ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

ДЕРЖАВА, РЕГІОНИ, ПІДПРИЄМНИЦТВО: ІНФОРМАЦІЙНІ, СУСПІЛЬНО-ПРАВОВІ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ

частина 2

05 грудня 2024р.

Київ 2024

УДК 338.2
Д-36

Рекомендовано до друку Вченою радою ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК»
(протокол № 4 від 26 грудня 2024 р.)

ISBN 978-966-170-098-6

Д-36 Збірник містить матеріали VI міжнародної конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку», що була організована та проходила у Вищому навчальному закладі «Університет економіки та права «КРОК» 05 грудня 2024 року.

Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2024. 493 с.

На конференцію запрошуються науковці, науково-педагогічні працівники, здобувачі вищої освіти усіх рівнів навчання, представники органів державної влади та місцевого самоврядування, комерційних фірм, чия діяльність має відношення до тематики конференції.

Тези опубліковані в авторській редакції. Організатори конференції не несуть відповідальності за їх зміст.

ISBN 978-966-170-098-6

© ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2024
© Автори, 2024

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 5. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ, ПІДПРИЄМСТВ ТА БІЗНЕСУ

Сутність та перспективи використання цифрової маркетингової стратегії 13
Дмитро Проценко

Strategic corporate culture for managing risks in virtual project teams 15
Olena Bielova, Oleksandr Bielov, Vadim Belsky

Проблеми та перспективи управління лояльністю стейкхолдерів організації за допомогою корпоративного волонтерства 18
Андрій Копил

Вирішення конфліктів в організаціях як складова успішного управління 20
Максим Оліферовський

Створення актуального та релевантного контенту для SMM у сфері нішового та малого бізнесу 23
Галин Літовченко, Ірина Петрова

Перекваліфікація фахівців в ІТ: виклики та перспективи 28
Микола Сміленко

Стратегічний маркетинг у проєктах 31
Єлизавета Беконіна, Ірина Петрова

Influence – маркетинг як ключовий інструмент залучення молодої аудиторії 34
Олександр Довженко, Ірина Петрова

Використання глобальних трендів у цифровому маркетингу для локального бізнесу: кейс групи компаній «Морський Дім» 37
Олексій Рогов, Ірина Петрова

Впровадження ШІ в маркетинг 41
Сергій Зайцев, Ірина Петрова

Project scheduling of it projects in a remote, distributed environment 45
Oleksandr Bogolii

Івент-маркетинг як інструмент розвитку малого бізнесу 47
Крістіна Крильо, Ірина Петрова

Мовна компетентність у сегментах ІТ-ринку України: аналітичний погляд 49
Іван Панченко

Маркетинговий проєкт: запуск нового продукту на українському ринку 52
В'ячеслав Довгаленко, Ірина Петрова

Інтеграція персонального бренду співробітників у стратегію корпоративного маркетингу B2B 55
Станіслав Горецький, Ірина Петрова

Вплив пандемії COVID-19 та повномасштабної війни на IT-компанії 57
Марина Аверкина, Антон Матвєєв
Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах війни 60
Святослав Брагін
Вектори інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції 62
Дмитро Полтавський
Наукові підходи до управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери інформаційних технологій 65
Сергій Рожок
Діджіталізація та її вплив на впровадження інноваційної діяльності підприємств 67
Максим Рожок
Особливості логістичних систем закладів охорони здоров'я 70
Віктор Алькема
Оцінка вартості людського капіталу в організаціях соціальної сфери 73
Данило Бріндак, Марина Гусович, Олександр Сумець
Актуальні питання цифровізації інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень 75
Валерій Діденко, Віктор Алькема
Проєктний офіс як механізм управління проєктами компанії 78
Ярослав Горбушко, Віктор Алькема
Як SCRAM може допомогти в управлінні проектами та часом 81
Георгій Гричик, Ірина Мала
Роль функції планування в управлінні системою економічної безпеки підприємства 84
Микола Кобільник
Сучасні тенденції розвитку логістичної системи дистрибутора фармацевтичної продукції 87
Владислав Коваленко, Віктор Алькема
Стратегії для створення сприятливого робочого середовища в організаціях 90
Марина Крутій, Ірина Мала
Час на користь: успішні приклади тайм-менеджменту в бізнесі та житті 93
Анастасія Кривко, Ірина Мала
Організаційна структура проектно-орієнтованої компанії 96
Данило Курбанов, Олександр Сумець
Визначення ризику невідповідності для здійснення коригувальних дій з використанням нечіткої логіки 99
Олександр Кузьменко, Леонід Віткін

Актуальні аспекти стратегічного управління закладами охорони здоров’я в умовах цифровізації 101
Оксана Кириченко
Методологія та етапи стратегічного планування 103
Віталій Михайлішин, Ганна Пазєєва
Як самоорганізація людини впливає на продуктивність 106
Анастасія Павлова, Ірина Мала
Форсайт діяльності закладу охорони здоров'я 110
Сергій Петрушенко, Віктор Алькема
Роль контролінгу в процесі функціонування сучасного підприємства 112
Катерина Полуміскова,Віктор Алькема
Обгрунтування поняття управління та дослідження впливу цього процесу в забезпеченні економічної безпеки агрофірм 114
Вікторія Генчевська
Маркетингові комунікаційні стратегії в умовах воєнного часу 118
Сєргій Капіца, Ірина Петрова
Наукові підходи до розбудови системи економічної безпеки підприємств 121
Євген Ситнік
Принципи розбудови та функціонування системи економічної безпеки банківських установ 124
Юрій Стечишин
Концептуальні аспекти розбудови системи управління закладами охорони здоров'я 127
Михайло Тодуров
Використання технології блокчейн в системі інформаційно-аналітичного забезпечення інформаційної безпеки підприємства 130
Микола Черненький, Ігор Чернозубкін
Цифровізація матеріально-технічного забезпечення лікарень України: розробка та впровадження онлайн-бази забезпечення 134
Олексій Рудий, Олександр Сумець
Концептуальні засади розвитку системи управління персоналом комерційних підприємств 137
Віталій Скиба, Віктор Алькема
Формування стійкої логістичної інфраструктури в аспекті сталого розвитку України 140
Олександр Сумець
Управління змінами в мовах цифровізації діяльності організацій 145
Єгор Синицин, Віктор Алькема
Стратегія сприяння інноваційному розвитку бізнесу в умовах війни 148
Віктор Терехов
Розвиток менеджменту клінічних випробувань лікарських засобів у закладах охорони здоров'я 151
Ігор Юрченко, Олександр Сумець

Управління конкурентоспроможністю послуг закладу охорони здоров'я 154
Сергій Вігуро, Олександр Сумець
Перегляд міжнародного стандарту ISO 9001 щодо вимог до систем менеджменту якості 157
Леонід Віткін
Розробка та впровадження маркетингового плану для нової компанії 159
Вікторія Ворон, Ірина Мала
Вплив соціальних мереж та технологій на продуктивність 162
Вікторія Ворон, Ірина Мала
Поняття контролю та його складові елементи 165
Аліна Жевлак, Ганна Пазєєва
Стратегії управління запасами підприємств в умовах ринкової нестабільності та воєнного стану 168
Олексій Жубржицький, Віктор Алькема
Інновації в підході до зменшення рівня непрацюючих активів (міжнародний досвід) 171
Олександр Алефіренко, Віктор Терехов
Аналіз тлумачень поняття «концепція проєкту» 174
Наталія Федотова, Олена Данченко
Блокчейн як інноваційна технологія логістичного управління електронною комерцією 180
Роман Климович, Олександр Сумець
Організаційно-економічний механізм стратегічного управління закладом охорони здоров'я 184
Вікторія Ладика, Олександр Сумець
Управління ризиками інвестиційно-будівельних проєктів на етапі проєктування 187
Євген Мирошник, Олександр Сумець
Узгодження системи менеджменту медичного закладу з його організаційною структурою 189
Сергій Невестюк, Олександр Сумець
Оцінка життєздатності українських компаній під час війни через призму кількості діючих підприємств 192
Кирило Моісеєв
Кризовий комунікаційний план КМДА як інструмент інформування населення у надзвичайних ситуаціях 195
Євгеній Кудряшов
Компетенції сучасного менеджера в умовах індустрії 5.0 198
Марта Копитко
Принципи розбудови та функціонування системи економічної безпеки підприємства 200
Олександр Правдивець

Сутнісні аспекти управління діяльністю підприємства з використанням цифрових технологій 203
Віталій Олійник
Порівняння результативності реклами через впливових осіб та мікроінфлюенсерів: нові підходи до просування 205
Вікторія Миколайчук, Ірина Мала
Тренди в розоблені товарів для міленіаліа та покоління Z: від інклюзивності до сталого споживання 208
Уляна Батуревич, Ірина Мала
Використання аналітики даних для оптимізації маркетингових стратегій в стартапах 212
Вероніка Тодорова, Ірина Мала
Використання цифрового маркетингу в стартапах: переваги та виклики 216
Анастасія Павлова, Ірина Мала
Сутність системи управління організацією в ринкових умовах на прикладі ТОВ «SAMSUNG» 219
Анюта Яворська, Віктор Алькема
Оптимізація комунікаційних процесів у віртуальних командах: інструменти, виклики та стратегії ефективності 222
Олександр Калінін, Роман Дубенський
Техніки та інструменти медіації в трудових конфліктах 225
Євген Василенко, Наталія Калініна
Управління комунікаціями в ІТ-проєктах в умовах віддаленої роботи 234
Віталія Москалець, Олена Данченко
Роль лідерів думок у маркетингових стратегіях: вплив блогерів та інфлюенсерів на споживчу поведінку 237
Ірина Гречко, Ірина Мала
Соціальна відповідальність брендів: як маркетингові комунікації можуть відображати соціальні цінності та відповідальність 241
Дарина Панасюк, Ірина Мала
Оцінювання системи мотивації працівників роздрібної торгівлі 245
Марія Корнійчук, Наталя Москаленко
Проблемні аспекти дослідження мотиваційного клімату в управлінні людським капіталом 248
Павло Радчук
Внутрішнє середовище підприємства та його значення для менеджменту 251
Вікторія Ворон, Віктор Алькема
Проєктний підхід до управління якістю освітніх програм в українській школі 254
Дмитро Нечипорук, Ганна Пазєєва
Управління стресом на підприємстві 258
Людмила Копчак, Ганна Пазєєва

Аналіз та оцінка логістичної системи ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» 261
Станіслав Мідіна, Ганна Пазєєва
Загальні методи менеджменту та їх характеристика 265
Вікторія Опаренко, Ганна Пазєєва
Види та взаємозв'язок особистих та міжособистісних конфліктів 268
Дар'я Река, Ганна Пазєєва
Розвиток прогресивних технологій в торгівлі 273
Анастасія Діжківська, Ганна Пазєєва
Здійснення оптових закупівель товарів в Україні під час війни 275
Аліна Сліпчук, Ганна Пазєєва
Дослідження конкурентних переваг аптечних мереж в Україні 278
Сергій Лозинський, Олеся Вієцька
Проблемні аспекти стратегічного лідерства в епоху штучного інтелекту 282
В'ячеслав Полєтаєв
Виклики продуктового менеджменту в удосконаленні ІТ-продуктів 286
Дмитро Ільєнков
Кадровий потенціал, як фактор успішності підприємства на прикладі фармацевтичної галузі 288
Вадим Широбоков
Оцінка інвестиційної привабливості малих модульних реакторів при зростаючій частці відновлювальних джерел енергії 291
Олександр Калінін, Лариса Луковіна
Оцінка ефективності управління бізнес-процесами у сфері нерухомості в умовах сучасних викликів 294
Олександр Калінін, Дмитро Ромасенко
Сучасне організаційно-правове забезпечення управління державною службою в Україні: світовий досвід та українські реалії 296
Анатолій Француз, Павло Марченко
Динаміка змісту приватної (розшукової) та правоохоронної діяльності: теоретико-правові та історичні аспекти 299
Анатолій Француз, Яна Горобець
Страхування воєнно-політичних ризиків у стратегіях життєстійкості українського бізнесу 303
Тетяна Мосійчук
Організація виробництва літаків в Укрііні на основі LEAN підходу 306
Олена Данченко, Дмитро Хоменко
Напрями впровадження цифровізації у ЗВО на прикладі Університету «КРОК» 309
Едвард Потапенко, Наталія Літвін
Transformative Corporate Culture: Advancing Crisis Adaptability and Strategic Responsiveness for Sustainable Development 312
Liyousa Taghikilanidamavandi

