо, що використання вищезазначеного підходу до організації діяльності на основі «ощадливого стартапу» дозволить значно зекономити ресурси під час створення стартапів українськими підприємцями.

Ключові слова: стартап; методологія «Ощадливого Стартапу»; MVP; принципи створення стартапу.

Список використаних джерел

1. Як влаштована модель «ощадливого стартапу» (Lean Canvas): https://cases.media/article/yak-vlashtovana-model-oshadlivogo-startapu-lean-canvas.

2. Магдануров Г. Предпринимательство в IT: методич. пособ. / Г. Магдануров. – 2013. – 135 с.

3. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 253 с.

4. Blank S. G. The Four Steps to the Epiphany / S. G. Blank. – M.: Cafepress, 2005. – 176 с.

5. Ash Maurya. Running Lean / Maurya Ash. – 2013. – 278 с.

6. Osterwalder A. Business model generation [Електронний ресурс] / A. Osterwalder. – Режим доступу: http://www.alexosterwalder.com/books.html.

Оцінка ефективності методу багатокритеріальних шкал для формування команд у сфері інформаційних технологій

Ескендер Аблямітов
здобувач освітньої програми
«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна,
e-mail: abliamitoved@krok.edu.ua

Проблемна ситуація, яку розглядає це дослідження, полягає в складності та необхідності обґрунтованого вибору нових членів команди при формуванні команд у сфері інформаційних технологій [1]. Традиційні методи оцінки та відбору кандидатів часто не дають достатньої інформації для прийняття рішення про включення нових членів до команди [2, 3]. У зв'язку з цим, з'являється необхідність розробки нових методів оцінки кандидатів, які б дозволяли надійно враховувати різні критеріальні показники, такі як професійні навички, досвід роботи, комунікаційні вміння тощо.

Один з методів, який поки що не знайшов широкого впровадження, для розв'язання цієї проблеми - метод багатокритеріальних шкал (далі МБШ) [4]. Він дозволяє використовувати кількісну оцінку кандидатів з урахуванням різних критеріїв, що допоможе зробити більш обґрунтований та ефективний вибір нових членів команди. Однак, питання стосовно ефективності та придатності цього методу до використання при формуванні команд залишається відкритим та потребує додаткового дослідження.

Тому, метою даного дослідження є оцінка ефективності застосування методу багатокритеріальних шкал при формуванні команд у сфері інформаційних технологій. Для цього використано метод порівняльного аналізу МБШ з іншими відомими методами.

Метод аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process, AHP) - це кількісний метод прийняття рішень. Цей метод дозволяє структурувати складні задачі і розглядати їх у контексті різних критеріїв, що дозволяє зробити більш об'єктивне рішення [5].

Застосування методу на практиці досить поширене. Наприклад, AHP використовувався для формування команд розробників програмного забезпечення, дослідження кібербезпеки, а також для визначення кращих варіантів вибору технічного обладнання [6].

У порівнянні з іншими методами, він відрізняється більшою складністю та вимогами до експертної групи. При цьому, метод може забезпечити більш об'єктивне прийняття рішень [6].

Недоліком методу аналізу ієрархій є складність розрахунку та обчислення вагових коефіцієнтів, що потрібні для порівняння критеріїв та прийняття рішень. Крім того, метод піддається критиці за те, що він може бути суб'єктивним у випадку, коли експерти не мають достатньої експертизи або неоднаково оцінюють критерії [5].

Метод аналітичного мережевого процесу (Analytic Network Process, ANP) є одним з найбільш відомих методів при формуванні команд. ANP - це метод прийняття рішень, який дозволяє враховувати взаємозв'язки та залежності між критеріями та альтернативами. Цей метод заснований на структурному аналізі та ієрархічному підході, який дозволяє розбити проблему на більш прості складові частини [7].

ANP дозволяє визначити вагомість кожного критерію та альтернативи, враховуючи їх взаємодію. Цей метод дозволяє використовувати кілька різних критеріїв при оцінці альтернатив, що дозволяє отримати більш повну картину [2].

Порівнюючи ANP з іншими методами, можна сказати, що він є одним з найбільш точних методів, оскільки враховує взаємозв'язки та залежності між критеріями та альтернативами. Порівняно з AHP, ANP дозволяє моделювати більш складні та багатоаспектні проблеми, а також може використовуватися для моделювання взаємодії між елементами на різних рівнях ієрархії [7].

Однак, можна зазначити, що ANP вимагає більш складного математичного апарату та більшої кількості даних для аналізу. Крім того, порівняно з іншими методами, цей метод може бути менш прозорим та складним для розуміння користувачами без спеціальних знань [2, 7].

Отже, ANP є потужним методом, оскільки він дозволяє враховувати інтерактивні зв'язки між критеріями та варіантами, що робить його більш гнучким за AHP. Проте при порівнянні з TOPSIS, ANP може бути менш ефективним у випадках, коли потрібно порівняти багато варіантів, оскільки в ANP кількість парних порівнянь збільшується із збільшенням кількості варіантів. TOPSIS, з іншого боку, може бути менш точним, оскільки не враховує взаємозв'язки між критеріями та варіантами, а лише порівнює варіанти на основі їх відстані до ідеального та антиідеального рішень.

Техніка порівняльної оцінки за допомогою ідеальної точки (Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution, TOPSIS) є одним з методів багатокритеріального вибору. Головна ідея полягає в тому, що кращі альтернативи мають найбільшу близькість до ідеального рішення, а найгірші - найбільшу далекість від нього [2].

TOPSIS складається з кількох етапів. Першим кроком є формування матриці альтернатив та критеріїв, де кожен елемент матриці - це оцінка альтернативи за кожним з критеріїв. Другим кроком є нормалізація цих оцінок для забезпечення однакової ваги кожного критерію. На третьому етапі визначаються ваги критеріїв, що відображають їх важливість відносно інших. Четвертий етап полягає в обчисленні показників близькості кожної альтернативи до ідеального та антиідеального рішень. На п'ятому кроці виконується ранжування альтернатив за зменшенням значення відстані до ідеального рішення [8].

Метод TOPSIS є досить простим та зрозумілим для застосування, а також дозволяє забезпечити багатокритеріальний аналіз за допомогою математичних операцій. Однак, при застосуванні цього методу виникає проблема вибору ваг кожного критерію, яка може вплинути на результат. Також, метод не враховує

можливість компромісу між критеріями та може бути чутливим до великої кількості критеріїв [9].

Метод багатокритеріальних шкал (МБШ) є одним із сучасних способів оцінки кандидатів. Цей метод передбачає оцінку кожного кандидата за кількома критеріями шляхом визначення кількості балів по кожному критерію та підрахунок загальної кількості балів [4].

Для застосування МБШ, спочатку потрібно визначити критерії, які є важливими для формування команди у конкретній сфері діяльності. Потім для кожного критерію встановлюється шкала оцінок, наприклад, від 1 до 6, де 1 - найгірший показник, а 6 - найкращий. Після цього проводиться оцінка кожного кандидата по кожному критерію шляхом вибору відповідної оцінки на шкалі. Оцінки за кожним критерієм потім перемножуються на ваговий коефіцієнт, що відображає важливість цього критерію в загальному рейтингу кандидата. Після цього сумуються бали за всі критерії, що дає загальний бал кандидата [4].

МБШ досить простий і ефективний. Він дозволяє визначити рівень компетентності кожного кандидата відносно певних критеріїв і відобразити цю інформацію в числовій формі. При цьому метод не вимагає високого рівня математичних знань та навичок, тому може бути застосований в будь-якій сфері діяльності [1].

МБШ, AHP, ANP та TOPSIS є ефективними методами для формування команд у сфері інформаційних технологій. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, які варто враховувати при виборі оптимального методу для конкретної задачі.

Однією з основних переваг МБШ є можливість враховувати як кількісні, так і якісні критерії, а також можливість врахувати індивідуальні вподобання експертів. Також МБШ відносно простий у застосуванні та може допомогти експертам швидше прийняти рішення [4].

Проте, МБШ має певні недоліки, такі як складність у визначенні ваг критеріїв, можливість впливу суб'єктивного фактору при ранжуванні елементів та відсутність вбудованої процедури перевірки стійкості результатів [1].

TOPSIS має вбудовану процедуру перевірки стійкості результатів та може бути ефективним при великій кількості критеріїв. Проте, він не здатний враховувати індивідуальні вподобання експертів та не є гнучким до змін в даних [8].

AHP та ANP дозволяють враховувати індивідуальні вподобання експертів та є гнучкими до змін в даних. Однак, вони потребують більшої кількості часу для розрахунків та можуть бути складні у використанні при великій кількості критеріїв [5, 6].

Отже, при виборі методу, варто ретельно врахувати переваги та недоліки кожного з методів, залежно від конкретної задачі.

Ключові слова: оцінювання альтернатив; показники ефективності; процес оцінювання; вибір рішень; командоутворення.

Список використаних джерел

1. Evangelos Triantaphyllou. Multi-criteria Decision Making Methods. A Comparative Study. 2000. ISBN978-0-7923-6607-2.

2. Ali Reza Afshari, Md Yusof Ismail. A review of the applications of multi criteria decision making for personnel selection problem. 2011. URL: https://www.researchgate.net/publication/257289960_A_review_of_the_applications_of_multi_criteria_decision_making_for_personnel_selection_problem.

3. Ayhan Demirci. Multi-Criteria Decision-Making Technique for Personnel Selection: PSI Sample. 2022. URL: https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2616938.

4. Рач О.Н. Перспективи розвитку методу багатокритеріальних шкал. Управління проектами та розвиток виробництва. 2001. 1(3). URL: http://www.pmdp.org.ua/index.php/ru/?option=com_content&view=article&id=1106.

5. Thomas L. Saaty. Decision making with the Analytic Hierarchy Process. 2008. URL: https://www.researchgate.net/publication/228628807_Decision_making_with_the_Analytic_Hierarchy_Process.

6. Hamed Taherdoost. Decision Making Using the Analytic Hierarchy Process (AHP); A Step by Step Approach. 2020. URL: https://hal.science/hal-02557320/document.

7. Thomas L. Saaty, Luis Vargas. The Analytic Network Process. 2006. URL: https://www.researchgate.net/publication/226556079_The_Analytic_Network_Process.

8. Xing Zhongyou. Study on the Application of TOPSIS Method to the Introduction of Foreign Players in CBA Games. 2012. URL: https://www.researchgate.net/publication/271562817_Study_on_the_Application_of_TOPSIS_Method_to_the_Introduction_of_Foreign_Players_in_CBA_Games.