Ініціативи з підтримки стартап екосистеми України 315
Максим Монета, Марина Аверкина
Ефективність digital-стратегії у просуванні онлайн-страхування: кейс hotlinefinance 318
Ірина Петрова, Дмитро Волченко
Вплив управління конфліктами на діяльність організації 321
Анастасія Павлова, Віктор Алькема
Екологічна безпека військової діяльності за стандартами НАТО 324
Вадим Чурилін, Леонід Віткін
Розвиток лідерства в HR-менеджменті 327
Наталя Москаленко
Організація логістичного управління компанією 330
Артем Хміль, Сергій Філатов
Формування лідерських якостей через навчання проєктному менеджменту 332
Максим Студзінський
Автоматизація бізнес-процесів в проєктно-орієнтованій організації 334
Олександр Ласигін, Олена Данченко
Сучасний погляд на життєві цикли проєктів 340
Аліна Бадіна, Олена Данченко
Система управління якістю освітнього процесу в закладах дошкільної освіти 349
Ганна Пазєєва
Конфлікти в менеджменті організації та шляхи їх розв'язання 352
Оксана Омельченко, Ганна Пазєєва
Принципи сучасного менеджменту 355
Анна Козиренко, Ганна Пазєєва
Особливості стратегії розвитку монобренду 358
Сергій Хороших, Ганна Пазєєва
Аналіз стратегій провідних корпорацій світу 362
Ірина Абдул Латіф, Ганна Пазєєва
Магазин як основна ланка роздрібної торгівельної мережі 365
Давид Шендрик, Ганна Пазєєва
Особливості трансформації аграрних підприємств до умов євроінтеграції 369
Ярослав Коханюк
Ідентифікація ризиків економічної безпеки через персонал 371
Кирило Злобін
Розвиток кадрового потенціалу дипломатичної служби України в умовах глобальних викликів 374
Валерій Карпов
Ключові напрями підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні 377
Тетяна Мосійчук, Андрій Кузьмук
Сутність проєктного фінансування як управлінського інструменту 381
Олексій Клюжин

Перекваліфікація фахівців в ІТ: виклики та перспективи 383
Микола Сміленко
Перспективи працевлаштування військових ветеранів у повоєнний період: психологічний аспект 386
Ігор Середняк, Ольга Петрунько

СЕКЦІЯ 6. МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ, ПІДПРИЄМСТВ ТА БІЗНЕСУ

Управління репутацією компанії в умовах глобалізаційних викликів 389
Олена Наумова, Марія Наумова
Особливості впливу культурних відмінностей на управління міжнародними командами 391
Олександра Преснякова, Олена Наумова
Цифровізація бізнесу в аспекті міжнародної експансії 394
Максим Антонов, Олена Наумова
Geopolitical risks in global business operations 397
Svitlana Tsevukh
Особливості оцінки національної інвестиційної привабливості країни 400
Світлана Цевух, Алі Алраєс
Інтеграція цифрових технологій в міжнародну бізнес-діяльність 403
Максим Антонов, Марина Прохорова
Основні види податків у ЄС та їх роль у податкових системах країн-членів 405
Дмитро Ніколаєв
Штучний інтелект у бізнесі: виклики впровадження та перспективи розвитку для європейських компаній 408
Павло Кокоєв, Марина Прохорова
Економічна дипломатія як стратегічний напрямок зовнішньої політики США 411
Олександр Горбачук

СЕКЦІЯ 7. ТУРИСТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ, ПІДПРИЄМСТВ ТА БІЗНЕСУ

Роль цифрових технологій щодо сегментації ринку туристичних послуг 415
Мар'яна Королишин, Ігор Чернозубкін
Туризм як інструмент сталого розвитку 419
Ігор Чернозубкін
Особливості діяльності туристичних підприємств України в умовах війни 422
Михайло Кіт

Природно-ресурсний потенціал як чинник розвитку рекреаційного туризму в Ірландії 425
Оксана Козійчук, Юрій Єрмаков
Розробка екотуру на базі національного природного парку «Гуцульщина» 427
Олена Міхо, Анастасія Рогова
Використання безпілотних систем для просування туристичного продукту 430
Ігор Чернозубкін, Максим Оприщенко
Основні принципи організації викладання дисциплін за вибором на досвіді підготовки фахівців спеціальності 242 «Туризм і рекреація» 433
Тетяна Сокол, Сергій Мелесик
Туристична галузь Івано-Франківщини в умовах війни 436
Андрій Ковальчук, Євгеній Лепьохін
Правове регулювання сільського зеленого туризму 439
Марія Вишиванюк, Іван Гереджук
Туризм в Україні в часи війни – втрати та шляхи адаптації 442
Тетяна Сокол, Ніна Кузьменко
Гастрономічний туризм як перспективний тренд у розвитку туризму в світі та в Україні 445
Тетяна Сокол, Тетяна Дикіна
Активізація українсько-польського транскордонного туризму: туристичні дестинації, готельна інфраструктура 448
Оксана Козійчук, Маргарита Куценко
Позиціонування лікувально-рекреаційного потенціалу регіону в контексті сталого розвитку 451
Оксана Козійчук
Особливості функціонування підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні 454
Світлана Гаврилюк, Мар'яна Королишин
Безбар'єрність у туризмі як складова професійної підготовки фахівців 457
Олена Міхо
Розробка авторського туру по Київській області 460
Олена Міхо, Ганна Левківська
Збереження культурно-історичних ресурсів україни: важливість для туристичної сфери в умовах війни та пост-воєнного відновлення 463
Мар'яна Королишин, Марія Растворова
Самостійний туризм в Україні під час війни 466
Людмила Мелько, Ганна Уварова, Олександр Ковальчук
Туристичний брендинг сільських територій в Україні: аналіз законодавчого регулювання 469
Марія Растворова, Анатолій Шльончик

СЕКЦІЯ 8. КУЛЬТУРОЛОГІЧНІ ТА МИСТЕЦЬКІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

Метамодернізм або як в суспільстві не жити чужим життям 472
Оксана Бут

Роль іноваційних напрямів графічного дизайну в розвитку візуальних коммунікацій 476
Сергій Папета

Використання комп'ютерних ігор в контексті мотивації здобувачів дизайн-освіти 479
Вячеслав Солопов

Універсальність віртуального 3D-простору в системі дизайн-комунікацій 482
Святослав Бердинських

Візуальні комунікації в епоху цифрових технологій: трансформація мистецтва та культури 485
Оксана Латій

Інтеграція AI-візуалізації у дизайн середовища 487
Вікторія Городецька, Святослав Бердинських

Дизайн маркувальних знаків у графічному мистецтві 490
Олена Яремчук

СЕКЦІЯ 5. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ, ПІДПРИЄМСТВ ТА БІЗНЕСУ

Сутність та перспективи використання цифрової маркетингової стратегії

Дмитро Проценко,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ProtsenkooDO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3752-2008

В умовах поширення цифровізації в усіх сферах суспільного життя, розвитку інноваційної економіки та глобалізації, актуальним є питання долання викликів, що супроводжують ці процеси. Ці виклики включають забезпечення стійкого росту та розвитку підприємств, посилення конкурентоспроможності на глобальному та місцевих ринках. Засобом вирішенням цих та інших завдань може стати цифрова маркетингова стратегія, як інструмент маркетингового менеджменту підприємства.

Янковець Т.М. описує цифрову маркетингову стратегію як план реалізації цілей маркетингу на основі принципів цифрового маркетингу із застосуванням інноваційних цифрових технологій, методів, інструментів, що забезпечує присутність компанії одночасно в онлайн- та оффлайн-середовищах та сприяє збільшенню капіталу та сили бренда, продажів, прибутку, прибутковості та підвищенню вартості бренда [1]. Вчена називає стратегію цифрового маркетингу основним інструментом механізму управління цифровим маркетингом підприємства [2].

Далик В., Продеус О., Федорига З., Бабій С. зазначають, що ефективна стратегія має бути адаптована до конкретного підприємства, умов ринку, містити в собі аналіз клієнтів та аудиторії, розробку контенту. Науковці підкреслюють, що така стратегія може допомогти у конкуруванні та забезпеченні успіху [3].

Слід зазначити, що різні науковці у своїх роботах використовують як термін «цифрова маркетингова стратегія», так і тотожні словосполучення, такі як «стратегія цифрового маркетингу» та «стратегія digital-маркетингу». Також, інколи використовується такий термін як «стратегія Інтернет-маркетингу», що є схожим, але не ідентичним поняттям, адже цифровий та Інтернет-маркетинг мають між собою деякі відмінності.

На нашу думку, цифрова маркетингова стратегія (стратегія цифрового маркетингу) – план використання інструментів та каналів цифрового маркетингу, який ґрунтується аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, та спрямований на досягнення його маркетингових цілей. Таке визначення лаконічне і враховує всі ключові аспекти поняття. В свою чергу, Інтернет-маркетингова стратегія (стратегія Інтернет-маркетингу) – частина цифрової маркетингової стратегії, яка фокусується на використанні Інтернету в комунікації з цільовою аудиторією.

Цифрова маркетингова стратегія є актуальною для різних типів підприємств, незалежно від розміру чи галузі, проте в першу чергу – для компаній, які пропонують виключно цифровий продукт, наприклад програмне забезпечення. А широта інструментарію цифрового маркетингу робить його доступним навіть для компаній з невеликим бюджетом. Основним викликом у процесі реалізації цифрових маркетингових стратегій є зростаюча конкуренція, оскільки все більша кількість компаній посилює свою присутність в цифрових каналах. Інтенсивна боротьба за споживача підвищує вартість використання інструментів цифрового маркетингу для просування – як наслідок знижується рентабельність інвестицій та ефективність стратегії в цілому. Попри це, використання інноваційних інструментів, зокрема, на основі штучного інтелекту, та їх інтеграція в цифрову маркетингову стратегію, дає можливість отримати певні переваги, наприклад, створюючи більш персоналізований досвід для цільової аудиторії.

Оптимізація цифрових маркетингових стратегій могла б стати ключовим фактором, який би забезпечив ріст та розвиток підприємств у сфері ІТ-послуг, яка є однією з рушійних сил економіки країни. Навіть попри всі виклики ця галузь дає Україні близько 5% ВВП, а один айтівець, який працює, створює та зберігає майже три робочі місця в економіці [4]. В той же час сервісні ІТ-компанії часто стикаються з труднощами коли йде мова про залучення нових клієнтів, що можна пов'язати з недостатньою ефективністю обраних стратегій, поганим розумінням проблем і потреб покупця, або слабким стратегічним мисленням керівництва.

Загалом, цифрова маркетингова стратегія є дієвим інструментом маркетингового менеджменту, який забезпечує бізнесу досягнення своїх цілей, але лише за умови, що така стратегія є конкурентоспроможною, спирається на об'єктивні дані, враховує шлях покупця, використовує інструменти і канали, що забезпечують максимальну рентабельність інвестицій в маркетинг. Подальших досліджень потребує проблема формування цифрових маркетингових стратегій сервісними ІТ-компаніями.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент; цифрова маркетингова стратегія; сервісні ІТ-компанії.

Список використаних джерел

1. Янковець Т.М. Цифрові технології підвищення вартості брендів. Вісник КНТЕУ. 2019. № 4 (126). С. 85-100.

2. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. Scientia Fructuosa. 2022. № 5. С. 93-112.

3. Далик В., Продеус О., Федорига З., Бабій С. Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. Академічні візії. 2023. Вип. 19. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/367 (дата звернення: 30.10.2024).

4. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT – 2023. URL: https://itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023/ (дата звернення: 30.10.2024).

Strategic corporate culture for managing risks in virtual project teams

Olena Bielova,
Ph.D. in Economics, Associate professor
Associate Professor of the Department
of Marketing and Behavioral Economics
«KROK» University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: bielovaoi@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-9359-6947
Oleksandr Bielov,
Ph.D student of Management Technologies Department
«KROK» University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: bielovoy@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-4976-5501
Vadim Belsky,
Ph.D student of Management Technologies Department
«KROK» University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: belskyivy@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0002-1194-9070

Managing virtual project teams poses a complex challenge for modern organizations, especially in a globalized, digitally transforming, and often unstable environment. While virtual teams unlock valuable opportunities, they also introduce a range of risks that require strategic insight and a well-structured approach.

One primary risk involves fostering trust and cohesion. The absence of physical presence can make team members feel isolated, diminishing their sense of engagement and belief in the project's importance, ultimately impacting motivation and work quality. Here, corporate culture must be strategically oriented to cultivate trust and provide the necessary emotional support to bridge gaps created by a lack of direct interaction.

Communication barriers are another critical concern. Virtual teams frequently face difficulties in maintaining clear and effective communication, which can lead to errors, misunderstandings, and conflicts. The challenge is compounded by time zone differences, which hinder synchronous meetings and limit real-time problem-solving. Addressing these issues requires a strategic corporate culture that promotes transparent communication and nurtures intercultural competence to reduce risks of information misalignment.

Accountability is also a significant challenge in virtual teams, as a lack of managerial oversight can lead to self-management issues and inconsistent task completion. Corporate culture should underscore the importance of responsibility and self-discipline, empowering employees to stay organized and productive without direct supervision.

Cultural differences present further risks, especially in international teams, where members may have varying values, work expectations, and communication styles. These differences can escalate misunderstandings and conflicts, emphasizing the need for a corporate culture that values diversity, tolerance, and constructive conflict

resolution.

In a remote work setting, diminished opportunities for professional development and employee engagement may also arise. Organizations should strategically develop programs that facilitate continuous learning and skill-building to sustain motivation and expertise among remote employees.

Moreover, maintaining productivity in virtual teams can be challenging due to the lack of physical supervision. Team members may struggle with self-discipline and time management, and the home environment may introduce distractions. A strategically aligned corporate culture should reinforce productivity standards and provide resources for effective time management, such as regular check-ins, project management tools, and self-management training.

Data security is a further risk, as virtual teams rely on various digital platforms, making them more vulnerable to cyber threats. A cohesive corporate culture should prioritize cybersecurity through regular training, clear data handling policies, and adherence to security protocols to build resilience against cyber risks, ensuring trust among clients and stakeholders.

Finally, professional conduct and appearance remain essential, even in virtual settings. Professionalism in online interactions affects team dynamics and external perceptions of the organization. A commitment to maintaining professional standards in virtual communication reinforces the organization's image and fosters client and employee trust.

Each of these risks demands a deliberate approach to corporate culture as a strategic asset. Modern organizations aiming to remain competitive must adapt their cultural strategies to align with the demands of digitalization and globalization. A corporate culture grounded in trust, flexibility, and openness to technological advancements will enable organizations to mitigate risks, sustain productivity, and thrive in challenging conditions of global instability.

Ключові слова: Strategy; Strategic management; Virtual team; Project; Project management; Risk; Project risks.

References:

1. Bielova, O., Belsky, V., & Bielov, O. (2024). Risk management and its key elements for project-oriented companies. KROK Conferences, Modern Management of Organizations: Origins, Realities, and Development Prospects. Retrieved from https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2172

2. Bielova, O., & Bielov, O. (2022, May 19). Corporate governance: Goals, features and principles in the international market. In Proceedings of the 2nd International Conference on Corporation Management-2022 (Estonia). Retrieved from https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2022/paper/view/396

3. Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons.

4. Petrova, I. L. (2022). Creativity development as an imperative for strategic human resource management. Social and Labour Relations: Theory and Practice, 12(2), 40–48. https://doi.org/10.21511/slrtp.12(2).2022.05

5. Poskrypko, Yu., & Bielova, O. (2021). Work motivation factors at project-oriented enterprises.

Norwegian Journal of Development of the International Science, 75(1), 26–30.
6. Schmidt, N. (2018). Corporate culture and virtual teams: Understanding communication and collaboration challenges. Management Science Review, 15(3), 112–129.
7. Robson, C. (2019). The dynamics of corporate culture in virtual workspaces. Organizational Behavior and Digital Communication, 12(2), 145-160.

Проблеми та перспективи управління лояльністю стейкхолдерів організації за допомогою корпоративного волонтерства

Андрій Копил,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: kopylam@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0005-5765-2397

Масова еміграція, загальна мобілізація, анексія територій України, знищення та пошкодження критичної інфраструктури, та інші негативні фактори, які є прямим наслідком повномаштабного вторгнення РФ на територію України спричинили значне скорочення економічної активності в Україні. Багато підприємств стикнулося з серйозними операційними та фінансовими викликами, з якими не всі змогли впоратись через брак певних ресурсів – людських, фінансових, логістичних тощо. Так дослідження «Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати дослідження в серпні 2023 року» [1] , що було проведено Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, Національним проєктом Дія. Бізнес, стратегічним агенством Advanter Group визначило основні проблеми бізнесу, до топ-5 яких увійшли проблеми пов'язані з ресурсами, а саме – клієнти, працівники, капітал. Боротьба за ці ресурси вимагає від бізнесу використання повного спектру інструментів управління лояльністю стейкхолдерів. Разом з тим, незначна частина бізнесу (особливо в секторі МСП) використовує ці інструменти, що робить тему управління лояльністю стейкхолдерів організацій та дослідження інструментів такого управління достатньо актуальною та прикладною.

Тема корпоративної соціальної відповідальності та корпоративного волонтерства, як її ключового елементу, є достатньо популярною серед вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких можна відмітити Kiera Dempsey-Brench, Amanda Shantz Paweł Brzustewicz, Iwona Escher, Akram Hatami, Jan Hermes, Anne Keranen, Pauliina Ulkuniemi, Jeffrey S.S. Cheah, Kok-Hooi Lim, Thridchai Sattayapanich, Piyapong Janmaimool, Jaruwan Chontanawat Jessica B. Rodell, James J. Lavelle, Устік Т., Колодненко Т., Куровську Н., Недільська Л. Аналіз останніх досліджень та публікацій дозволяє зробити висновок, що дана тема є доволі популярною в науковому середовищі, проте мало хто розглядає корпоративне волонтерство саме, як інструмент управління лояльністю широкого спектру стейкхолдерів організацій.

В теорії не сформувалось єдиного визначення поняття «інструменту управління», проте доволі логічне поняття надав Rigby D. [2], відповідно до якого інструмент управління - це набір концепцій, процесів і вправ, спрямованих на підтримку діяльності підприємства. В свою чергу управління лояльністю визначається як складний процес, необхідний для стимулювання лояльних об'єктів для досягнення цілей організації [3]. Комбінуючи ці два поняття можна визначити інструмент управління лояльністю як набір концепцій, процесів і

вправ, спрямованих на стимулювання лояльних об'єктів для досягнення цілей організації.

Щодо поняття терміну «корпоративне волонтерство» існує багато визначень, проте найбільш успішним та релевантним, на нашу думку є визначення корпоративного волонтерства як спланованого, керованого зусилля, що покликані мотивувати та надавати всі необхідні можливості працівникам організації ефективно відповідати на потреби суспільства з допомогою роботодавця [4]. До ключових аспектів корпоративного волонтерства відносять:

- Створення позитивного іміджу організації
- Залучення зацікавлених сторін
- Стимулювання інновацій
- Підвищення конкурентоспроможності
- Залучення кваліфікованих кадрів
- Зменшення ризиків та витрат [5]

Порівнюючи характеристики, притаманні інструменту управління лояльністю та корпоративному волонтерсту, можна зробити висновок, що корпоративне волонтерство беззаперечно є інструментом управління лояльності стейкхолдерів організації. Таким чином корпоративне волонтерство можна визначити як інструмент управління лояльністю стейкхолдерів організацій, за допомогою якого організація задовольняє економічні, правові, етичні та дискреційні очікування, які стейкхолдери мають стосовно організації і, таким чином, досягає власних економічних вигод.

Використання корпоративного волонтерства як інструменту управління лояльністю стейкхолдерів організації потребує подальших ґрунтовних досліджень.

Ключові слова: лояльність; управління лояльністю; корпоративне волонтерство; інструменти управління; ресурси; ресурсна криза.

Список використаних джерел

1. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати дослідження в серпні 2023 року. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-serpni-2023-roku (дата звернення 13.11.2024).

2. Rigby D. Management tools and techniques: A survey. Calif. Manag. Rev. 2001;43:139–160.

3. Неткова В.М. Процес управління лояльністю: теоретичні основи та практичні аспекти. Економіка і суспільство. Випуск #8/2017, с. 313-320.

4. Seven practices of effective employee volunteer program. Business for better leadership report. URL: https://www.pointsoflight.org/wp-content/uploads/2019/03/Seven-Practices-of-Effective-Employee-Volunteer-Programs.pdf (дата звернення 13.11.2024).

5. Воронова Вілена. Корпоративна соціальна відповідальність як інноваційна PR технологія формування іміджу та репутації українських компаній в умовах російсько-української війни. IV Міжнародна науково-практична онлайн-конференція «Соціокомунікаційна наука в парадигмі смислових трансформацій:суспільні виклики, тренди освіти і професійної діяльності», с. 10- 21

Вирішення конфліктів в організаціях як складова успішного управління

Максим Оліферовський,
магістр медіації та вирішення конфліктів,
аспірант кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oliferovskyiMV@krok.edu.ua

Ефективне управління конфліктами є ключовим чинником успішного функціонування сучасних організацій. Основними інструментами для вирішення конфліктів є конфлікт-менеджмент, переговори та медіація, які забезпечують конструктивний підхід до зниження напруги в колективах та підвищення ефективності роботи.

У сучасному корпоративному середовищі конфлікти є неминучими через різноманітність інтересів, цінностей та цілей працівників. Нерозв'язані конфлікти призводять до таких негативних наслідків, як зниження продуктивності праці, підвищення рівня стресу серед працівників, зростання плинності кадрів, формування токсичної атмосфери в колективі.

Для наукового обґрунтування результатів досліджень базових інструментів вирішення конфліктів в організаціях був використаний комплексний метод із застосуванням аналізу і синтезу літературний джерел та кейс-методу. Спочатку був проведений теоретичний аналіз, щоб визначити основні категорії та підходи. На основі аналізу кейсів були описані приклади успішного застосування інструментів у реальних організаціях.

Проблема конфліктів в організаціях неодноразово досліджувалась науковцями. Наприклад, Rahim M. A. у своїй праці "Managing Conflict in Organizations" [3] визначив базові стратегії управління конфліктами та їхню важливість у корпоративному середовищі. Fisher R. і Ury W. в "Getting to Yes" [2] акцентували на переговорах як універсальному методі досягнення взаємовигідних рішень. Bush R. A. B. і Folger J. P. у книзі "The Promise of Mediation" [1] дослідили трансформаційний підхід у медіації, що базується на зміцненні взаєморозуміння між сторонами. З іншого боку, відсутність адаптованих досліджень щодо управління конфліктами в умовах українського бізнес-середовища визначає потребу в подальшому аналізі цього питання.

Досвід міжнародних і українських компаній підтверджує ефективність зазначених інструментів. Наприклад, компанія Google уникла багаторічного судового процесу з ЄС, уклавши угоду, що дозволила зберегти репутацію, уникнути штрафів і врегулювати конфлікт через переговори. Компанія Coca-Cola активно використовує корпоративну медіацію для підтримки партнерських відносин і уникнення судових спорів, заощаджуючи час та ресурси. Нафтогаз України під час конфлікту з «Газпромом» застосував переговори та міжнародний арбітраж як інструменти вирішення спорів. Це дозволило компанії не лише відстояти свої права, але й укласти вигідну угоду, яка покращила фінансовий стан компанії. МХП (Миронівський хлібопродукт) використовує медіацію для

вирішення трудових спорів усередині компанії. Завдяки цьому підходу вдалося значно знизити плинність кадрів і покращити корпоративну атмосферу. Ці приклади демонструють ефективність використання конфлікт менеджменту як складової ефективного управління компаніями.