9. Subrata Chakraborty. TOPSIS and Modified TOPSIS: A comparative analysis. 2022. URL: https://doi.org/10.1016/j.dajour.2021.100021.

Актуальні компетентності з управління проєктами майбутніх магістрів з менеджменту

Олена Данченко
професор кафедри комп'ютерних наук та системного аналізу,
Черкаського державного технологічного університету,
e-mail: elen_danchenko@ukr.net,
ORCID: 0000-0001-5657-9144

Виходячи з того, що одна із загальних компетентностей майбутнього магістра з менеджменту згідно сучасного стандарту спеціальності це здатність генерувати нові ідеї (креативність), хотілося б наголосити на розвитку цієї компетентності під час навчання в магістратурі.

Відомо, що в динамічних середовищах проекти мають виконуватися командами, здатними «креативно» реагувати на невизначеності. Відповідно проектні менеджери мають бути здатними належним чином включати творчість у формування команди проекту, свою роботу та систему управління проектом у цілому (наприклад, змінюючи формат завдань та обмежень проекту, конфігурацію зацікавлених сторін тощо).

В свою чергу, креативний потенціал команди проекту – це здатність членів команди проекту до творчої активності, вміння творчо самовиражатися та взаємодіяти, виходячи за рамки існуючих стереотипів [1].

Тому вважаємо за необхідне застосовувати під час навчання студентів командні практичні роботи з використанням методу мозкового штурму для розвитку креативності на всіх етапах управління як проектами, так і компанією в цілому – від генерації ідей до звершення проектів.

Другим необхідним елементом освітніх програм з менеджменту вважаємо розвиток підприємницької культури, що відповідає потребам сучасного ринку. Для молодих підприємців дуже важливо починати отримувати такий досвід і навички якомога раніше. А отже, період навчання в університеті, коли студенти не обтяжені додатковими обов'язками, мають простір для роботи з командою. мають легкий доступ до інтелектуальних ресурсів університету є найбезпечнішим для перших спроб в інноваційному підприємництві.

Розвиток стартап-культури в українських університетах та підприємницьких навичок у студентів і викладачів є критично важливою складовою створенням ефективної екосистеми розвитку інноваційного підприємництва в Україні. У будь-якій розвинутій стартап екосистемі в світі університети відіграють одну з найголовніших ролей. Україна не має бути виключенням. Інновації та підприємництво повинні стати головним драйвером зростання та виходу університетів на якісно новий рівень.

Стартапи - це форма підприємницької діяльності, яка стала популярна у світі з 90-их років минулого століття у зв'язку з інтенсивним розвитком інформаційних технологій. Для стартапів характерна гнучкість і постійний пошук бізнес-моделі, можливість швидкого масштабування. В світовій економіці стартапи грають

важливу роль для розвитку технологій, створення нових галузей і тисяч нових робочих місць. Україна на державному рівні задекларувала підтримку стартапів, інноваційних бізнесів - створюються державні фонди, програми підтримки [2].

Університет - найкраще середовище для створення перших студентських стартапів. Протягом навчання студенти можуть розвивати свої наукові та інженерні доробки, курсові роботи, ідеї у бізнес-проекти [3].

Отже, розвиток креативності та підприємницької культури слухачів освітніх програм спеціальності «Менеджмент» є необхідними елементами якісного навчання в сучасному нестабільному середовищі для успішного управління бізнесом, проектами, стартарпами.

Ключові слова: проект; управління проектом; стартап; креативність; менеджмент; підприємництво.

Список використаних джерел

1. Креативні технології управління проектами та програмами: Монографія. // Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Бабаєв І.А., Яковенко В.Б., Гриша Є.В., Дзюба С.В., Войтенко О.С. - К .: «Саміт-Книга», 2010. - 768 с .: іл.

2. Стартап-екосистема України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Tech ecosystem guide і techukraine.org/ecosystem-map.

3. Український університет нового покоління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://readymag.com/u3729875872/1838490/.

Психологічні аспекти самоорганізації в проєктах

Андрій Корейба
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Koreiba@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-2155-5182

Серед наукових праць можна виділити ряд основних напрямів, за якими проводяться дослідження. Категорія «самоорганізація» є центральною в сучасних наукових школах і напрямах, що досліджує процеси розвитку у складних соціальних системах і означає взаємини соціального порядку та соціального хаосу. Крім цього сьогодні світ звернув увагу на надзвичайно важливий показник – цінність проєкту та його результату [12], тому поняття самоорганізації виступає головним показником.

Самоорганізацію визначають як спосіб особистісної організації життєдіяльності за допомогою розширення меж власної ініціативи і самостійної діяльності, самовдосконалення та саморегуляції [2]. Автори зазначають, що самоорганізація обов'язково передбачає процес самопізнання, самовизначення, саморозвитку та самореалізації і має вирішальний вплив на формування світогляду та морально-етичних переконань особистості.

У психологічному словнику поняття самоорганізації особистості визначається як діяльність та здібність особистості, що проявляється в цілеспрямованості, активності, обґрунтованості, мотивації, вмінні планувати власну діяльність, швидкому прийняті рішень і відповідальності за них, критичності за результати власних дій, почутті обов'язку [1].

Досить часто поняття самоорганізації особистості ототожнюється з [1]:

• самоменеджментом, тобто вмінням керувати, набувати, розвивати, зберігати і раціонально використовувати власні ресурси;

• самоактуалізацією – прагненням людини до якомога повнішого виявлення і розвитку власних особистісних можливостей;

• самоефективністю – вмінням активно засвоювані знання або дії, що дозволяють вибудовувати власну поведінку у відповідності із завданням або умовами ситуації.

Самоорганізація як риса особистості формується на базі загальних і спеціальних здібностей. Основною ланкою виступає самостійність людини. Так, С. Рубінштейн зазначає: «Справжня самостійність припускає свідому вмотивованість дій та їхню обґрунтованість. Несхильність до чужих впливів і вселянь є не свавіллям, а справжнім проявом самостійності волі, оскільки сама людина вбачає об'єктивні підстави для того, щоб вчиняти так, а не інакше» [9].

Проаналізуємо роль ідей синергетики щодо самоорганізації стосовно сфери або системи свідомості особистості. Спинимось на механізмі формування чинника активності – соціогенній потребі, яка є складовою мотиваційної сфери свідомості і за регулятивно-детерміністською концепцією задовольняється

матеріальними або інформаційно-ідеальними цінностями середовища. З позиції синергетики початок самоорганізації сфери свідомості починається з інформаційного зародка усвідомленого пошуку матеріальної або інформаційно-ідеальної цінності для задоволення певної потреби, яким є цілепокладання[3].

Ситуативний підхід заснований на визнанні того, що в організаційній діяльності не має єдиного правильного шляху [4]. Екологічний підхід стверджує, що серед організацій "виживає найбільш пристосована", діє процес природного відбору і заміни організацій. Підхід організаційного навчання заснований на визнанні двох видів навчання: першого порядку – по "одинарній петлі" і другого порядку – по "подвійній петлі". Відмінність між цими видами навчання стосовно організації полягає в тому, що навчання по "одинарній петлі" – це звичайне для будь-якої організації обов'язкове навчання персоналу, воно підвищує здатність організації досягати поставлених цілей, а навчання по "подвійній петлі" – це організований і свідомо керований процес самонавчання в організації, який зумовлює повне переосмислення досвіду організації (переоцінку її організаційних цілей, цінностей, переконань) та її навчання за допомогою цього процесу. Ознаками "самонавчальної організації" є гнучка і максимально плоска організаційна структура, партисипативний і повчальний підходи при виробленні організаційної стратегії, гнучкість системи винагород; доступність і вільний обмін інформацією й досвідом між усіма членами організації; орієнтація на освоєння досвіду інших компаній; сприятливий для навчання і розвитку персоналу клімат.

Під технологією самоорганізації у проектах розуміється взаємопов'язана сукупність норм і правил, інструментів та дій, що використовуються з метою забезпечення процесів саморегулювання, самонавчання та самоорганізації команди, як елемента метатехнології здійснення проєкту. Команду проєкту можна розуміти як систему, що наділена певними характеристиками. В цьому випадку, як підхід до побудови ТСО команди можна використовувати основні положення теорії систем, що мають механізм самоорганізації [9]. Під системами, що мають механізм самоорганізації, розуміються відкриті системи, в яких відбувається (або стався) спонтанний процес упорядкування, обумовлений властивостями елементів самої системи У цьому випадку під самоорганізацією розуміється цілеспрямований процес, в ході якого створюється, відтворюється або вдосконалюється організація складної динамічної системи [5]. Під її самоорганізацією розуміється цілеспрямований динамічний процес самостійного прийняття рішень та здійснення дій, що дозволяє зробити оптимальний вибір з безлічі варіантів рішень та дій та провести відповідне коригування ходу проєкту. У цьому випадку доцільно ідентифікувати командний проєкт як систему, визначити необхідні та достатні умови її самоорганізації, а також визначити сферу застосування ТСО у проектній діяльності.

Проєкт, як система, повинна набувати риси доцільності, поступової адаптації, опановувати розмаїття станів. Під доцільністю в цьому випадку розуміється загальна характеристика поведінки складних динамічних систем, що описує

орієнтацію системи на досягнення цілей та отримання певних результатів. Метою системи, що самоорганізується, є модель «бажаного майбутнього», а в рамках саме проєктної команди – досягнення запланованих цілей та отримання очікуваних результатів проекту, як результатів свідомої діяльності всієї команди. Таким чином функціонування будь-якої системи, що самоорганізується, обумовлено її відносинами із зовнішнім середовищем і реакціями пристосування до змін у ній. Адаптивна система повинна виконувати свої функції найбільш ефективним шляхом в залежності від стану навколишнього середовища. Унікальною властивістю системи, що самоорганізується, є зміна (коригування) її структури та функцій, адекватних змінам зовнішнього середовища. Адаптація команди відбувається за рахунок зміни взаємозв'язків між її елементами та коригування її управлінських функцій з метою виконання проекту найбільш економічним шляхом. Розмаїття станів проєктної команди обумовлюється численністю її елементів, що мають різну природу (людську, соціальну, технічну, тощо) та наявністю різних як вимірюваних, так і невимірюваних явних та неявних зв'язків між ними. Цілісність проєкту, як системи, проявляється у виникненні нових інтегративних якостей, не властивих її компонентам, тобто, властивості команди є сумою властивостей її елементів. Такий прояв цілісності називається синергією команди проєкту [6-7].