Ефективність вирішення конфліктів в організаціях залежить від використання відповідних інструментів. Конфлікт-менеджмент передбачає системний підхід до управління конфліктами, який включає їх попередження, моніторинг і регулювання. Серед особливостей можна виділити превентивний характер, довготривалість та високі вимоги до ресурсів [4]. Переговори як метод комунікації, спрямований на досягнення взаємовигідного рішення конфлікту через діалог. Особливості цього інструменту включають в себе гнучкість та швидкість процесу, акцент на інтересах обох сторін (підхід «win-win») та вимагають високого рівня комунікаційних навичок [5]. Медіація є позасудовий метод вирішення конфліктів із залученням нейтрального посередника – медіатора. До особливостей цього інструменту відносяться добровільність і конфіденційність процесу, спрямованість на спільний пошук рішення, професійність посередника, що забезпечує конструктивний діалог [6].

Кожен із запропонованих інструментів має свої переваги та недоліки, але їхнє комбіноване використання може забезпечити максимальну ефективність. Конфлікт-менеджмент забезпечує довготривалу стабільність і зниження напруги в організації. Переговори дозволяють швидко знайти взаємовигідне рішення для конкретного конфлікту. Медіація допомагає зберегти партнерські відносини та забезпечує конструктивний підхід до вирішення суперечок.

Використання зазначених інструментів сприяє зниженню рівня конфліктності в колективах, покращенню морального духу співробітників, підвищенню ефективності роботи організацій. Наприклад, навчання менеджерів медіації та навичкам ведення переговорів суттєво знижує ризики ескалації конфліктів, зберігає ресурси компанії та створює здорову корпоративну культуру.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку адаптованих підходів до управління конфліктами в українському бізнес-середовищі, а також на впровадження програм навчання для керівників усіх рівнів з медіації, конфлікт-менеджменту та переговорів. Перспективним напрямком дослідження є вивчення ефективності цих інструментів у малих та середніх організаціях певного сектору економіки. Ці заходи сприятимуть не лише стабільності та розвитку окремих компаній, але й покращенню загального економічного клімату в Україні.

Ключові слова: вирішення конфліктів; ефективне управління.

Список використаних джерел

1. Bush R. A. B., Folger J. P. The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict. Jossey-Bass, 2020. 368 p.

2. Fisher R., Ury W. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin Books, 2011. 240 p.

3. Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations. Routledge, 2017. 368 p.
4. Дяченко І. В. Конфлікт-менеджмент в організаціях: теорія та практика. КНУ імені Тараса Шевченка, 2021. 380 с.
5. Кравченко С. В. Менеджмент конфліктів в організації: теоретичні основи та практичні аспекти. Видавництво "Літера ЛТД", 2020. 192 с.
6. Николенко О. В. Основи медіації в Україні: практичний посібник. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2021. 300 с.

Створення актуального та релевантного контенту для SMM у сфері нішового та малого бізнесу

Галин Літовченко,
студент магістратури,
гр. МА-20м-дст,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: LitovchenkoHS@krok.edu.ua
Ірина Петрова,
проф., д.е.н.,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irinapl@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403

Робота з соціальними медіа та їх наповнення актуальним та ефективним контентом є одним з перших та найбільш результативних кроків для початку впровадження маркетингових стратегій та прийомів для малого і середнього бізнесу та підприємств, що мають обмежені ресурси і орієнтовані на вузькоспеціалізовані ЦА. За даними досліджень порталу DataReportal, понад дві третини населення світу сьогодні користуються мобільними телефонами, причому за 2021 рік кількість користувачів у всьому світі зросла майже на 100 мільйонів (+1,9 відсотка) у порівнянні з 2020 роком, і в жовтні 2021 року досягла 5,29 мільярда. Зараз у світі налічується 4,88 мільярда користувачів Інтернету, що дорівнює майже 62 відсоткам населення світу. При чому, кількість користувачів соціальних мереж зросла більш ніж на 400 мільйонів (+9,9 відсотка) порівняно з 2020 роком і досягла 4,55 мільярда в жовтні 2021 року. Тому, саме робота з соціальними медіа та їх наповнення актуальним та ефективним контентом дозволяє отримати найбільше охоплення своєї аудиторії та персоналізований контакт з нею.

Метою дослідження є розробка ефективної поступової системи створення та наповнення актуальним контентом соціальні мережі за умов обмежених ресурсів.

Процес створення або вдосконалення стратегії SMM для малого та середнього бізнесу з вузькою спеціалізацією, необхідно поділити на певні етапи.

І. Визначення ЦА. Це найважливіший етап у розробці стратегії, оскільки розуміння того, кому саме ми адресуємо свої повідомлення, допомагає створювати релевантний і цікавий контент. Якщо компанія вже має соціальні мережі, необхідно проаналізувати їх аудиторію. Це можна зробити за допомогою внутрішніх аналітичних інструментів соцмереж. Серед них:

• *YouTube Analytics*- дозволяє бачити, хто переглядає відео, як довго, з яких пристроїв і звідки, відображає географічну інформацію та час активності користувачів. Для аналізу найбільш активних підписників можна звернути увагу на показники зберігання аудиторії, середній час перегляду, джерела трафіку, а також демографічні дані глядачів. *Ключові метрики: час перегляду, кількість переглядів, залученість (лайки, коментарі, репости), географічні та*

демографічні характеристики.

• *Instagram Insights* - інструмент для аналізу підписників та їх взаємодії з контентом. Показує вік, стать, місцезнаходження, а також часи найбільшої активності. Аналізує охоплення і взаємодію з постами (лайки, коментарі, збереження), а також статистику за Stories. *Ключові метрики: охоплення, взаємодія, збереження, географічні дані, вікові групи, гендерний розподіл.*

• *Facebook Insights (Meta Business Suite)* - інструмент дозволяє досліджувати велику кількість даних щодо підписників: з яких міст та країн, вік, стать та інтереси. Особливо цінним є розділ "People", який відображає демографію користувачів та їх взаємодію з вашими постами. *Ключові метрики: демографія, час активності, охоплення постів, залученість (коментарі, поділитися, реакції), популярні публікації.*

• *TikTok Analytics:* головний показник - взаємодія з відео, виявлення вірусних відео, аналіз основної аудиторії. TikTok дозволяє бачити показники охоплення, кількість підписників, демографічні дані аудиторії (вік, стать, країна), а також популярні часи активності користувачів. *Ключові метрики: охоплення, перегляди відео, залученість (лайки, коментарі, поділитися), демографічні дані, аналітика популярності хештегів та трендів.*

Після збору всіх можливих даних та метрик, необхідно створити «персони-покупці» (buyer personas), які розкривають інформацію про ваших покупців — їх ставлення, занепокоєння, критерії прийняття рішень і шлях, який спонукають потенційних клієнтів вибирати вас, вашого конкурента чи статус-кво. Це допоможе чітко формулювати головні ідеї та пропозиції.

II. Визначення трендового контенту у соц.мережах. Варто пам'ятати, що тренди мінливі, тому визначення актуального контенту має відбуватись швидко, але їх повторення та реалізація мають не суперечити політиці та цінностям підприємства. Для визначення трендів потрібно:

1. Врахувати, що соціальні мережі мають власні інструменти для визначення трендів:

• YouTube Trends: спеціальна сторінка з трендовими відео, де можна бачити, які теми та відео популярні у певному регіоні або світі. Необхідно також проаналізувати конкурентів - переглянути відео, які набирають популярність у цій ніші, звертаючи увагу на теми, тривалість відео, монтаж та стиль.

• Instagram: Explore – сторінка, що допомагає виявити популярні публікації на основі алгоритмів платформи, які враховують вподобання користувачів. Регулярне відстеження контенту в Explore дасть можливість побачити, що зараз є актуальним.

• TikTok Discover – розділ, що показує, які хештеги, звуки та відео є трендовими в даний момент. Інструменти типу TikTok Analytics допомагають зрозуміти, який контент швидше поширюється серед нашої аудиторії.

• Facebook Trending Topics - платформа відображає популярні теми дня у вашому регіоні. Facebook Insights дозволяє відстежувати успіхи власного контенту.

• Використовувати інші інструменти та платформи для аналізу трендів, наприклад, Google Trends, що дозволяє відслідковувати теми та запити, які користувачі шукають найчастіше. Він допоможе визначити, які тренди є актуальними не лише в соціальних мережах, але й загалом в Інтернеті.

2. Відстежувати, які тренди використовують ключові інфлюенсери у нашій ніші. Вони першими підхоплюють нові тренди та задають тон для популярних тем.

3. Слідкувати за сторінками конкурентів та аналізувати, який тип контенту вони публікують, та як на нього реагує їхня аудиторія.

Результатом такого вивчення соціальних платформ є чітке уявлення контенту, що буде цікавим та актуальним саме тій ЦА, яка є найбільш необхідною. Аудіовізуальний, фото, текстовий контент тощо створюється з урахуванням вище наведених досліджень.

III. Розробка стратегії просування контенту

Залежно від особливостей бізнесу та ЦА, необхідно вибирати відповідні платформи для просування. Instagram, наприклад, підходить краще для візуального контенту, TikTok для коротких відео, LinkedIn для B2B сегменту, Facebook краще для текстового матеріалу. Важливо створювати контент, який відповідає формату кожної платформи та встановити відповідні цілі:

• SMART-цілі: чіткі та вимірювані цілі для SMM-стратегії (збільшити кількість підписників на 10% за 3 місяці, збільшити взаємодію на 15%).

• Визначити ключові показники ефективності KPI - метрики будуть оцінювати успіх стратегії (залученість, кількість кліків, охоплення, кількість нових підписників, кількість продажів, що походять із соц.мереж).

Наступним етапом стане розробка контент-плану. Зазначаємо такі кроки:

• типи контенту, тобто що буде публікуватись (корисні статті, інфографіка, відео, огляди продуктів, історії успіху клієнтів, конкурси тощо). Важливо поєднувати різні типи контенту для підтримки інтересу аудиторії.

• частота публікацій - необхідно скласти чіткий графік публікацій, щоб контент виходив регулярно. Можна планувати пости на тиждень чи місяць вперед.

• контент для різних етапів воронки продажів, тобто контент, який відповідає на різні потреби аудиторії: ознайомчий для привернення уваги, інформаційний - для тих, хто вже зацікавлений, та конверсійний - для залучення до покупки.

Серед інструментів просування у SMM виокремимо наступні:

• органічне просування - робота з органічним трафіком включає регулярну публікацію якісного контенту, використання релевантних хештегів, проведення конкурсів та взаємодію з підписниками.

• платне просування (таргетинг) для збільшення охоплення та залучення нових підписників. Реалізується такими інструментами, як Facebook Ads, Instagram Ads, Google Ads, що дозволяють точно налаштовувати рекламу на конкретні сегменти ЦА.

• співпраця з лідерами думок та інфлюенсерами, блогермаи допомагає в швидкому збільшенні охоплення та довіри до бренду, а також допомагає зверну-

тись безпосередньо до вузької ЦА.

Необхідними заходами по залученню аудиторії та підвищенню взаємодії з нею є такі:

• регулярна взаємодія з підписниками через коментарі, опитування, сторіс, прямі ефіри. Це створює почуття спільноти та підвищує довіру.

• залучення (за необхідності) користувачів до створення контенту - публікація їх відгуків, використання брендованих хештегів, заохочення клієнтів ділитися своїм досвідом.

IV. Аналіз та оцінка реакції глядацької аудиторії

На даному етапі слід використовувати ті ж інструменти, що й для етапу вибору ЦА та дослідження актуальних трендів. Процес можна поділити на наступні кроки з використанням таких інструментів:

• аналітичні інструменти соціальних мереж (YouTube Analytics, Instagram Insights, Facebook Insights, TikTok Analytics) для відстеження основних метрик взаємодії: залученість (лайки, коментарі, поширення, кліки), час взаємодії (середній час перегляду відео або часу взаємодії з публікаціями), демографічні дані (вік, стать, географія аудиторії), час активності (коли аудиторія найбільше взаємодіє з контентом).

• оцінка емоційної реакції користувачів: параметр відносний, але дає певне уявлення про сприйняття контенту. Оцінюємо загальну тональність коментарів та відгуків - вони позитивні, негативні або нейтральні. Можна скласти пропорцію з відношення кількості негативних відгуків до позитивних.

• оцінка ефективності контенту за допомогу таких інструментів: CTR (Click-Through Rate) - співвідношення кліків до показів (особливо важливо для платної реклами), коефіцієнт конверсії - скільки взаємодій призвело до цільової дії (наприклад, покупка або реєстрація), вірусність контенту - як часто ваш контент поширюють користувачі.

• порівняння поточних метрик з попередніми кампаніями або контентом, щоб оцінити прогрес. Особливу увагу варто приділити таким показникам, як приріст підписників, зміна рівня залученості тощо.

• аналіз зворотного зв'язку від аудиторії за допомогою опитувань або використання інтерактивних інструментів (наприклад, опитування в Instagram Stories), щоб дізнатися безпосередню думку підписників.

• оптимізація на основі отриманих даних для коригування контент-стратегії допоможе визначити необхідні зміни: змінити час публікацій, тип контенту, підходи до візуального оформлення тощо, базуючись на тому, що показує найкращі результати.

Виходячи з вище наведених досліджень, можна оцінити релевантність та ефективність свого контенту та обрати найкращу стратегію для подальшого розвитку SMM.

Ключові слова: SMM, створення контенту, соціальні медіа.

Список використаних джерел

1. Сторінка YouTube Analitics [Електронний ресурс] – Режим доступу https://www.youtube.com/

2. Інструменти для бізнесу від Meta [Електронний ресурс] – Режим доступу https://business.facebook.com/

3. TikTok рекламний кабінет [Електронний ресурс] – Режим доступу https://ads.tiktok.com/business

4. Аналітика Google [Електронний ресурс] – Режим доступу https://marketingplatform.google.com/about/analytics/

5. «Цифровий звіт світової статистики за жовтень 2021 року» Портал DataReportal [Електронний ресурс] – Режим доступу https://datareportal.com/reports/digital-2021-october-global-statshot

6. «What is a Buyer Persona?» Buyer Persona Institute a division of KS&R, Inc., [Електронний ресурс] – Режим доступу https://buyerpersona.com/what-is-a-buyer-persona

7. Шандрівська О. Є., Соколов Ю. С., (2022) Процесс формування стратегії SMM-просування: особливості та етапи створення., Національний університет «Львівська політехника», кафедра маркетингу та логістики УДК 338. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29520/220972maket-141-151.pdf

8. PETROVA, I.; DIACHUK, I.; BIELOVA, O.. DIGITAL MARKETING AS A GATEWAY TO OPPORTUNITIES FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: THE KROK UNIVERSITY CASE STUDY. International conference on Economics, Accounting and Finance, Estonia, nov. 2024. Available at: https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2024/paper/view/789

Петрова І.Л., Дьячук І. В. Контент-маркетинг: навчально-методичний посібник: для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 075 «Маркетинг» освітнього ступеню «бакалавр» / І.Л. Петрова, І. В. Дьячук. – Київ: ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2023. – 30 с. – [Укр. мова].

Перекваліфікація фахівців в ІТ: виклики та перспективи

Микола Сміленко,
аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: smilenkomy@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-7690-3765

Глобальний дефіцит ІТ-фахівців становить десятки мільйонів вакансій. За даними Європейської комісії, до 2030 року кількість таких вакансій у Європі може досягти 10 мільйонів [1]. В Україні ця проблема посилюється через міграцію висококваліфікованих кадрів за кордон і недостатню доступність програм навчання. Такі виклики роблять перекваліфікацію працівників важливим напрямком у розвитку сучасного ринку праці. Водночас успішна перекваліфікація сприяє розвитку цифрової економіки, що є стратегічним завданням для України [2].

Одним із ключових бар'єрів для перекваліфікації є недостатність базових технічних знань у тих, хто бажає змінити професію. Люди, які не мали раніше досвіду роботи з цифровими технологіями, часто потребують більше часу і зусиль для опанування нових навичок. Це ускладнює доступ до ІТ-освіти та зменшує кількість потенційних кандидатів [3]. Іншою важливою проблемою є відсутність універсального підходу до навчання. Різноманіття попередніх професій і рівнів підготовки майбутніх ІТ-фахівців вимагає створення індивідуалізованих програм, що потребує додаткових ресурсів [4][5].

Фінансовий аспект також є значним викликом. Вартість навчання в ІТ-сфері є високою, а державна підтримка таких ініціатив часто обмежена. Це створює ситуацію, коли багато потенційних учасників перекваліфікації просто не можуть дозволити собі відповідні програми [6]. Останнім, але не менш важливим, є психологічний бар'єр. Люди старшого віку або ті, хто довгий час працював у стабільних професіях, часто сумніваються у своїх можливостях для засвоєння нових знань. Це може стримувати їхню мотивацію та уповільнювати процес перекваліфікації [2].

Програми, спрямовані на розвиток ІТ-освіти, відіграють важливу роль у розширенні доступу до якісного навчання. В Україні прикладом таких ініціатив є платформа "Дія.Цифрова освіта", яка пропонує онлайн-курси з основ цифрової грамотності та ІТ-напрямків. Ця програма орієнтована на широкі верстви населення, включаючи людей без попереднього досвіду в технологіях. Зручність доступу до матеріалів і підтримка держави стимулюють людей до отримання нових знань у сфері, що постійно зростає [2]. Великі ІТ-компанії, такі як EPAM і SoftServe, активно підтримують процес перекваліфікації, пропонуючи навчальні програми для початківців. Наприклад, EPAM організовує стажування для тих, хто планує перейти в ІТ, з можливістю працевлаштування після завершення навчання. Подібно, SoftServe реалізує курси з програмування та тестування, які поєднують теоретичні заняття та практичну роботу над реальними проектами.

Такі програми дозволяють отримати необхідні навички навіть тим, хто раніше працював у зовсім іншій сфері [7].

Сучасні онлайн-платформи, такі як Coursera, Udemy та GoIT, відкривають нові можливості для тих, хто хоче змінити професію. Вони пропонують курси з різних IT-спеціальностей, від веб-розробки до аналізу даних. Завдяки доступній вартості та формату дистанційного навчання, такі платформи стали популярним інструментом для перекваліфікації у всьому світі [3][4]. Крім того, сертифікати, які видають ці платформи, часто визнаються провідними роботодавцями. Одним із сучасних напрямів у навчанні є використання штучного інтелекту (AI) для персоналізації освітнього процесу. AI дозволяє адаптувати навчальні програми до рівня знань і потреб кожного слухача. Наприклад, алгоритми можуть аналізувати слабкі сторони студента та пропонувати додаткові вправи або матеріали, які допоможуть засвоїти тему. Це робить процес навчання ефективнішим і зручнішим, особливо для тих, хто перекваліфікується у зрілому віці або має обмежений час для навчання [8].

В Україні діє ряд ініціатив, спрямованих на перекваліфікацію громадян для IT-сфери. Однією з найбільш помітних програм є *IT Generation*, яка допомагає українцям, що втратили роботу через війну, здобути нові професійні навички. Крім того, держава та благодійні організації надають гранти на навчання IT-професіям для внутрішньо переміщених осіб і ветеранів. Такі програми роблять IT-освіту більш доступною для тих, хто потребує професійної адаптації [2]. Результати цих ініціатив є обнадійливими: за даними організаторів, понад 80% випускників знаходять роботу у сфері IT протягом перших шести місяців після завершення навчання. Цей успіх свідчить про ефективність таких програм та їхню роль у розвитку людського капіталу України в умовах складних соціально-економічних обставин [9].

На мою думку, вищезгадані тенденції у сфері перекваліфікації та IT-освіти найближчим часом призведуть до суттєвих змін на ринку праці, зокрема до збільшення кількості кваліфікованих IT-фахівців та покращення адаптації робочої сили до нових економічних реалій. Головне, що можна виділити з вищезгаданого:

• Перекваліфікація є ключовим інструментом для вирішення проблеми дефіциту IT-кадрів.

• Для підвищення ефективності таких програм потрібна активна співпраця між державою, освітніми установами та приватним сектором.

• Важливо приділяти увагу психологічній підтримці слухачів курсів, особливо тих, хто змінює професію у зрілому віці.

• Запровадження гібридних форматів навчання може значно підвищити доступність IT-освіти.

Ключові слова: перекваліфікація, IT-сфера, навчальні програми, ринок праці, цифрова трансформація.

Список використаних джерел

1. Європейська комісія. (2023). Digital Skills and Jobs Coalition. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu.

2. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). Дія. Цифрова освіта. URL: https://osvita.diia.gov.ua.

3. Coursera. (2023). Global Skills Report. URL: https://www.coursera.org.

4. GoIT. (2023). Навчання в IT-сфері: можливості для перекваліфікації. URL: https://goit.global.

5. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). Програма IT Generation. URL: https://thedigital.gov.ua.

6. DOU. (2023). Аналіз українського ринку праці в IT. URL: https://dou.ua.

7. EPAM Systems. (2023). Ініціативи для навчання IT-фахівців. URL: https://training.epam.ua.

8. Lee, M., & Kulkarni, C. (2023). AI in Personalized Learning. Educational Technology Journal, 45(3), 23–31.

9. IT Generation. (2023). Результати навчальних ініціатив. URL: https://it-generation.com.ua.

Стратегічний маркетинг у проєктах

Єлизавета Беконіна,
студент магістратури,
гр. МА-20м-дст,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: bekoninaim@krok.edu.ua
Ірина Петрова,
проф.., д.е.н.,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irinapl@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403

У сучасному світі конкурентний ринок та стрімкий розвиток технологій вимагають від організацій ефективного впровадження маркетингових стратегій у проектах. Стратегічний маркетинг стає ключовим фактором успіху, що дозволяє досягати довгострокових цілей, залучати інвесторів та клієнтів, а також адаптуватися до динамічних змін у середовищі.

Метою роботи є дослідження інтеграції стратегічного маркетингу у проєктний менеджмент для забезпечення конкурентоспроможності проєктів.

У сучасному бізнес-середовищі успішність проєкту залежить не лише від якісного управління ресурсами чи дотримання термінів, але й від здатності правильно позиціонувати проєкт на ринку. Саме тут стратегічний маркетинг відіграє ключову роль, як зв'язок між цілями проєкту та потребами його аудиторії.

Стратегічний маркетинг у проєктному менеджменті - комплексний підхід, який починається ще до старту проєкту і супроводжує його до завершення. Аналіз ринкових тенденцій, виявлення потреб клієнтів, сегментація аудиторії — все це базові етапи, які дозволяють не лише визначити вектор розвитку проєкту, але й забезпечити його конкурентоспроможність.

Одним із ключових завдань стратегічного маркетингу є створення унікальної торгової пропозиції (УТП). У світі, де проєкти конкурують за увагу клієнтів та інвесторів, важливо не просто запропонувати якісний продукт, але й донести його цінність у зрозумілій та привабливій формі. Наприклад, УТП може ґрунтуватися на інноваційних технологіях, соціальній відповідальності чи винятковому сервісі, що пропонується клієнтам.

Інтеграція маркетингових стратегій у проєктний менеджмент забезпечує ефективну взаємодію між командами. Завдяки стратегічному плануванню можна побудувати чіткий план дій, який об'єднує всі аспекти проєкту: від фінансів і ресурсів до комунікацій і ризик-менеджменту. Наприклад, на етапі планування проєкту проводиться SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони проєкту, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Однак стратегічний маркетинг не є викликом без перешкод. Серед основних викликів можна виділити швидку зміну ринкових умов, необхідність адаптації до нових технологій, а також обмежені ресурси, з якими часто стикаються проєктні команди. Ці фактори змушують маркетологів працювати в умовах

невизначеності, постійно коригуючи свої дії відповідно до нових даних.

Разом з тим, стратегічний маркетинг має потужний потенціал. Він дозволяє не тільки розширити межі проєкту, а й побудувати довготривалі відносини з клієнтами та партнерами. Завдяки правильно обраній стратегії проєкти можуть не лише задовольняти актуальні потреби ринку, але й формувати нові тренди, стаючи лідерами галузі.

Ключовим аспектом інтеграції стратегічного маркетингу у проєктний менеджмент є чітке визначення стратегічних цілей проекту ще на етапі його планування. Для цього необхідно залучити маркетологів до визначення потреб ринку та цільової аудиторії, щоб усі проєктні ініціативи сприяли досягненню не лише технічних, а й маркетингових цілей. Стратегічний маркетинг допомагає сформулювати унікальні переваги продукту чи послуги, що розробляється, враховуючи тренди, конкурентів та вимоги споживачів.