Концепція самоменеджменту М. Вудкока і Д. Френсіса побудована на ідеї обмежень. Під обмеженнями автори розуміють чинники, які стримують потенціал, результати роботи організації та групи індивідів. Щоб провести прискорений саморозвиток, треба вивчити, усвідомити і подолати обмеження, які перешкоджають успіху й особистому зростанню. Концепція обмежень дає змогу виконувати всебічну перевірку наявних здібностей і пошуку реальних шляхів розвитку особистих і ділових якостей. До головних обмежень, за якими необхідно оцінювати менеджера, належать: невміння керувати собою та впливати на людей, розмиті особисті цінності, неясні та нечіткі особисті цілі, зупинений саморозвиток, недолік творчого підходу, недостатнє розуміння суті, особливостей управлінської праці, слабкі навички до керівництва, не здатність керувати, невміння вирішувати проблеми, навчатись самому, навчати інших працівників, низька здатність формувати та управляти колективом [8].

В свою чергу міждисциплінарна модель самоменеджменту, яка ґрунтується на сукупності суспільних наук В. Карпичева. Контури моделі визначені окремими загальними концептуальними положеннями[3]:

• самоменеджмент – система, яку варто охарактеризувати як «керована анархія». Самоменеджмент є об’єктом дослідження соціосинергетики (теорії самоорганізації відкритих, динамічних, нерівноважних соціальних систем) і спрямований на суб’єкт керування, розкриття питань самоврядування, самоорганізації, саморегуляції, самовиховання;

• самоменеджмент вписаний у людську природу (біоритми, генетична програма), тісно пов’язаний із організацією (речей, людей, ідей, відносин), соціальним управлінням;

• самоменеджмент – це спосіб організації життя, а не набір правил. Він тісно пов'язаний з релігійним способом організації життя, особливо в напрямі пошуку нових можливостей, зміцнення духу та волі, приборкування неадекватних бажань;

• найважливіше питання самоменеджменту – розвиток особистості завдяки сформованому методичному забезпеченню.

Аналіз теоретичних підходів дав змогу визначити внутрішньоособистісне протиріччя як суб'єктивно пережиту неузгодженість оцінок, інтересів, домагань, установок у самосвідомості особистості, які взаємодіють і змінюють одна одну в процесі розвитку. Впливаючи на розвиток, внутрішнє протиріччя саме рухається, розвивається[10]. Усвідомлення сформованого протиріччя задає «вектор самоорганізації особистості». Оптимальним варіантом самоорганізації особистості є: «адекватне усвідомлення − конструктивна спрямованість». В інших випадках: «адекватне усвідомлення − деструктивна спрямованість», «неадекватне усвідомлення − конструктивна спрямованість», «неадекватне усвідомлення − деструктивна спрямованість» − самоорганізація будується на основі невротичних механізмів розвитку особистості [11].

Самоорганізація є багаторівневим процесом самодіяльності особистості, що передбачає певну зміну спрямованих внутрішніх самопроцесів, поетапність цілеспрямованих дій особистості, що направлені на зміну зовнішнього середовища в інтересах суб'єкта діяльності. Самоорганізація – це спосіб організації життєдіяльності особистості, процесуальні, змістові властивості якого мають унікальні характеристики, які визначаються особистісними особливостями суб'єкта самоорганізації.

Ключові слова: самоорганізація; сенергетика; біологічні чинники; розвиток; проєкти; управління проєктами.

Список використаних джерел

1. Психологія особистості: Словник-довідник / за ред. П.П. Горностая, Т.М. Титаренко. – К.: Рута, 2001. – 320 с.

2. Шнейдер Л.Б. Соціально-психологічні аспекти самоорганізації часу життя як способу хронотопування виконавчої діяльності // Психологія зрілості та старіння. - 2008. - № 3. - С. 23-27.

3. Synergetics and education: monograph / Ed. V. G. Kremenya. - K.: Institute of the Gifted Child, 2014. - 348 p.

4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.

5. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації Підручник. - Львів: Новий Світ-2000, 2013.

6. Verma V., Managing the Project Team. The Human Aspects of Project Management. – V.3, Pennsylvania, PA: PMI, 1997.

7. Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. посібник. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.

8. Yurinets. Z.V. Self-management: education. manual / Z. V. Yurinets, O.V. Makara – Lviv: LNU

named after Ivan Franko, 2014. – 272 p.
9. Рубінштейн С.Л. Основи загальної психології/С.Л. Рубінштейн. − Х., 1940. − 524 с.
10. Деркач А.А. Загальнокультурні параметри особистості/А.А. Деркач // Основи загальної та прикладної акмеології. - М.: РАГС, 1994.
11. Кокун О.М. Оптимізація адаптаційних можливостей людини у психофізіологічному забезпеченні діяльності : автореф. дис. ... д-ра психол. наук / О.М. Кокун / Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України. − К., 2004.
12. Рибалко І.В., Данченко О.Б., Меленчук В.М., Березенський Р.В. Проектний підхід у творчій сфері. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. Стратегічне управлін- ня, управління портфелями, програмами та проектами = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. Strategic management, portfolio, program and project management. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 1. С. 24-30. DOI: 10.20998/2413-3000.2022.5.

Принципи інтегрованого управління бізнесом

Олександр Кісільов
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: okisilov@icloud.com,
ORCID: 0009-0003-7760-9439
Олександр Бєлов
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: bielov.o.e@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-4976-5501

Принципи методології (або основні методологічні принципи) — це основні вихідні положення, які виступають в якості фундаменту всієї системи методів, способів, прийомів, методик.

Вирішення наукової задачі інтегрованого управління бізнесом лежить у площині декількох предметних областей, а саме: проектного управління, процесного управління, управління організацією, стратегічного управління, тощо.

Тому, формування методологічних основ повинно базуватися на головних методологічних принципах, що забезпечують отримання значущих результатів у пізнанні:

1. Принцип розвитку, визначає безперервну зміну, перетворення і розвиток всіх предметів і явищ дійсності, їх переходу від одних форм і рівнів до інших.

2. Принцип детермінізму, що виходить з визнання існування всезагальної причинної обумовленості, закономірності, спрямованості всіх явищ природи і суспільства.

3. Принцип системності, який стверджує, що весь світ є безліч з'єднаних між собою елементів (предметів, явищ, процесів, принципів, поглядів, теорій), які утворюють певну цілісність, єдність.

4. Принцип об'єктивності націлений на забезпечення правильного розуміння характеру відносин між суб'єктом та об'єктом у процесі пізнання. З нього випливає необхідність забезпечення тотожності знання та пізнаваного об'єкта, тобто дійсності, яка існує незалежно від людської волі та свідомості.

5. Принцип всебічності вимагає від дослідника обліку в процесі пізнання всіх зв'язків, усіх відносин, властивостей предмета, хоча в абсолютному значенні це і недосяжно: адже кожен предмет нескінченний у своїх зв'язках і невичерпний у своїх властивостях. Однак цей принцип гарантує від однобічності в пізнанні. Принцип всебічності забезпечує реалізацію розглянутого вище принципу системності, бо система – це сукупність об'єктів, їх відносин і властивостей.

6. Принцип практики націлений на належне закінчення всього процесу пізнання. Практика є завершальним моментом в процесі пізнання, його метою та виступає в якості найважливішого критерію пізнання, його справжньої цін-

ності.

Спираючись на зазначені методологічні принципи та результати досліджень сучасних методологій, особливостей та принципів стратегічного, проектного [1], програмного [2], портфельного [3] управління, було сформульовано принципи інтегрованого управління бізнесом [4]:

1. Принцип «Цілеспрямованість – Пріоритетність».

Стратегічний аналіз та процес формування стратегії завжди повинні бути орієнтовані на виконання місії організації. В протилежність вільної імпровізації та інтуїції, стратегічне управління покликане забезпечити усвідомлено спрямований розвиток організації та націленість її управлінського процесу на вирішення конкретних проблем.

2. Принцип «Системність – Відповідність».

Стратегічний план повинен бути розроблений з урахуванням усіх факторів внутрішнього і зовнішнього оточення компанії, з позицій системного підходу до організації. Всебічний аналіз і облік інформації, дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Для того, щоб розробити ефективну стратегію, необхідно врахувати велику кількість факторів. При цьому навіть більшою мірою потрібно вивчати внутрішню структуру медичного закладу, а вже після можливий вплив на нього зовнішнього оточення.

3. Принцип «Перспективність – Поетапність».

Стратегічне управління спрямоване на довгострокову перспективу. Наслідки прийнятих стратегічних рішень відіграють визначальну роль у долі компанії протягом тривалого часу. Проектний підхід в комбінації зі стратегічним менеджментом – ефективний інструмент досягнення довгострокових цілей, оскільки проекти/програми/портфелі є інструментами медичного закладу щодо досягнення поставлених цілей у середньостроковій перспективі.

4. Принцип «Стійкість – Гнучкість».

Вибираючи ту чи іншу стратегію, керівництво компанії повинне бути готове послідовно дотримуватися її лінії, підпорядковуючи свої тактичні дії стратегічним пріоритетам. Однак, через свою довгостроковість, стратегічне управління здійснюється в області високої невизначеності, тому керівництво компаній завжди має бути готове до проведення коригуючих змін, обмеженням яких є узгоджена концепція розвитку медичного закладу.

5. Принцип «Реалізованість – Організаційна підтримка».

При постановці довгострокових цілей та визначення стратегії їх досягнення, враховуються реальні можливості компанії. Поставлені цілі повинні бути реалізовані, а проекти/програми повинні мати технологію і ресурси для виконання. Стратегічний план не забезпечує його обов’язкового успішного виконання, при цьому ще потрібна його ресурсна та організаційна підтримка. Процес стратегічного управління має включати створення організаційних умов для здійснення стратегічних планів і програм, тобто формування сильної організаційної структури, розроблення системи мотивації, удосконалення структури управління.

Ключові слова: принципи управління; управління проектами; управління процесами; методологія; стратегічне управління.

Список використаних джерел

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition [Текст] / USA. – PMI, 2017. – 756 p.

2. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. Volume I. Translation [Електронний ресурс]// Representative Author:Prof. Shigenobu Ohara. – Project Management Association of Japan (PMAJ). – Режим доступу: http://www.pmaj.or.jp/.

3. The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition [Текст] / USA. – PMI, 2017. – 190 p.

4. Данченко, Е. Б. Принципы стратегического управления проектами, программами и портфелями медицинского учреждения [Текст] / Е. Б. Данченко, В. В. Лепский // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2017. – №3 (1225). – С. 53-58.