Маркетингові дослідження відіграють ключову роль у проєктному менеджменті, особливо на етапі оцінки ризиків та можливостей. Важливо проводити конкурентний аналіз, щоб зрозуміти, як запропонований продукт чи послуга можуть вписатися у ринок. Це дозволить правильно позиціювати проєкт і спрогнозувати його успіх. Врахування даних про конкурентів дає змогу зменшити ймовірність невдачі та скоригувати стратегію розвитку, якщо проект виявиться вразливим на певних етапах.

Маркетинг у проєктах створює ефективну стратегію комунікації. Залучення стратегічного маркетингу дозволяє забезпечити правильну подачу ідеї та меседжу проєкту на всіх етапах його виконання. Маркетингова команда повинна працювати над брендингом, просуванням і комунікацією з кінцевими користувачами, щоб забезпечити високий рівень інформованості та лояльності.

Маркетинговий аналіз також допомагає в управлінні ризиками. Оскільки ринок постійно змінюється, стратегічний маркетинг дозволяє швидко адаптувати проект до нових умов, реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Використання маркетингових інструментів для моніторингу змін дає можливість вчасно виявляти потенційні загрози і вживати заходів для їх мінімізації.

Інтеграція стратегічного маркетингу в процеси проєктного менеджменту дозволяє не тільки досягти кращих результатів у реалізації проекту, але й забезпечує його відповідність вимогам ринку та зростанню компанії в умовах постійної конкуренції.

SWOT-аналіз є одним з основних інструментів стратегічного маркетингу, що дозволяє компанії оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що існують на ринку. Цей інструмент допомагає визначити, де організація може реалізувати свої конкурентні переваги, а де їй необхідно покращити внутрішні процеси чи адаптувати стратегію для зменшення зовнішніх загроз.

Застосування SWOT-аналізу дозволяє оцінити поточну ситуацію на ринку та розробити стратегії, спрямовані на використання можливостей та уникнення загроз. Наприклад, компанія може зосередити увагу на своїх сильних сторонах,

таких як інновації чи якість обслуговування, для залучення нових клієнтів.

PEST-аналіз є інструментом для оцінки зовнішнього середовища, що впливає на діяльність компанії. Він дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на розробку та впровадження стратегічного плану. Оцінка цих факторів допомагає компаніям передбачити майбутні тенденції та зміни на ринку. Наприклад, зміни в економічній ситуації можуть створювати нові можливості для розвитку бізнесу, тоді як технологічні інновації можуть вимагати адаптації існуючих продуктів або послуг.

Балансовані карти стратегічних позицій (BSC) дозволяють організаціям оцінювати та вимірювати свої стратегії з урахуванням різних аспектів: фінансових, клієнтських, внутрішніх процесів та розвитку. Цей інструмент дозволяє здійснювати моніторинг виконання стратегії та коригувати її в разі необхідності. BSC допомагає оцінити фінансові результати, сприяє розвитку компанії в проекціях задоволення клієнтів, покращення внутрішніх процесів і розвиток персоналу. Цей підхід дозволяє забезпечити комплексний погляд на ефективність стратегії та внести зміни в разі відхилень від поставлених цілей.

Інтеграція стратегічного маркетингу у проєктний менеджмент є ключовим фактором для успіху будь-якого бізнесу, що орієнтується на досягнення довгострокових результатів. Цей підхід забезпечує узгодженість проєктів із загальною стратегією організації, підвищуючи її конкурентоспроможність.

Завдяки інтеграції маркетингових інструментів у проектну діяльність компанії отримують важливі дані про конкурентів і оптимізують стратегію продукту, щоб виділитися серед інших гравців на ринку. Поглиблений аналіз ринку, цільової аудиторії і конкурентів допомагає коригувати стратегії проєкту в реальному часі.

Ключові слова: маркетинг, маркетинг проєкту, конкуретні переваги, маркетинговий аналіз, маркетингова стратегія.

Список використаних джерел

1. Що таке стратегічний маркетинг? Цілі, задачі та приклади. URL: https://blog.admixer.academy/ua/shcho-take-stratehichnyy-marketynh/

2. Кузик О.В. Стратегічний маркетинг: теорія та методологія: навч. посіб. / Олег Кузик. – Львів: ЛНУ, 2015. – 240с.

3. Стратегічний маркетинг - історія, етапи, компоненти і важливість. URL:https://azbyka.com.ua/uk/strategicheskij-marketing/?srsltid=AfmBOorEGOIkfliH2voxp02rugJgSFzEDDo1ZRQ9zVtp84R1vzrI5GeF

4. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичний засади розробки маркетингової стратегії підприємства. - Вчені записки Університету «КРОК». №1(65).-2022.- С.95-104. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104

Influence – маркетинг як ключовий інструмент залучення молодої аудиторії

Олександр Довженко,
студент магістратури,
гр. МА-20м-дст,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DovzhenkoOV@krok.edu.ua
Ірина Петрова,
проф.., д.е.н.,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irinapl@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403

Актуальність даної теми полягає в тому, що в сучасному світі з розвитком цифрових технологій та поширенням соціальних мереж відбувається переформатування традиційних маркетингових стратегій. Influence-маркетинг став одним із найбільш дієвих інструментів залучення молодої аудиторії, де молодь все більше довіряє рекомендаціям відомих особистостей у соціальних мережах. Бренди активно використовують вплив відомих людей для просування своїх товарів та послуг. Завдяки цьому influence-маркетинг стає важливим елементом маркетингової стратегії, спрямованої на молоду аудиторію.

Influence-маркетинг – це форма маркетингу, в якій компанії співпрацюють з лідерами думок для просування своїх товарів та послуг через їхні платформи. В основі цього підходу лежить довіра молоді до авторитетних особистостей, зокрема блогерів, «celebrity», YouTube-каналів, TikTok- creator та Instagram-інфлюенсерів. Лідери думок через своє пряме спілкування з аудиторією впливають на їхні рішення, стаючи своєрідними амбасадорами брендів.

Згідно з дослідженнями, понад 70% молоді віком від 18 до 34 років переглядають соціальні мережі для прийняття рішення про покупку. Це робить influence-маркетинг ефективним способом впливу на споживчі настрої цієї категорії. Він дозволяє компаніям бути ближчими до своїх клієнтів і краще розуміти їхні потреби та бажання.

Молода аудиторія значно більше довіряє людям, ніж традиційній рекламі. Influence-маркетинг базується на побудові автентичних стосунків між інфлюенсером і його підписниками, де кожна рекомендація виглядає як особистий досвід. Важливо те, що ці лідери думок діють не лише як комунікаційний канал, але й як ті, які формують суспільні тренди серед молоді.

По своїй суті influence-маркетинг підтримує емоційний зв'язок з аудиторією через автентичність і персоналізовані повідомлення, а також сприяє швидкому поширенню інформації через візуальний контент та взаємодію у режимі реального часу, що є ключовим фактором для залучення молодої аудиторії.

Соціальні мережі, такі як Instagram, YouTube, Facebook, TikTok, є основними платформами для впровадження influence-маркетингу. Ці платформи дозволяють створювати різноманітний контент – від рекламних постів та коротких відео до

довгих блогів та прямих ефірів – що дає брендам змогу демонструвати свої товари у найкращому світлі. Більше того, у цих мережах існує можливість створювати інтерактивний контент, що сприяє взаємодії з підписниками.

Instagram відомий своїми фото та відеопублікаціями, де лідери думок можуть наочно демонструвати товари і послуги. **TikTok**, у свою чергу, приваблює молоду аудиторію своїм динамічним контентом, створюючи нові можливості для креативного підходу до реклами. **YouTube** пропонує формат для глибшого огляду товарів та послуг, це дозволяє їм залучити аудиторію за допомогою детального контенту.

Існує розподіл та підбір інфлюенсерів для роботи з молоддю, в залежності від кількості підписників у соціальних мережах, а саме мікроінфлюенсери, макроінфлюенсери та наноінфлюенсери. **Мікроінфлюенсери** (від десяти до ста тисяч підписників) є авторитетними для нішевої аудиторії і часто мають високу залученість. **Макроінфлюенсери** (сто тисяч і більше підписників) підходять для масштабного залучення. **Наноінфлюенсери** (від однієї тисячі до десяти тисяч підписників) мають найвищий рівень довіри, що робить їх ефективними для залучення локальної аудиторії та вузьких ніш.

Головним завданням інфлюенсерів є встановити емоційний зв'язок - це основа, на якій influence-маркетинг залучає молодь. Цей зв'язок досягається форматами сториз та прямими ефірами в соціальних мережах, Q&A сесіями, які дозволяють молоді взаємодіяти з інфлюенсерами, ставити запитання та відчувати себе частиною спільноти, а також психологічним залученням, коли молода аудиторія відчуває зв’язок із контентом, де інфлюенсер ділиться «реальними» моментами життя (успіхами та невдачами). Це створює довіру, що робить influence-маркетинг значно ефективнішим.

Хоча великі знаменитості мають мільйони підписників, компанії дедалі частіше звертаються до мікроінфлюенсерів, які мають менші аудиторії, але вищий рівень взаємодії з підписниками. Мікроінфлюенсери створюють більш особистий контент, який часто сприймається молодою аудиторіє як більш достовірний і наближений до їхнього стилю життя. Це допомагає брендам налагодити глибший зв’язок із своїми клієнтами.

Переваги співпраці з мікроінфлюенсерами полягають у тому, що вони можуть залучати аудиторію з високим рівнем довіри, яка активно взаємодіє з контентом. Мікроінфлюенсери відомі своїм автентичним стилем комунікації, який легко вписується у контент соціальних мереж.

Незважаючи на очевидні переваги, influence-маркетинг має певні ризики. Одним із головних ризиків є втрата автентичності. Якщо інфлюенсери часто рекламують продукти і послуги, це може призвести до втрати довіри з боку аудиторії. Молодь особливо чутлива до перевантаження рекламними повідомленнями, тому важливо, щоб реклама була природною.

Необхідно також враховувати етичні аспекти , такі як іноді інфлюенсери рекламують продукти без реального тестування, що може нашкодити репутації як інфлюенсера, так і бренду, а також випадки ширення шкідливих ідей або

стандартів коли інфлюенсери можуть нав’язувати нездорові стандарти краси чи товари і послуги неналежної якості, що викликає критику.

Прикладами успішних кампаній influence-маркетингу є:

• Nike та колаборації зі спортсменами: залучення відомих атлетів і нішевих спортивних блогерів як амбасадорів.

• Daniel Wellington та промоакція через Instagram: бренд став відомим через роботу з мікроінфлюенсерами, які створювали контент з їхнім годинником.

• Fenty Beauty та інфлюенсери різних національностей: Ріанна створила кампанію з інфлюенсерами різних рас і культур, що додало бренду ексклюзивності.

Influence-маркетинг став невід'ємною частиною стратегії багатьох брендів, які прагнуть залучити молоду аудиторію. В умовах швидкого розвитку технологій і змін у споживчих звичках, цей інструмент допомагає компаніям бути ближчими до споживачів і будувати довірливі стосунки з молоддю. За допомогою лідерів думок компанії можуть ефективно передавати свої цінності, товари та послуги, створюючи автентичний зв'язок із споживачами.

Пріоритетними напрямками для influence-маркетингу залишатимуться автентичність, персоналізація, використання технологій для взаємодії та адаптація до нових платформ соціальних медіа. Influence-маркетинг продовжуватиме відігравати важливу роль у створенні лояльності та залученні молодої аудиторії.

Ключові слова: INFLUENCE маркетинг, соціальні мережі, лідери думок.

Список використаних джерел

1. Філіп Котлер "Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового" (2021).
2. Офіційний сайт Business Hub від Київстар.
3. Звіт "Стан ринку інфлюенсер-маркетингу в Україні" (2022-2023).
4. Журнал Forbes Ukraine.