Інтегроване управління проєктними та операційними ризиками в компанії

Сергій Качков
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kachkov.s@ukr.net,
ORCID: 0009-0005-8654-7537

В умовах становлення ринкових відносин та посилення конкуренції діяльність будь-якої організації вимагає розроблення та впровадження дієвих та ефективних інструментів управління. Таким інструментом в умовах сучасного світу є методологія управління проєктами, яка включає серед іншого інструменти, що дозволяють управляти оточенням організації [1]. Мінливість зовнішнього та внутрішнього середовищ може призводити до виникнення невизначеності та ризиків [2]. Тому актуальним є застосування ризик-орієнтованого підходу в діяльності будь-якої організації.

Діяльність будь-якої організації, відбувається у мінливих умовах середовища, що, у свою чергу, призводить до виникнення невизначеності, ризиків, проблем, конфліктів тощо. В кожній організації основною є операційна діяльність, яка відповідно обумовлює виникнення операційного ризику. В процесі управління яким можуть виникати складнощі, що пов’язані із природою їхнього виникнення та масштабністю, які можуть призводити до ускладнення процедури їхнього аналізу, а також прогнозування їхнього впливу на ведення бізнесу.

Операційний ризик відіграє значну роль в діяльності організацій, оскільки узагальнює у собі наступні сфери: постачання, виробнича сфера, збут та інша операційна діяльність.

Отже, ці ризики можуть призвести до отримання збитків від основної діяльності організації та є наслідком прорахунків у виробничій сфері, постачанні та збутовій політиці [3, 4].

Окрім операційної діяльності в рамках організації, яка застосовує проєктно-орієнтований підхід, є проєктна діяльність [1]. Діяльність, яка пов'язана із плануванням та реалізацією проєктів, є специфічним видом діяльності суб’єкта господарювання.Специфікапроєктноїдіяльностіможепризводитидовиникнення підвищених ризиків учасників проєкту, які пов'язані з його особливостями, зокрема: тривалість проєкту обмежена у часі; команда проєкту створюється для одного проєкту та розформовується після його завершення; отримання унікального продукту пов’язане із невизначеністю багатьох параметрів проєкту та веде до великої кількості ризиків; невизначеність та значні ризики призводять до необхідності внесення істотних змін до проєкту [1, 5, 6].

Зважаючи на те, що існує різниця між проєктною та операційною діяльністю, яку здійснюють будь-які організації, тому необхідно розуміти чим ці види діяльності розрізняються. У першу чергу, тим, що операційна діяльність – це

триваючий у часі та повторюваний процес, в той час як проєктна діяльність –

є тимчасовою і спрямованою на створення унікальних продуктів в умовах обмеженості ресурсів (фінансових, людських тощо) [1, 7], здатних приносити вищу норму прибутку, забезпечувати розширення конкурентних позицій на ринку, залучення додаткових інвестицій, підписання довгострокових контрактів та ін. Виходячи із цього можна сформулювати терміни «операційний ризик» та «проєктний ризик».

Операційний ризик [3, 4] – це ймовірність виникнення збитків в результаті недоліків чи помилок у внутрішніх процесах корпоративних структур, в діях співробітників та інших осіб, в роботі інформаційних систем, або внаслідок зовнішнього впливу.

Проєктний ризик [5, 6] – це сукупність ризиків, які передбачають загрозу економічній ефективності проєкту, що проявляється у негативному впливі різних факторів на потоки грошових коштів.

Управління діяльністю організації повинно включати у себе застосування різноманітних дієвих інструментів, які б сприяли забезпеченню прибутковості діяльності, задоволенню потреб стейкхолдерів, підвищенню якості обслуговування клієнтів та надання послуг, а саме головне зниженню ризикованості операційної та проєктної діяльності організації. Виходячи із цього, застосування методології управління проєктами показує свою доцільність та ефективність з точки зору управління ризиками як операційної діяльності, так і проєктної. Комбінація методів класичного ризик-менеджменту та операційного менеджменту може стати підґрунтям розробленню моделей та методів інтегрованого управління операційними та проєктними ризиками організації в подальших дослідженнях.

Ключові слова: операційний ризик; управління ризиками проектний ризик; інтегроване управління; операційна діяльність; проєктно-орієнтована організація.

Список використаних джерел

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition. USA: PMI, 2021.

2. IEC/ISO 31010:2019 Risk management – Risk assessment techniques. URL: https://www.iso.org/ru/standard/72140.html. Access date of 01.12.2022.

3. Posokhov I.M. Operational risks: management and main areas of reduction. Herald of the economy of transport and industry [Posokhov I.M. Operatsiyni ryzyky: upravlinnya ta osnovni napryamy znyzhennya. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti]. 2012. No. 37. P. 229-232.

4. Kovalenko V.V., Gonchar K.O. Methodical tools for assessing operational risk in banks in the conditions of the digital economy. Scientific Bulletin of Odessa National Economic University [Kovalenko V.V., Honchar K.O. Metodychnyy instrumentariy otsinyuvannya operatsiynoho ryzyku v bankakhvumovakhtsyfrovoyiekonomiky. Naukovyyvisnyk Odes'koho natsional'nohoekonomichnoho universytetu]. Odesa: ONEU, 2021. No. 1-2 (278-279). P. 46-52. DOI: 10.32680/2409-9260-2021-1-2-278-279-46-52.

5. Havrysh O.A., Melnikova V.A. The role of project risk in the overall risk management system. Business, innovation, management: problems and prospects. Collection of reports of the II

International Scientific and Practical Conference (Kyiv, April 22, 2021) [Havrysh O.A., Mel'nykova V.A. Rol' proyektnoho ryzyku v zahal'niy systemi ryzyk-menedzhmentu. Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy. Zbirnyk dopovidey II Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (m. Kyyiv, 22 kvitnya 2021 r.)]. Kyiv: National. technical University of Ukraine "KPI named after I. Sikorsky". P. 50-51.

6. Evdokymova A.V., Evdokimov A.V., Tatusko A.S., Kuchkova O.M. Assessment and management of project risks at industrial enterprises. Bulletin of Sumy State University. Economy series [Yevdokymova A.V., Yevdokymov A.V., Tatus'ko A.S., Kuchkova O.M. Otsinka ta upravlinnya proyektnymy ryzykamy na promyslovykh pidpryyemstvakh. Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika]. 2017. No. 3. P. 112-118. DOI: 10.21272/1817-9215.2017.3-15.

7. Evdokymenko V.M., Kyrychenko O.S. Analysis of risk management methods of project activities of industrial enterprises. Modern problems of economy and entrepreneurship [Yevdokymenko V.M., Kyrychenko O.S. Analiz metodiv upravlinnya ryzykamy proyektnoyi diyal'nosti promyslovykh pidpryyemstv. Suchasni problemy ekonomiky ta pidpryyemnytstvo]. 2014. Issue 13. P. 236-242.

Сучасні підходи до побудови концепції стартапів

Андрій Половченко
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: polivchenko@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0003-4024-1204
Віталій Іщенко
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна,
e-mail: avtodas@ukr.net
ORCID: 0009-0003-8690-2581

Стартапи - це форма підприємницької діяльності, яка стала популярна у світі з 90-их років минулого століття у зв'язку з інтенсивним розвитком інформаційних технологій [1]. Для стартапів характерна гнучкість і постійний пошук бізнес-моделі, можливість швидкого масштабування. В світовій економіці стартапи грають важливу роль для розвитку технологій, створення нових галузей і тисяч нових робочих місць. Україна на державному рівні задекларувала підтримку стартапів, інноваційних бізнесів - створюються державні фонди, програми підтримки. Розвиваються також і приватні венчурні фонди, акселератори.

Інноваційна підприємницька діяльність передбачає високий рівень ризиків на початкових етапах створення бізнесу. В той же час, при застосуванні правильного підходу та методології до розвитку стартапу, зокрема Lean підхід та принцип Fail fast, підприємці можуть швидко пробувати нові ідеї, технічні рішення, бізнес моделі і у випадку невдалого рішення швидко змінювати модель і починати перевірку нових стратегій [2].

2021 рік став рекордним за обсягом інвестицій у стартапи. Згідно зі статистичними даними, за три квартали 2021 року світовим стартапам вдалося залучити понад 450 млрд дол., що в порівнянні з 332 млрд дол. 2020 року свідчить про активний розвиток світової венчурної індустрії [4]. Український стартап ринок характеризуються такими ж тенденціями. За кількістю стартапів Україна у 2021 році посідала 40-е місце (331 стартап) серед 205 країн у рейтингу, складеним сервісом Startup Ranking, у 2020 році країна обіймала 42-е місце (262 стартапи) серед 192 країн [5].

Концепція проекту – це попередній план впровадження бізнес-ідеї проекту, який надається замовнику або потенційному інвестору для оцінки перспективності цієї бізнес-пропозиції. Метою оцінки є відбір з декількох альтернативних ідей найбільш перспективних.

Розробка концепції складається з двох етапів – формування інвестиційного задуму (ідеї, концепції) проекту й аналізу інвестиційних можливостей.

В усьому світі початковій фазі проекту приділяється багато уваги, витрачаються чималі ресурси, а аналіз проектів виокремився в самостійну галузь знань. За даними Світового банку витрати на до-інвестиційні дослідження становлять такі частки загальної вартості проекту [3]:

• формування інвестиційного задуму (ідеї) проекту – 0,2-1,0 %;

• дослідження інвестиційних можливостей (обґрунтування інвестицій, стисле ТЕО) – 0,25-1,5;

• техніко-економічні дослідження для невеликих проектів – 1-3, для великих – 0,2-1 %.

Попередній аналіз необхідний для того, щоб уникнути несподіванок на подальших етапах роботи над проектом і досягти результату найбільш економним способом. Дешевше призупинити неефективний проект на початку його реалізації, ніж наприкінці, коли ресурси витрачені, а результат неадекватний.

Концепція сучасних стартапів зазвичай розробляється і представляється у вигляді бізнес-моделі.

Бізнес-модель (англ. Business model) – концептуальний опис способу створення цінності в бізнесі, що відображає структуру бізнес-процесів і зв'язків між ними. Вона являє собою систему, що складається з таких компонентів бізнесу, як бізнес-ідея, фінансове забезпечення, основні операції, грошові потоки, маркетинг і стратегії розвитку. Візуалізувати бізнес-модель стартапу допомагає канва бізнес-моделі. Canvas (від англійської canvas – «холст») – схематичне відображення на одній сторінці А4 найважливішого при деталізації бізнес-процесів, схеми розвитку, планів, проєктів, стартапів. Найпоширенішими для створення бізнес моделі є Lean Model Canvas, запропонована Стівом Бланком, та Canvas Олександра Остервальдера та Ів Піньє [6; 7].

Для молодих стартапів доцільно використовувати канву Стіва Бланка, оскільки її структура відображає проблеми, що виникають на початку діяльності, орієнтована на запуск нового продукту. Модель Остервальдера і Піньє націлена на більш дорослі стартапи, які вже мають життєздатні продукти та спрямована на пошук можливостей для росту та масштабування. Модель Lean Canvas складається з 9 основних сегментів: клієнтський сегмент; проблема + наявні альтернативи; джерела доходу; рішення; унікальна ціннісна пропозиція; канали комунікації з клієнтом; ключові метрики; витрати; нечесні конкурентні переваги [6].

Основними видами бізнес-моделей залежно від особливостей ключової діяльності стартапів є моделі: «Виробник», «Дистриб'ютор», «Роздрібний продавець (ритейлер)», «Франчайзинг», «Електронна комерція (e-commerce)», Інтегрована модель, «Передплата», «Фриміум», «Агентство». Провідні українські стартапи за версією Startup Ranking використовують моделі «Електронна комерція» та в переважній більшості стосуються роботи в Інтернеті, SEO підтримки та використання штучного інтелекту.

Бізнес-модель Canvas Олександра Остервальдера та Ів Піньє – одназ найбільш зручних бізнес-моделей, яку доцільно використовувати розробникам стартапів. Використання сучасних бізнес-моделей сприятиме розвитку українських стартапів, їх подальшого масштабування та забезпечення ефективності в межах країни.

Ключові слова: стартап; концепція проекту; бізнес-модель; канва бізнес-моделі; інвестиційні проекти.

Список використаних джерел

1. Беекман Б., Ньювенхауз Р. Місто Стартапів [пер. з англ. А. Зінченко] – К.: Greencubator, 2016. – 189 с.

2. Ерік Райз. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. В-во: Віват, 2016. – 368 с.

3. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. / Г. В. Старченко. – Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. – 306 с.

4. Startup Ranking [Electronic resource]. – Accessed mode:https://www.startupranking.com/countries.

5. The Q3 2021 Global Venture Capital Report: Record Funding Trend Held Strong [Electronic resource]. – Accessed mode: https://news.crunchbase.com/news/q3-2021-global-venture-capital-report-record-funding-monthly-recap.

6. Blank S. G. The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great COMPANY / S. G. Blank, B. Dorf // Pescadero. – Calif: K & S Ranch, Inc., 2012.

7. Osterwalder A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. – John. Wiley and Sonsp, 2013. – 408 p.

Практичне значення Hybrid методології управління складними проєктами

Олег Карун
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e–mail: olegkarun@krok.edu.ua,
ORCID: 0000–0002–1292–1435

Методологія управління проєктами є важливою складовою для досягнення успішного результату в будь-якій галузі та забезпечує уніфікацію та оптимізацію процесу реалізації проєкту шляхом розробки шаблонів та стандартів, що сприяють ефективному керуванню та зменшенню ризиків. Сучасний світ побачив велику кількість розроблених методологій управління проєктами, що можуть використовуватись різними компаніями залежно від їх потреб та особливостей. База знань методологій управління проєктами представлена методами, техніками та стандартами, що використовуються компаніями різного спрямування в усіх куточках світу (PMBoK, PRINCE2, P2M та ін.). Проєкт за визначенням є унікальним і має свої особливості, які можуть вимагати змін в методології, узгоджених із конкретними вимогами та умовами дуального середовища. До таких умов можна віднести глобальну цифрову трансформацію, динамічний розвиток технологій та типове для сучасного світу турбулентне оточення. Методологія не є готовим рішенням для управління проєктами, а лише надає основні принципи та інструменти для ефективного керування та потребує наукового пошуку шляхів розвитку та адаптації наявних методологій та розвитку гібридних або ж революційних методологій, що базуються на проактивному підході та креативному управлінні [1,2].

Тема методологій управління проєктами є дуже актуальною і спричинила зародження вітчизняних наукових шкіл, очолюваних видатними науковцями, такими як Бушуєв С.Д., Кононенко І.В. та інші. Значний внесок у розвиток національної наукової думки з цієї теми внесли Зачко І.Г., Дорош М.С., Рач В.А., Домбровський М.З., Саченко А.О., Ярошенко Ф.А., Бушуєва Н.С., Сидорчук О.В, Кобилкін Д.С., які визначають вагомість переосмислення парадигм проєктного менеджменту, адаптації методологій управління проєктами та використання гібридних методологій. У своїх дослідженнях автори приділяють значну увагу розробці інструментів та підходів для оцінки ефективності методологій управління проєктами, що дозволяє менеджерам проєктів більш точно визначати, яка методологія підходить для конкретної ситуації. Разом з тим, у світі з'являються апробовані методології, що виникли в результаті синтезу наявний сталих практик. Дослідження подібних синтезованих методологій дозволять краще розуміти їх конструктивні механізми.

Пропонується розглянути світовий досвід поєднання методологій Agile і Waterfall,щомаєназвуHybrid,дослідитиповнотутаузгодженістьзапропонованого підходу та його еволюційну складову [3]; дослідити можливість використання такої методології на практиці, визначити які артефакти проєкту визначають

доцільність застосування такої методології та які характеристики компонентів являються значними; запропонувати альтернативні шляхи застосування диверсифікаційних методологій в рамках проєкту з метою зменшення ризиків, оптимізації ресурсів та забезпечення необхідного інформаційно-аналітичного забезпечення проєкту на початкових етапах [4].

Потреба в індивідуальних рішеннях у використані методології проактивного управління проєктами формують нові підходи та практики, що використовуються проєктними менеджерами та пропонують нові переваги у досягнені цілі проєкту, таким прикладом можна вважати методологію Hybrid, що описується як симбіоз Scrum методології сімейства Agile та WBS техніки (Work Breakdown Structure – Ієрархічна декомпозиція робіт), що властива методології Waterfall [3,5]. Таке підсилення методології Scrum не несе революційного змісту та може бути охарактеризоване механізмом конвергенції відповідно до запропонованих моделей інтеграції методології управління проєктів професором Бушуєв С.Д. [1]. Техніка WBS являється універсальною та може бути застосована в рамках методології Agile і Waterfall, та забезпечує декомпозицію проєкту задля деталізації компонентів за рівнями. Таке підсилення допоможе проєктному менеджеру краще розуміти структуру проєкту на етапі ініціації, проте не може забезпечити достатній синергічний ефект. Це пояснюється тим, що розбиття проєкту на окремі фази, які виконуватимуться ітераційно, призведе до більшого хаосу та створить додаткове навантаження у консолідації постачання результатів кожної окремої фази. Також ми не можемо ізолювати фази на вимогу методології Waterfall та виконувати їх послідовно, адже кожна з них виконується ітераційно та продукує інкременти, що мають безперервний вплив на заплановані фази разом із динамічними змінами вимог та умов виконання проєкту. Тобто техніка WBS може бути використана на етапі ініціації проєкту та попереднього планування, та не може бути використана постійно у рамках змінного життєвого циклу проєкту відповідно до принципів гнучкої методології. Адже, паралельне виконання фаз суперечить принципам Waterfall та постачання результатів окремої фази буде перезапускати інші фази, що своєю чергою вимагатиме ініціювати створення нових ітерацій, які неможливо передбачити на етапі планування [6].

Методології Hybrid у форматі поєднання сильних сторін різних методологій не знайшли широкого застосування в управлінні проєктами [5]. Актуальним стає завдання визначення та формування допустимого значення декомпозиції проєкту, що управляється множиною методологій управління проєктами. Розуміння граничних механізмів декомпозиції цілісного проєкту з метою залучення оптимальних методологій управління проєкту та його вимір дозволить краще розуміти механізми інтеграції та застосування окремих методологій. Сформовані механізми декомпозиції можуть стати ефективним інструментом проєктного менеджера та забезпечити окремий вимір консолідації та конвергенції методологій управління проєктами.

Часто в рамках проєкту, управління якого забезпечується гнучкою методологією існує необхідність у поставці швидких та формалізованих в рамках

бюджету, часу та компетенцій результатів. Тобто на етапі ініціації проєкту існує необхідність верифікації ідеї проєкту. Верифікація – це процес підтвердження правильності чи правдивість даних, інформації, процесів, концепцій або інших елементів системи запиту. Її ціллю є перевірка, що компоненти продукту узгоджені з вимогами на етапі ініціації та відповідають очікуванням. У наведеному прикладі декомпозиція проєкту має забезпечити верифікацію на етапі ініціації з метою прийняття запобіжних рішень, а саме: тестування ідеї та початкових вимог продукту; аналіз ефективності дій команди та наявних компетенцій; визначити сильні та слабкі сторони середовища проєкту у реальних умовах тощо.

Мінімізація вимоги та формування пріоритетів на ранніх етапах дозволяє побудувати та надалі аналізувати первину модель продукту на базі пріоритетних атрибутів проєкту та їх стійкості та ефективності. Фокус на конкурентних перевагах продукту та його ключових цінностях може суттєво зменшити час та ресурси постачання результатів першої ітерації, зменшується навантаження на команду та зростають потенційні можливості подальшого корегування роботи команди та забезпечення цінностей проєкту у вигляді прототипу або ж мінімально життєздатного продукту (MVP). В зазначеному контексті, узгодженим та виправданим є, для прикладу використання лінійної або каскадної моделі управління проєктом, як етап підготовки до розгортання та імплементації гнучкої методології управління проєктом: перша ітерація – лінійна модель управління проєктом передбачає послідовне виконання різних етапів проєкту в порядку, який був запланований заздалегідь. Такий підхід дозволить створити прототип проєкту, що відтворює дизайн проєкту етапу ініціації, протестувати проєкту модель, налагодити системи розробки в найкоротший термін без залучення значних ресурсів; друга ітерація – каскадна модель реалізації проєкту дозволяє використати напрацювання першої ітерації та передбачає те, що робота над проєктом проводиться відповідно до певної послідовності, але з урахуванням можливості вносити зміни в ході робіт; третя ітерація – гнучка методологія, що дозволить більш свідомо та ефективно побудувати цикл розробки продукту використовуючи отримані попередні дані.