Використання глобальних трендів у цифровому маркетингу для локального бізнесу: кейс групи компаній «Морський Дім»

Олексій Рогов,
студент магістратури,
гр. МА-20м-дст,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oleksiirogov@gmail.com
Ірина Петрова,
проф.., д.е.н.,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irinapl@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403

У сучасних умовах розвитку глобального цифрового середовища локальні бізнеси, такі як «Морський Дім», зіштовхуються з необхідністю адаптувати глобальні тренди у цифровому маркетингу для ефективного просування на внутрішньому ринку. Мета цієї роботи – проаналізувати, як «Морський Дім» використовує глобальні маркетингові тренди, у порівнянні з основними конкурентами, такими як Суші-Продукт та Asia Foods, та показати ефективність таких підходів у просуванні бренду на локальному ринку.

Дослідження ґрунтується на порівняльному аналізі веб-сайтів, соціальних медіа-стратегій, показників залученості та використання платних каналів реклами. Також проведено аналіз використання сучасних маркетингових інструментів, зокрема штучного інтелекту, автоматизації та соціальних мереж у контексті локального бізнесу [1].

Веб-сайт Морського Дому розроблено з урахуванням сучасних тенденцій у дизайні та оптимізації користувацького досвіду (User Experience, UX). На сайті представлено різноманітний контент, включаючи каталог продуктів, рецепти та інформацію про продукти, що сприяє залученню цільової аудиторії. Основні показники ефективності веб-сайту:

• Органічний трафік понад 35 000 відвідувань на місяць, що свідчить про успішну SEO-оптимізацію [2].

• Час перебування на сайті 4,5 хвилини, що вказує на високу зацікавленість користувачів.

• Швидкість завантаження сторінок на мобільних пристроях складає 78/100, а на десктопах – 85/100, що є достатнім показником, але потребує покращення для кращого користувацького досвіду.

Конкуренти, такі як Суші-Продукт та Asia Foods, також мають інформативні веб-сайти, проте їхній контент обмежується лише описом продуктів та базовими рецептами, що впливає на показник відмов (Bounce Rate), який складає близько 55% [1]. *PageSpeed Insights* показав, що швидкість завантаження сайту «Морський Дім» є вищою, ніж у Суші-Продукт, але трохи поступається Asia Foods, що вимагає подальшої оптимізації.

Соціальні медіа є важливим каналом просування для «Морського Дому».

Компанія активно використовує Facebook та Instagram для комунікації з аудиторією та просування своєї продукції. Основні показники соціальних медіа:

• Кількість підписників: 18 000 на Facebook, 15 000 на Instagram.

• Коефіцієнт залученості (ER): у середньому 7%, що свідчить про високу активність користувачів [3].

Конкуренти, як-от Asia Foods, також використовують соціальні мережі, зокрема YouTube, для створення відеоконтенту з рецептами, проте коефіцієнт залученості є нижчим – близько 4% [4].

Для проведення порівняльного аналізу соціальних мереж і контенту були використані такі інструменти, як *Facebook Insights, Instagram Insights*, та *Hootsuite*:

• *Facebook Insights* показав, що рівень залученості аудиторії у «Морського Дому» вищий, ніж у конкурентів, завдяки активному використанню інтерактивних форматів (опитування, вікторини), що сприяє залученню користувачів.

• *Instagram Insights* дозволив проаналізувати ефективність постів, зокрема показник охоплення та залученості. «Морський Дім» отримує в середньому 15% більше охоплення порівняно з Asia Foods завдяки якісному візуальному контенту та регулярному оновленню стрічки.

• *Hootsuite* дозволяє керувати всіма соціальними мережами з однієї платформи та аналізувати їх ефективність. Контент «Морського Дому» має вищий рівень взаємодії завдяки використанню персоналізованого контенту та залучення користувачів до коментарів та обговорень.

Таким чином, «Морський Дім» має значно вищі показники залученості та охоплення у соціальних мережах порівняно з конкурентами завдяки комплексному підходу до створення контенту та використання сучасних інструментів для управління та аналізу соціальних мереж.

«Морський Дім» використовує *Google Ads ma Facebook Ads* для збільшення видимості та залучення нових клієнтів. Для аналізу платного трафіку були використані такі інструменти, як *Google Ads, Facebook Ads Manager*, та *SemRush*:

• *Google Ads ma Facebook Ads Manager* дозволили оцінити ефективність кампаній «Морського Дому» та конкурентів. «Морський Дім» має вищий коефіцієнт конверсії 6% порівняно з Суші-Продукт та Asia Foods, у яких конверсія складає близько 4%. Це свідчить про кращу оптимізацію таргетування та креативів рекламних оголошень.

• CPC (Cost Per Click) у «Морського Дому» середній CPC складає 1,3 USD, тоді як у конкурентів, таких як Sushi Product, CPC знаходиться в діапазоні 1,5-1,8 USD, що вказує на ефективніше управління бюджетом [2].

• *SemRush* дозволив провести аналіз конкурентної платної реклами, виявивши, що «Морський Дім» використовує більш цільові ключові слова, що призводить до вищого рівня релевантності та нижчих витрат на клік у порівнянні з конкурентами.

Конкуренти, як Суші-Продукт, більше орієнтуються на локальні запити через платні канали, зокрема Facebook Ads, що дозволяє ефективно охоплювати

аудиторію у конкретних регіонах. Однак, їхня конверсія є нижчою через менш ефективні стратегії таргетування.

«Морський Дім» активно інвестує у SEO-оптимізацію, що дозволяє компанії займати високі позиції у пошукових системах. Для аналізу SEO-оптимізації були використані такі інструменти, як *Google Analytics, SemRush*, та *Ahrefs*:

• Google Analytics показав, що органічний трафік на сайт «Морський Дім» на 25% вищий порівняно з конкурентами, завдяки більш ефективній стратегії використання ключових слів та оптимізації контенту.

• *SemRush* виявив, що «Морський Дім» має понад 250 ключових слів у ТОП-10, тоді як конкуренти мають менше 150, що свідчить про більшу видимість сайту у пошукових системах. Також було виявлено, що «Морський Дім» має більшу кількість зворотних посилань, що підвищує авторитетність сайту у порівнянні з конкурентами.

• *Ahrefs* показав, що показник органічного пошукового трафіку «Морського Дому» є на 30% вищим, ніж у конкурентів, таких як Суші-Продукт та Asia Foods. Крім того, *Ahrefs* виявив, що кількість доменів, що посилаються на «Морський Дім», перевищує кількість у конкурентів, що сприяє підвищенню рейтингу в пошукових системах. Конкуренти використовують менш агресивну SEO-стратегію, орієнтуючись на вузьконаправлені ключові слова, що зменшує їх органічне охоплення.

Одним з ключових глобальних трендів, які успішно застосовує «Морський Дім», є використання відеоконтенту для залучення аудиторії. Це включає створення коротких відеороликів для Instagram Reels, що сприяє популяризації бренду серед молоді [4]. Крім того, компанія активно використовує штучний інтелект для автоматизації маркетингових процесів, зокрема персоналізації контенту та рекомендацій для клієнтів [3].

«Морський Дім» використовує комплексний підхід до діджитал-маркетингу, що включає як глобальні, так і локальні маркетингові інструменти для просування свого бренду на ринку України. Основними перевагами є висока залученість аудиторії в соціальних мережах, успішна SEO-оптимізація та ефективні PPC-кампанії. Порівняно з конкурентами, «Морський Дім» демонструє більш цілісний підхід до використання глобальних трендів у локальному контексті.

Для підвищення ефективності діджитал-маркетингу компанії рекомендується:

1. Оптимізувати ефективність веб-сайту та соціальних мереж, що включає покращення швидкості завантаження сторінок, аналіз метрик залученості та постійне оновлення контенту Розширити присутність на YouTube шляхом створення якісного відеоконтенту з рецептами, що дозволить залучити нову аудиторію.

2. Використовувати інфлюенсерів для просування бренду серед молоді, що може значно підвищити впізнаваність бренду серед цільової аудиторії.

3. Створити інтернет-магазин для полегшення процесу покупки та підвищення зручності для клієнтів, що також сприятиме збільшенню продажів.

Ключові слова: цифровий маркетинг, глобальні тренди, маркетингове просування.

Список використаних джерел

1. Doe, J. (2020). Strategies for adopting digital marketing tools in HoReCa. Marketing Management Review, 22(1), 45–46.
2. Smith, J., & Johnson, R. (2022). Comparative analysis of digital marketing strategies in the food sector. Journal of Business Strategy, 29(3), 223–237.
3. Brown, P. (2021). Chatbots in the hospitality industry: Trends and challenges. Digital Communication Review, 15(3), 123–138.
4. Zhang, L., Wang, M., & Li, Y. (2023). Artificial intelligence in customer engagement for the hospitality industry. Journal of Digital Marketing, 35(4), 567–572.

Впровадження ШІ в маркетинг

Сергій Зайцев,
студент магістратури,
гр. МА-20м-дст,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZaitsevSO@krok.edu.ua
Ірина Петрова,
проф., д.е.н.,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irinapl@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403

Штучний інтелект набуває дедалі більшого значення в сучасному маркетингу. Він забезпечує можливість обробки великих обсягів даних, автоматизації процесів і надання індивідуалізованого досвіду для клієнтів.

Однак застосування ШІ у маркетингу потребує часу на навчання та забезпечення якості даних. Якщо маркетингові інструменти ШІ не навчені на базі надійних даних, існує ризик ухвалення помилкових рішень, що може негативно позначитися на довірі споживачів і зробити маркетингові зусилля малоефективними. Одним із головних ризиків у використанні ШІ в маркетингу є захист особистих даних клієнтів, і це потрібно враховувати при розробці маркетингових стратегій із застосуванням ШІ.

Варто дослідити ключові напрямки застосування ШІ в маркетингу, його переваги та недоліки, а також можливі способи зниження потенційних ризиків. Розуміння цих аспектів допоможе компаніям успішно підвищити ефективність своєї маркетингової діяльності, використовуючи інноваційні технології.

Штучний інтелект – це спеціально навчена програма, яка за допомогою алгоритмів майже із точністю відтворює процес мозкової діяльності людини. ШІ може виконувати поставлені завдання, поступово навчатися на основі наданої інформації [1]. Використання технологій штучного інтелекту у сфері маркетингу створює можливість випереджати конкурентів на кроки вперед. Засоби на основі ШІ дозволяють втілити у життя стиль спілкування бренду, висвітлити його переваги та сильні сторони, забезпечуючи конкурентну перевагу.

Вивчення основних напрямків застосування штучного інтелекту (ШІ) в маркетингу, розгляд його переваг та недоліків, а також розробка способів мінімізації можливих ризиків дозволяє бізнесам ефективніше інтегрувати інноваційні технології в свої процеси та покращувати їхню результативність. Штучний інтелект – це технологія, яка моделює процеси мозкової діяльності людини, аналізуючи дані за допомогою алгоритмів і забезпечуючи швидке прийняття рішень. Ці алгоритми, здатні самостійно навчатися на основі наданої інформації, дозволяють ШІ виконувати навіть складні завдання з високою точністю [1].

Використання ШІ в маркетинговій діяльності вже дає помітні результати, і статистика підтверджує швидке зростання його застосування. Згідно з даними

IBM Global AI Adoption Index 2024, вже 65% компаній використовують ШІ у своїх процесах, а ще 18% перебувають у стадії вивчення можливостей для впровадження таких технологій [4]. Відтак, рішення інтегрувати штучний інтелект у повсякденну роботу маркетологів надає численні переваги: від автоматизації рутинних задач до оптимізації складних бізнес-процесів [4].

Штучний інтелект надає маркетологам інструменти для глибшого розуміння аудиторії та швидкого прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, завдяки технологіям ШІ маркетинг може значно скоротити час на проведення ринкових досліджень і створення звітів, генеруючи автоматизовані звіти з точними прогнозами та аналізом емоційних відгуків клієнтів у реальному часі. Крім того, ШІ дозволяє аналізувати величезні масиви даних для покращення стратегії та глибшого розуміння потреб клієнтів [1, 2].

Іншою перевагою є використання ШІ в чат-ботах, що забезпечує швидке реагування на запити клієнтів і збір даних про них, дозволяючи персоналізувати підхід до кожного користувача. Крім того, цифрова реклама з елементами ШІ дозволяє відстежувати уподобання аудиторії, показуючи їм саме ті оголошення, які максимально відповідають їхнім потребам [3]. ШІ також відіграє важливу роль у SEO-оптимізації, допомагаючи визначити тип контенту, який найбільше приверне увагу аудиторії, та аналізуючи конкурентів для підвищення позицій компанії в пошукових системах.