Наведена модель поєднання різних методологій базується на детермінації проєкту відповідно до вимог пілотного тестування та бустеризації первинних результатів проєкту. Наведемо ще один приклад використання різних методологій в рамках цілісного проєкту, що підпадає під визначення конвергенції та часто трапляється в реальних умовах. На основі вимог проєкту формується набір цінностей, що характеризуються, як наперед визначені (описані комплексною документацією) та можуть бути поставлені у рамках чітких компетенцій та ресурсних вимог. Під визначені цінності резервується команда проєкту, яка використовує спрощену методологію (лінійну або каскадну). Забезпеченням інтеграції є наявність комплексної документації, діяльність команди у рамках запланованих ресурсів, що поставляє сталі цінності необхідні проєкту, який розробляється згідно з гнучкою методологією.

Проаналізована методологія Hybrid містить очевидну неузгодженість та

веде до хаотичного формування фаз внаслідок властивих ітераційних процесів інтегрованої методології Scrum та формування інкрементів, що впливають на зміст сформованих фаз та вимагають ініціації додаткових ітерацій при створені цінності проєкту. Уникнути такого зациклення можна використовуючи метод детермінації проєкту. Наведено два приклади детермінації. Перший базується на формуванні відокремлених та завершених цілей проєкту у вигляді прототипів та демонструє узгоджене використання трьох різних методологій, що формують синергічний ефект. Другий наведений приклад стосується розділення методом кластеризації наперед визначених та сталих вимог, представлених у вигляді комплексної документації, що може бути реалізований інтегрованою або автономною командою за спрощеною методологією. Такий підхід дозволить зекономити ресурси та забезпечити швидке постачання визначених цінностей в рамках проєкту.

Ключові слова: управління проєктами; методологія управління проєктами; проєктний підхід; детермінація проєкту; гнучка методологія управління проєктами.

Список використаних джерел

1. Бушуєв Д.А., Козир Б, Ю. Гібридні методологій управління інфраструктурними проєктами. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2020. № 1 (11). С. 35–44. DOI 10.30837/2522–9818.2020.11.035.

2. Кононенко И.В. Формирование обобщенного свода знаний по управлению проектами [Текст] / И.В. Кононенко, Ахмад Агаи // Управління розвитком складних систем. – 2016. – № 27. – С. 44 – 53.

3. Hybrid project management manifesto. Official site of the manifest of hybrid software development. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.binfire.com/hybrid–project–management–manifesto.

4. Agile Manifesto, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.agilemanifesto.org.

5. Spundak, M. Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion? M. Spundak . Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2014. – Vol. 119. – P. 939–948. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.105.

6. Кононенко И. В. Применение метода синтеза методологии управления проектом при нечетких исходных данных. И.В. Кононенко, А. Агаи, С. Ю. Луценко . Восточно–европейский журнал передовых технологий. – 2016. – Vol. 2, № 3 (80). – С. 32–39. DOI: 10.15587/1729–4061.2016.65671.

Сучасні виклики теорії та практики управління/менеджменту

Олена Медведєва
д.т.н, професор,
професор кафедри математичних методів та статистики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» , м. Київ, Україна,
e-mail: medvedieva@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-8873-8100
Ольга Россошанська
д.е.н, професор,
професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» , м. Київ, Україна,
e-mail: olgar@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6831-6998
Валентин Рач
д.т.н, професор,
директор ННІ інформаційних та комунікаційних технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» , м. Київ, Україна,
e-mail: v_rach@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6563-2354

Вже протягом як мінімум півтора століття системність світу визнається основною ознакою єдності матеріального та духовного життя суспільства (людства), яка проявляється в усіх аспектах діяльності особистостей (практичній, пізнавальній, комунікаційній та оцінній). За цей час цивілізація продемонструвала «великий стрибок» у своєму розвитку.

Порівняно з достатньо повільним етапом (до почату другої світової війни), етап до початку 1990-х років характеризувався значним прискоренням розвитку в умовах концепції SPOD-світу (steady – стійкий; predictable – передбачуваний; ordinary – простий, definite – визначений). В цей час достатньо швидко збільшувалась кількість нестійких, невизначених, складних та неоднозначних ситуацій. Причиною цього став, перш за все, темп зміни науково-технічного прогресу, в межах якого S-подібні криві передових технологій досягали своєї технічної межі швидше зміни одного покоління. Іншим фактором виступило масове застосування обчислювальної техніки, інформаційних технологій, інтернету. Суспільство перейшло з «інформаційної пустелі» до «інформаційних джунглів». А найголовніше те, що основою суспільства стала нематеріальна економіка, основана на знаннях та передових технологіях. Ключем для розвитку стали творчі ідеї та новітні технології, а джерелом – вільні творі особистості.

На таку тенденцію після завершення холодної війни у 80-х роках XX століття відреагували американські військові стратеги. Вони озвучили нову концепцію VUCA-світу (volatility – нестабільний; uncertainty – невизначений; complexity – складний; ambiguity – неоднозначний). Саме в цей час зародилося таке поняття, як «складність світу». У світі бізнесу ця концепція масово була прийнята під час глобальної фінансової кризи 2007-2008 років. Конкурентними перевагами стали здатність до нововведень, вміння швидко пристосовуватись до

змін у турбулентному середовищі й безперервно творчо руйнувати конкурентів.

Протягом майже 30-ти років VUCA-світу відбувалися надшвидкі зміни. Світ непомітно втратив практично усі орієнтири, які визначали вектори руху й правила гри. Це ще більше ускладнило світ, і концепція VUCA-світу перестала бути актуальною. У 2020 році американським футурологом Жамі Кассіо була експлікована нова концепція BANI-світу, яка значно адекватніше відображає реальність сьогодення та тенденції руху цивілізації. Вона базується на тому, що світ став крихким (B - brittle), тривожним (A - anxious), нелінійним (N - nonlinear) та незрозумілим (I-incomprehensible).

Хрупкість світу ми постійно відчуваємо в різних аспектах нашої життєдіяльності. Системи, до яких ми звикли, фірми з перспективами розвитку, способи нашої особистої діяльності, позитивні враження про політичних лідерів та іншу еліту миттєво «падають і розбиваються, як кришталь». Будь-яка дрібниця може зруйнувати усталену систему, порядок її функціювання.

Неможливість передбачити майбутнє робить світ тривожним, вводить в стан стресу усіх і де завгодно. Відчуття страху стає хворобою нашого часу. Невідомо, що трапиться з тобою, твоїми близькими; невідомо, якими можливостями ми не скористувалися, а вони вже втрачені.

Неможливість встановити чіткі причино-наслідкові зв'язки між подіями свідчить про нелінійність складного світу. Будь-які події проявляють системний нелінійний ефект впливу одночасно на багато інших подій. А це потребує виконання багатьох системних дій.

При гіпервеликому потоці даних та інформації постійно відчувається нестача знань та компетентностей для їх переробки. Тому управлінські та особисті рішення у більшості випадків приймаються інтуїтивно в умовах невизначеності. На тлі швидкого розвитку цивілізації відбувається зростання складності середовища діяльності, яка стає все більш незрозумілою і, як наслідок, непізнаваною.

Протягом останніх 20 років переважна більшість керівників та фахівців вважали і продовжують вважати, що задля виживання в умовах VUCA- та BANI-світу потрібно постійно змінювати набір власних компетентностей. І швидкість зміни компетентностей має корелюватись зі швидкістю зміни світу. Для цього співробітникам пропонується постійно відслідковувати тренди, навчатись та перенавчатись. Основну увагу рекомендують приділяти постійній актуалізації soft skills (гнучкі навички), self skills (навички самоуправління) та підвищенню або засвоєнню нових hard skills (жорсткі навички). Переконують, що досягти успіху можна завдяки праці зі своїми психотравмами, приборканню стресів та емоцій, розвитку когнітивної гнучкості та емоціонального інтелекту, «прокачуванню» умінь взаємодіяти зі світом та комунікувати з людьми, та багато іншого. І таких порад з часом стає все більше. Для їх реалізації запроваджено безліч семінарів, вебінарів, курсів, тренінгів, послуг консультантів, кар'єрних коучерів, майндфулнес-коучерів та ін. Проте, людина фізіологічно та психологічно не може так швидко змінюватись в такій великій кількості напрямків. Незважаючи

на це, багато людей намагаються виконати якомога більше порад, витрачаючи на це весь свій вільний час і гроші. Результат для багатьох з них при цьому не відповідає очікуванням, оскільки зростаюча складність у світі швидша, ніж їх намагання та успіхи. І таке явище є загальносвітовим.

Перехід до BANI-світу в період COVIDної епопеї та воєнних дій на території Україні призвів за дуже короткий термін до глобальної зміни картини світу у багатьох людей планети. В результаті проявився феномен YOLO-мислення («you only live once» - живемо тільки раз). Цей феномен почав формувати нове соціально-економічне явище - YOLO-економіку. В ній люди постійно ризикують роботою та стабільністю, грошима заради більш цікавого життя тут і зараз. Люди вже не бажають прогнозувати непрогнозоване майбутнє. Це дозволяє їм використовувати своє право на самовираження, а їх унікальний талант, яким потенційно володіє будь-яка людина, але не мала умов його прояви, сьогодні забезпечує собі паспорт «громадянина світу». Ця категорія людей не боїться тих, хто встановлює правила, і порушує їх адекватно ситуаціям, що складаються. Вони переходять до рангу «актуалізаторів» і живуть за гаслами «Сам собі начальник», «Добрий начальник – це той, хто сам собі начальник», «Ти потрібен начальнику, він тобі не потрібен» (останні два - гасла масових протестів студентської молоді в Парижі 1968 року). Але від цього починає потерпати бізнес, яким керують без врахування цих гасел. З причини розширення тенденції добровільного масового звільнення, в першу чергу, досвідчених фахівців та талановитої молоді, відбувається зниження інтелектуального та творчого потенціалу фірм.

В такій ситуації виникає питання, як жити а не виживати? Накопичена світова статистика періоду VUCA- світу свідчить, що вихід потрібно шукати не в людях, а у зміні систем різного масштабу, зміні підходів та принципів управління складними системами в умовах BANI-світу, у системному переосмисленні ролі науки і практики в процесах розвитку. Сьогодні це є глобальним викликом для всього суспільства, і, вочевидь, для теорії та практики управління.

Перед тим, як шукати вихід, треба визнати, що більшість нашої діяльності з довгострокової функціональної, перетворилась на проєктну – унікальну, разову, тимчасову, інноваційну, в невизначених умовах та обмежених ресурсах. Якщо виникають проблеми, які для свого розв’язання потребують довгострокових проєктів, то їх переводять до рангу програм або портфеля короткострокових проєктів. При цьому, у боротьби зі складнощами в проєктах (інженерних, менеджерських, культурно-мистецьких та ін.) використовують системне мислення 2.0. В цьому полягає основа будь-якої сучасної діяльності.

Короткостроковість діяльності з отриманням продуктів призвела до того, що багато з проєктів починають створювати продукти через прототипування. В процесі прототипування з’являються нові знання від практики (умовно «від тіла») додатково до наукових знань (умовно «від голови»). Роль практики на отримання нових знань була помічена соціологами в 60-70-ті роки XX століття. Тоді почала зароджуватись «теорія практик», яку можна розглядати як методологію вивчення практичного повсякдення. Проте, в середовищі

авторитетних вчених системних аналітиків, яке очолював Рассел Акофф, в той же період було виділено самостійний розділ системної методології – теорію практики (а не практик, як у соціологів). Головне завдання цього розділу – дослідження умов ефективного застосування отриманих результатів системного аналізу. Останні є результатом спільної роботи в межах проєкту усіх зацікавлених сторін, які є носіями знань «від тіла» з системними аналітиками - носіями знань «від голови». Головна мета проєкту – «підняти» систему та усіх, хто залучений до проєкту, на більш високий рівень розуміння та інтелектуального розвитку. Тобто, теорію практики (а точніше системну теорію практики) сьогодні можна розглядати як методологію сучасної діяльності у відповідній галузі знань. Це можливо досягати за використання НІКС-мислення (нечітке, інтерактивне (в трактовці Р. Акоффа), креативне, системне).

Щодо галузі знань, яка сьогодні іменується як «управління/менеджмент». Ще на початку XXI століття з'явилися публікації під назвою «Менеджмент мертвий, наступний - маркетинг». Вже в той період дослідники доводили, що довгострокове планування – це повна маячня; що в реальному житті менеджери поводяться зовсім не так, як це описується в розумних книгах; що знайдені успішні моделі живуть лише кілька років, та багато іншого, що сьогодні вже не викликає сумніву. За часів існування VUCA-світу Кевин Робертс виступив з лекцією «Менеджмент помер. Маркетинг помер. Стратегія померла», де показав, що світ перейшов в епоху ідей. Для перемогти у такому світі треба визнавати, що нове – вже старе, а важливо те, що сьогодення актуальне. Світ бажає жити в епосі актуального з причини того, що воно приносить людям радість. Незважаючи на це, в галузі управління/менеджменту продовжують використовувати багато термінів, змістовна різниця між якими чітко не визначена. «Актуалізаторам», які «самі собі начальники», запропоновано позицію «начальник» (початок) представити у вигляді менш складних, спрощених чотирьох ролей: правитель, керівник, менеджер, управлінець. Кожна з цих ролей чітко описана, має свої цілі та продукт діяльності. Реалізація цих ролей згідно з матрицею (аналогом матриці головних функцій діяльності) в умовах принципу життя «у нас одне життя, тому потрібно жити тут і зараз для отримання радості і робити інших щасливими» дозволяє суттєво знизити складність задач, що виконуються в управлінні проєктною діяльністю, і зробити діяльність цікавішою та щасливішою. Такий підхід робить реальним перехід на діяльність з реалізації проєктів за методологією системної теорії практики.

Ключові слова: VUCA-світ; BANI-світ; НІКС-мислення; YOLO-мислення; актуалізатор.

Особливості гнучкого управління в командах в умовах невизначеності часового ресурсу кожного з робітників команди

Олександра Лигіна
здобувачка освітньої програми
«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: lyhinaom@krok.edu.ua

В останні роки гнучкий менеджмент набув популярності, оскільки організації адаптуються до мінливого бізнес-середовища. Управління командами є складним завданням, особливо в умовах невизначеності часових ресурсів членів команди. Невизначеність часових ресурсів може бути складною для управління, тому важливо мати гнучкий підхід (Agile), щоб забезпечити виконання роботи вчасно та за високими стандартами [1, 2].

Дослідимо такі особливості гнучкого управління, які можуть допомогти командам ефективно працювати в умовах невизначеності часових ресурсів членів команди, як ефективна комунікація, гнучке планування, тайм-менеджмент та середовище співпраці.

Ефективна комунікація є життєво важливим аспектом успішного управління командою, особливо в умовах невизначеності часових ресурсів. Чіткі канали комунікації сприяють довірі та прозорості в команді, що дозволяє налагодити міцні стосунки та досягти спільної мети. Ефективна комунікація також допомагає запобігти непорозумінням, конфліктам і затримкам, які можуть виникнути через неправильне спілкування.

Окрім встановлення довіри та прозорості, ефективна комунікація також допомагає підвищити загальну ефективність і продуктивність команди. Коли члени команди вміють чітко та лаконічно спілкуватися, вони можуть швидко визначити та вирішити будь-які проблеми, які можуть виникнути. Це допомагає мінімізувати збої в графіку проекту [2, 3].

Адаптація стилів комунікації до потреб різних членів команди має важливе значення, особливо коли члени команди походять з різних культурних чи мовних середовищ або мають різні комунікаційні вподобання. Включення різних комунікаційних інструментів і методів, таких як регулярні зустрічі, письмові оновлення та цифрові платформи, може покращити командну комунікацію та співпрацю.

Гнучке планування передбачає розбиття великих проектів на менші, керовані завдання та визначення їхніх пріоритетів відповідно до їхньої важливості. Зосереджуючись спочатку на найважливіших завданнях, команди можуть швидко коригувати свої пріоритети та реагувати на зміни в часових ресурсах. Такий підхід допомагає зменшити стрес і виснаження серед членів команди завдяки більш ефективному управлінню своїм часом. Однак гнучке планування вимагає надійної комунікації та координації між членами команди, щоб забезпечити своєчасне виконання завдань. Гнучкі методології, такі як Scrum

та Kanban, можуть бути використані, щоб забезпечити командам структурований підхід до гнучкого планування і визначення пріоритетів завдань [4, 5].

Важливо зазначити, що гнучке планування не позбавлене проблем. Однією з головних проблем є те, що це вимагає міцного спілкування та координації між членами команди. Для того, аби підхід був ефективним, члени команди повинні мати можливість спілкуватися та працювати разом, щоб забезпечити своєчасне виконання завдань.

Методи **тайм-менеджменту**, такі як визначення пріоритетності завдань на основі важливості та терміновості, допомагають командам управляти невизначеними часовими ресурсами та оптимізувати продуктивність. Ще одним корисним прийомом є розбиття великих завдань на менші підзадачі, які можна виконати за коротший проміжок часу.

Коли команди мають обмежені часові ресурси, стає вкрай важливо визначити пріоритети та ефективно розподілити доступний час для досягнення найкращих можливих результатів. Методи управління часом можуть допомогти командам керувати невизначеністю ресурсів часу та оптимізувати свою продуктивність.

Ефективне делегування повноважень і регулярна оцінка використання часу мають важливе значення для визначення сфер, які потребують удосконалення в практиці управління часом у команді. Інструменти управління часом, такі як діаграми Ганта і програмне забезпечення для відстеження часу, можуть бути використані для полегшення ефективного управління часом в командах.

Середовище співпраці має вирішальне значення для успішного управління командою, зміцнення почуття спільності, сприяння творчості та інноваціям, а також заохочення обміну знаннями та ідеями [6].

Співпраця допомагає розбудовувати довіру між членами команди, зменшуючи конфлікти та непорозуміння, які можуть призвести до втрати дорогоцінного часу та ресурсів. Лідери команд повинні заохочувати відкрите спілкування, сприяти обміну знаннями та заохочувати командну роботу, щоб сприяти створенню атмосфери співпраці. Впровадження заходів з тімбілдінгу та формування спільного бачення може ще більше зміцнити середовище співпраці в командах.

Ми розглянули особливості гнучкого управління, які можуть допомогти командам орієнтуватися в умовах невизначеності часових ресурсів. Ефективного управління командою в умовах невизначеності можна досягти завдяки поєднанню комунікації, гнучкого планування, тайм-менеджменту, співпраці та гнучкості.

Практичні висновки та рекомендації для лідерів та менеджерів команд включають встановлення чітких каналів комунікації, розбиття великих проектів на менші завдання, визначення пріоритетності основних завдань, ефективне управління часом, заохочення співпраці та збереження гнучкості у відповідь на зміни в часових ресурсах. Впроваджуючи ці особливості, команди можуть успішно орієнтуватися в умовах невизначеності часових ресурсів і досягати поставлених цілей. Наголос слід робити на постійному вдосконаленні, адаптивності та використанні відповідних інструментів і методологій для

підвищення ефективності роботи команди в умовах невизначеності часових ресурсів кожного з її членів.

Ключові слова: ефективна комунікація; гнучкі методології; тайм-менеджмент; делегування повноважень; середовище співпраці; тімбілдінг; атмосфера співпраці.

Список використаних джерел

1. Agile маніфест 2001 р. URL: http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html.
2. Основні принципи Agile-маніфесту 2001 р. URL: http://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html.
3. Agile - шпаргалка на співбесіду URL: https://qagroup.com.ua/publications/agile-info/.
4. Scrum Guide Revision Webinar 2017р. URL: http://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html.
5. Kanban. URL: https://www.atlassian.com/agile/kanban (дата звернення: 30.03.2023).
6. Ковальчук В. І. Використання хмарних сервісів для проєктного навчання майбутніх фахівців з інформаційних технологій: дис. 12.00.06. Київ, 2020. 50 с.

Коннективізм і лідерство: використання теорій навчання в цифрову епоху

Богдан Салій
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: bogdan.salij@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-1012-7959
Ірина Мігус
Науковий керівник:
професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irynamp@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6939-9097

Концепція коннективізму описує зв'язок між людським навчанням і повсюдним доступом до знань, який забезпечує сучасне технологічне середовище. Хоча коннективізм був значною мірою пов'язаний з теоріями навчання дорослих, існує переконання, що він також може розглядатися як ключовий фактор в теорії організаційного лідерства.

Актуальність: Основні теорії навчання виникли й досліджувалися впродовж XX століття. Стрімкий розвиток інформаційних технологій та різних напрямків нейронаукна початку XXI спричинив появу нових теорій навчання людини в епоху діджиталізації. Теорія коннективізму є міждисциплінарною, її вивчає досить багато науковців, однак її зв'язок з теорією організаційного лідерства практично не досліджувався. Потребують аналізу та оцінки доступні матеріали, пов'язані з коннективізмом та визначення їх впливу щодо інших теорій навчання і лідерства.

Об'єктом дослідження є сучасні теорії навчання і лідерства.

Предметом дослідження є вплив теорії коннективізму на розвиток нових форм лідерства.

Метою дослідження є вивчення зв'язку між теоріями навчання і лідерства в цифровому світі та аналіз впливу основних принципів коннективізму на розвиток нових форм лідерства.

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено такі **завдання:**

• проаналізувати особливості теорій навчання і лідерства на сучасному етапі;

• виокремити основні принципи коннективізму;

• визначити вплив коннективізму на розвиток нових форм організаційного лідерства.

Методологія дослідження. У роботі використовуються загальні методи наукового дослідження, зокрема індукції та дедукції для аналізу ключових понять, контент-аналіз для аналізу та класифікації великих обсягів текстової і візуальної інформації, що дозволило оцінити співвідношення різних теорій і концепцій навчання та лідерства.

Інформаційна база дослідження. Вагомий внесок у дослідження теорій навчання здійснили Джордж Сіменс (George Siemens), який ввів термін

"коннективізм" і є одним з провідних дослідників у галузі онлайн-навчання та соціальної мережевої теорії.Стівен Даунес (Stephen Downes) досліджував концепції віртуальних спільнот та масового відкритого онлайн-навчання.Конрад Геше (Konrad Glogowski вивчає вплив коннективізму на процес навчання та виховання.Сіра Дьюрант (Sierra Williams) досліджує використання технологій та концепцій коннективізму в організаціях та бізнесі. Інформаційною базою для дослідження питання організаційного лідерства слугували роботи таких дослідників, як Пітер Друкер (Peter Drucker), який відомий своїми працями про ефективність та ефективне керівництво, Джон Коттер (John Kotter) , який вивчає стратегічне керівництво та зміни в організаціях, Деніел Гоулман (Daniel Goleman), який досліджує вплив керівництва на ефективність організацій.

Етапи та результати дослідження. Теорія коннективізму виникла внаслідок еволюції теорій навчання. Розуміння того, чому і як люди навчаються, є важливою сферою дослідження. Теорії навчання мають на меті забезпечити фундаментальний підхід до формату навчання та допомогти викладачам у створенні успішного навчального середовища, щоб молоді та дорослі учні могли максимізувати свій навчальний досвід. Теорії навчання також допомагають пояснити причини змін у навчанні та результативності [1].

На основі того, як люди навчаються, теорії навчання пояснюють, яким чином має відбуватися освітній процес, і надають методичні вказівки щодо дій для його покращення. Теоретики навчання розглядали навчання як «процес, за допомогою якого поведінка змінюється, формується або контролюється» [2].

Загалом, теорії навчання дають розуміння критичного мислення і здатності до саморозвитку та зростання людства в цілому. Протягом історії поширювалися різні теорії, які обґрунтовували розуміння навчання. Так, було запропоновано класифікувати науковців у дві основні групи: прихильники біхевіористських / коннективістських теорій і послідовники когнітивних/гештальтних теорій. Більшість теорій поділяють навчання на два протилежні погляди на отримання знань: або як зовнішній процес (біхевіорист, коннекціоніст), або як внутрішньо керований процес (когнітивна теорія, теорія контролю, нейронаука) [3].

Відповідно до теоретиків, які схиляються до біхевіоризму, реальність була зовнішньою для розуму, а знання набувалися на досвіді. Таким чином, навчання відбувалося як відповідь на зовнішній стимул із впливовими факторами такими, як винагороди та покарання. Навчання базувалося на виконанні завдань, а пам’ять розглядалася як «чорний ящик» для розуміння та запам’ятовування поведінки [4].

З іншого боку, вчені, які дотримуються підходу когнітивізму, визначають навчання як структурований обчислювальний процес отримання та зберігання інформації, зосереджений на внутрішніх аспектах навчання. Впливаючими факторами були наявна схема та попередній досвід роботи з пам’яттю, що дозволяло кодувати, зберігати та отримувати інформацію. Замість завдань, знання стосувалися вирішення проблем, застосування інтелекту, мотивації, інтересу, концентрації та міркування [5].

Розвиток коннективізму став подальшою еволюцією всіх цих традиційних підходів до освіти, пов'язуючи навчання як з внутрішніми, так і з зовнішніми вимірами життя, невіддільними від технологічних інновацій.

КоннективізмЗавизначеннямДжорджаСієменсапредставленийякінтеграція принципів, досліджених теоріями хаосу, мережі, складності та самоорганізації. Теорія об'єднує попередні погляди такі, як соціальний конструктивізм та більш сучасні теорії, зокрема теорію мереж. Окрім переосмислення процесу навчання, коннективізм має значення для всіх аспектів життя, включаючи управління та лідерство, медіаіндустрію та управління організаційними знаннями. Коннективізм відкидає інші теорії навчання та пропонує радикальний погляд на освіту, пов'язаний з мережевими інформаційними технологіями. Теорія зосереджена на соціальній природі навчання включаючи суспільні перемовини, громадську діяльність, побудову соціальних зв'язків та кооперацію [6].

На основі зазначених вище джерел, визначено базові принципи коннективізму:

1. Навчання та знання ґрунтуються на різноманітності думок.
2. Навчання - це процес підключення спеціалізованих вузлів або джерел інформації.
3. Здатність дізнаватись більше є важливішою, ніж те, що відомо зараз.
4. Підтримка зв'язків необхідні для сприяння постійному навчанню.
5. Здатність бачити зв'язки між сферами, ідеями та концепціями є основною навичкою.
6. Актуальність (точна, найсвіжіша інформація) є метою всіх коннективістських навчальних дій.
7. Прийняття рішень саме по собі є процесом навчання.

Вибір того, що вивчати, і значення вхідної інформації розглядаються через призму мінливої реальності. Хоча зараз є правильна відповідь, завтра вона може бути неправильною через зміни в інформаційному середовищі, які впливають на рішення [6-7].

Ґрунтуючись на цих ключових принципах навчання, було виявлено, що коннективізм має певну схожість із принципами теорії навчання дорослих. Основна відмінність між теорією навчання дорослих і коннективізмом полягає в тому, що тоді як принципи навчання дорослих зосереджуються на окремій людині, яка навчається, коннективізм зосереджується на аспекті «зв'язків» і тому, як сам учень з'єднує їх.

Отже, теорія коннективізму впливає на розвиток організаційного лідерства в цифровому суспільстві, оскільки ця теорія сприяє розвитку інтернет-технологій та спільного навчання. Коннективізм стверджує, що знання залежить від спільної діяльності та інтеракції з іншими людьми, а не від індивідуальної пам'яті або навчання з книг.

Організаційне лідерство в цифровому суспільстві повинно враховувати цю теорію і створювати сприятливі умови для спільного навчання та співпраці між працівниками. Це може бути досягнуто за допомогою створення віртуальних

команд, які можуть працювати разом незалежно від місця розташування, використовуючи спільні інструменти і технології, такі як відеоконференції, обмін повідомленнями та спільні документи.

Коннективізм також підкреслює важливість розвитку гнучких та адаптивних організацій, які можуть швидко реагувати на зміни в ринку та технології. Організаційні лідери повинні розвивати такі організації, які мають гнучку структуру, відкриті комунікації та здатність до швидкої адаптації до нових умов.

Висновок. Коннективізм привертає широку увагу дослідників, проте, на відміну від інших теорій навчання, йому ще не вистачає тривалої історії тестування, перевірок і переглядів, щоб дійти остаточних висновків для розуміння того, як люди навчаються найбільш ефективно в цифровому світі.

Коннективістська теорія переосмислює парадигму лідерства для 21 століття. Коннективізм визначає, що лідерство є динамічним, пов'язаним і колективним процесом впливу, заснованим на принципах цифрових знань і міжособистісних нейронних мереж. Коннективізм допомагає лідерам усвідомлювати, що вони не можуть мати всіх знань і вмінь, необхідних для успішного управління організацією в цифровому світі. Тому лідери повинні сприяти розвитку спільної культури та створювати сприятливе середовище для взаємного навчання та підтримки між працівниками. Це може бути досягнуто за допомогою створення менторських програм, співпраці між різними департаментами та наданням працівникам можливості брати участь у навчальних програмах і конференціях.

Спираючись на теорії хаосу, мереж, теорії складності та самоорганізації, коннективізм є багатогранною теорією, що потребує подальших досліджень.

Ключові слова: коннективізм; теорії навчання; лідерство; організаційне лідерство.

Список використаних джерел

1. Downes, S., 2007. What Connectivism Is. Електронний ресурс. Режим доступу: https://halfanhour.blogspot.com/2007/02/what-connectivism-is.html.

2. Driscoll, M.P. 2005. Psychology of Learning for Instructuion. Електронний ресурс. Режим доступу: https://ocw.metu.edu.tr/pluginfile.php/9013/mod_resource/content/1/driscoll-ch10%20(1).pdf.

3. Peggy A. Ertmer, Timothy J., 2013. Behaviorism, Cognitivism, Constructivism: Comparing Critical Features From an Instructional Design Perspective Електронний ресурс. Режим доступу: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/piq.21143.

4. Heick, T., 2018. The Difference between Instructivism, Constructivism, and Connectivism. Електронний ресурс. Режим доступу: https://www.teachthought.com/learning/the-difference-between-instructivism-constructivism-and-connectivism/.

5. Kop, R., 2020. The Challenges to Connectivist Learning on Open Online Networks: Learning Experiences during a Massive Open Online Course. Електронний ресурс. Режим доступу: https://www.erudit.org/en/journals/irrodl/1900-v1-n1-irrodl05132/1067613ar/abstract/.

6. Siemens, G., Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age. Взято 13го Квітня, 2023 з електронного ресурсу. Режим доступу: http://er.dut.ac.za/bitstream/handle/123456789/69/Siemens_2005_Connectivism_A_learning_theory_for_the_digital_age.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

7. Verhagen, P., Connectivism: A New Learning Theory? Взято 16го Квітня, 2023, з електронного ресурсу. Режим доступу: https://ru.scribd.com/doc/88324962/Connectivism-a-New-Learning-Theory#.

НАУКОВО КОНФЕРЕНЦІЯ «СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ: ВИТОКИ, РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»

м. Київ, Україна, 25 травня 2023 р.

Університет економіки та права «КРОК»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.