Однак, важливо пам'ятати, що навіть найпотужніші інструменти ШІ потребують правильної настройки та навчання для досягнення реальних результатів. Як зазначає Кар'єра ІТ Ізраїлю [4], маркетингові інструменти ШІ не можуть самостійно розуміти, які дії необхідні для досягнення цілей компанії, і потребують вивчення корпоративних потреб, переваг клієнтів та історичних тенденцій. Цей процес також залежить від якості даних, оскільки неточні чи недостатньо репрезентативні дані можуть призвести до помилкових рішень, що зрештою зробить ШІ малоефективним.

Щоб мінімізувати потенційні ризики, маркетингові команди мають розпочати впровадження ШІ з чітко спланованої стратегії, що включає постановку конкретних цілей, забезпечення конфіденційності даних клієнтів, збір великої кількості якісних даних та інтеграцію ШІ як частини комплексної маркетингової стратегії [1, 3]. Наприклад, при впровадженні предиктивної аналітики компанія може використовувати ШІ для прогнозування майбутніх потреб клієнтів, що дозволить з більшою ймовірністю створити персоналізовані маркетингові кампанії. Такі компанії, як Amazon, активно використовують предиктивну аналітику для пропозиції товарів на основі минулих покупок, що підвищує конверсію [5].

Але маркетингові інструменти ШІ не знають автоматично, які дії робити для досягнення маркетингових цілей. Вони, як і люди, потребують часу і навчання, щоб дізнатися про організаційні цілі, вподобання клієнтів, історичні тенденції, зрозуміти загальний контекст і отримати досвід. Цей процес навчання також вимагає гарантій якості даних. Якщо маркетингові інструменти

ШІ не навчені на основі високоякісних даних, які є точними, своєчасними та репрезентативними, зрештою ухвалюватимете неточні рішення за даними, які насправді не відображають бажання споживачів, що зробить ваш блискучий новий маркетинговий інструмент ШІ не більше ніж іграшкою [2].

При використанні ШІ в маркетингових кампаніях і операціях важливо почати з ретельного планування. Це гарантує, що маркетингові команди зведуть до мінімуму витрати й отримають максимальну віддачу від інвестицій у ШІ за мінімальний час. Перш ніж впроваджувати будь-які маркетингові інструменти ШІ, цифровим маркетологам слід врахувати кілька ключових факторів [1, 3]:

1. Постановку цілей - визначити сфери для покращення, та встановити чіткі KPI для оцінки успішності.

2. Конфіденційність - використовувати дані клієнтів етично та відповідно до регуляторних норм.

3. Дані - потрібна велика кількість якісних даних з різних джерел для навчання алгоритмів ШІ.

4. Інтеграція - інструменти ШІ найбільш ефективні у складі комплексної маркетингової стратегії.

Існує безліч варіантів використання маркетингу ШІ у програми цифрового маркетингу, і кожен з цих варіантів використання дає різні переваги. Наприклад, маркетинг на основі ШІ може бути корисний у таких сферах, як зниження ризиків, підвищення швидкості, підвищення задоволеності клієнтів, збільшення доходів і багато іншого. Вигоди можуть бути кількісно вимірюваними (кількість продажів) або такими, що не піддаються кількісній оцінці (задоволеність користувачів). Є кілька загальних переваг, які можна застосувати в різних сценаріях використання маркетингу ШІ [5, 6]:

1) програматик-медіабаїнг використовує машинне навчання для автоматичного розміщення реклами в реальному часі на основі даних про цільову аудиторію. Це дозволяє командам маркетологів гнучко налаштовувати рекламні кампанії, щоб задовольнити актуальні потреби і інтереси клієнтів;

2) предиктивна аналітика - на базі штучного інтелекту дозволяє ефективно аналізувати великі масиви даних та прогнозувати майбутню поведінку клієнтів. Використовуючи машинне навчання для вилучення знань з даних, маркетологи можуть краще розуміти переваги цільової аудиторії та планувати більш персоналізовані і своєчасні маркетингові кампанії. Наприклад, Amazon використовує предиктивну аналітику, щоб пропонувати споживачам товари на основі минулих покупок і поведінки, підвищуючи конверсію і задоволеність клієнтів;

3) динамічне ціноутворення – в режимі реального часу на основі ШІ, аналізує великиі дані про попит, виручку компанії та ціни конкурентів. Такі гнучкі ціни оптимізують продажі, підвищують конкурентоспроможність та дозволяють швидко реагувати на коливання ринку.

Попри те, що інструменти штучного інтелекту в маркетингу все ще вважаються новими, їхня популярність лише зростатиме, адже вони надають

компаніям численні можливості для підвищення ефективності. Використання ШІ у маркетингу допомагає не лише автоматизувати рутинні процеси, а й вдосконалити аналіз даних, забезпечуючи глибше розуміння потреб клієнтів і можливість приймати обґрунтовані рішення миттєво. Штучний інтелект суттєво трансформує підхід компаній до взаємодії з клієнтами, дозволяючи персоналізувати комунікацію та забезпечувати цільову аудиторію саме тим, що її цікавить. Однак для досягнення максимальних результатів від інтеграції ШІ, компаніям необхідно ретельно планувати впровадження та використовувати лише якісні дані для навчання алгоритмів.

Ключові слова: штучний інтелект, технології ШІ у маркетингу, маркетингові інструменти.

Список використаних джерел

1. AI Marketing Insights. (2024). Використання штучного інтелекту в цифровому маркетингу та рекламі (веб-стаття). Платформа AI Marketing Insights, Дубай, ОАЕ. [українська]. Посилання (https://aimarketinginsights.ae).

2. Digital Trends UA. (2024). Інновації штучного інтелекту в українському бізнесі (веб-стаття). Видання "Digital Trends UA", Львів, Україна. [українська]. Посилання (https://digitaltrendsua.ua).

3. Kreston GCG. (2023). Використання технологій на основі штучного інтелекту в аудиті (веб-стаття). Аудиторсько-консалтинговая компания "Kreston GCG", Київ, Украина. [українська]. Посилання (https://kreston.ua).

4. European Business Association. (2024). Київ, Україна. [англійська, українська,]. Посилання (https://eba.com.ua).

5. Кар'єра IT Ізраїлю. (2024). Штучний інтелект (ШІ) в маркетингу (веб-стаття). Видання "Кар'єра IT Ізраїлю", Тель-Авів, Ізраїль. [українська]. Посилання (careers.israelit.pro).

6. Rank Tracker. (2023). ШІ та маркетинг (веб-стаття). Компания Rank Tracker, Лімасол, Кіпр. [українська]. Посилання (https://ranktracker.com).

Project scheduling of it projects in a remote, distributed environment

Oleksandr Bogolii,
PhD Student,
Higher Education Institution the «KROK» University, Kyiv, Ukraine
email: boholiiom@krok.edu.ua
tel.: +38 093 273 24 13
ORCID: 0000-0003-0253-667X

Scheduling and resource allocation have been recognized as critical aspects of project management for over half a century. This is one of the most intellectually demanding functions of the executive.

The Critical Path Method (CPM) and Program Evaluation and Review Technique (PERT) are the two most widely used methods for project scheduling.

Developed in the late 1950s by James E. Kelley and Morgan R. Walker of Remington Rand Corporation, the Critical Path Method (CPM) is a project modeling technique designed to improve scheduling and resource allocation in complex engineering and construction projects. CPM is employed to identify the most critical tasks, calculate the minimum project duration, and effectively manage task interdependencies. The method focuses on the critical path, which represents the sequence of tasks that directly impacts the overall project timeline.

While CPM focuses on the deterministic time estimates for tasks (single time estimate), PERT is used when task durations are uncertain and uses probabilistic time estimates (optimistic, pessimistic, and most likely).

CPM and PERT assume deterministic activity durations and unlimited resources, which may not be realistic in dynamic, resource-constrained environments like software development and R&D.

Consequently, only a fifth of IT projects are managed using traditional project management methodologies [1].

Furthermore, modern IT companies frequently operate in remote, globally distributed environments, requiring managers to consider additional constraints such as time zone differences, varying skill sets across locations, and more. These complexities are driving the adoption of increasingly flexible approaches to project scheduling.

In recent years, various research efforts have been conducted to address the listed constraints, often referred to in the literature as the Resource-Constrained Project Scheduling Problem (RCPSP). RCPSP has been proven to be an NP-hard problem [2]. NP-hard problems are notoriously difficult to solve optimally, especially as project complexity increases. Critical Chain Method (CCM) is one of the most known RCPSP strategies.

The Critical Chain Method (CCM) is a project management methodology, developed by Goldratt[3], that builds upon the Critical Path Method (CPM) but incorporates several key heuristics to address resource constraints and uncertainties. CCM seeks to resolve common project challenges such as inefficient multitasking,

delayed completion, and budget overruns.

Other popular approaches to RCPSP use cutting-edge techniques like advanced programming algorithms [4] and neural networks [5].

Employing modern RCPSP scheduling techniques by IT teams can enhance project management efficiency, leading to a reduction in project duration.

Key words: project scheduling; remote environment; Critical Path Method; Resource-Constrained Project Scheduling Problem; Critical Chain Method.

References:

1. R. K. Wysocki, Effective project management: traditional, agile, extreme, 5th ed. Indianapolis, Ind: Wiley Pub, 2009.

2. J. Blazewicz, J. K. Lenstra, and A. H. G. R. Kan, "Scheduling subject to resource constraints: classification and complexity," Discrete Applied Mathematics, vol. 5, no. 1, pp. 11–24, Jan. 1983, doi: 10.1016/0166-218X(83)90012-4.

3. E. M. Goldratt, Critical chain. Great Barrington, Mass: North River Press, 1997.

4. S. Kreter, A. Schutt, and P. J. Stuckey, "Using constraint programming for solving RCPSP/max-cal," Constraints, vol. 22, no. 3, pp. 432–462, Jul. 2017, doi: 10.1007/s10601-016-9266-6.

5. A. Golab, E. S. Gooya, A. A. Falou, and M. Cabon, "A convolutional neural network for the resource-constrained project scheduling problem (RCPSP): A new approach," 10.5267/j.dsl, vol. 12, no. 2, pp. 225–238, 2023, doi: 10.5267/j.dsl.2023.2.002.

Івент-маркетинг як інструмент розвитку малого бізнесу

Крістіна Крильо,
студентка кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KryloKO@krok.edu.ua
Ірина Петрова,
д.е.н., проф,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irinapl@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-42 06-5403

Малий бізнес стикається з численними викликами: обмежені ресурси, низька впізнаваність та висока конкуренція. У таких умовах івент-маркетинг стає дієвим інструментом для залучення клієнтів, формування емоційного зв'язку з брендом та підвищення лояльності [1]. Особливо це актуально в локальному контексті, де взаємодія через заходи створює довіру та спонукає до співпраці всередині спільноти [6].

Метою цієї роботи є аналіз ефективності локальних заходів для підвищення поведінкової лояльності до малих брендів, а також виявлення ролі спільнот у просуванні бізнесу через івент-маркетинг.

Івент-маркетинг дозволяє малим підприємствам:

• Презентувати продукти чи послуги у неформальній атмосфері, створюючи позитивний клієнтський досвід [2].

• Будувати стосунки з клієнтами через прямий контакт, який неможливий у звичайній рекламі [3].

• Підсилювати брендову ідентичність за рахунок асоціацій із соціальними, культурними чи освітніми ініціативами [4].

Івенти, організовані малими бізнесами, зазвичай локальні та невеликі за масштабами. Вони можуть включати: відкриті презентації, майстер-класи, ярмарки, заходи для дітей чи благодійні акції [6].

Внаслідок подібних заходів лояльність до бізнесу зростає.

Поведінкова лояльність проявляється у повторних покупках, рекомендаціях бренду та залученні клієнтів у його активності [5].

Івенти стимулюють цю лояльність через:

• Емоційну прив'язаність: клієнти, які отримують позитивні емоції під час заходів, ідентифікують себе з брендом [3].

• Довіру до бренду: участь у локальних ініціативах зміцнює репутацію малих підприємств у громаді [1].

• Відчуття спільноти: створення платформи для взаємодії серед учасників сприяє об'єднанню людей навколо бренду [6].

Прикладом є організація сезонних фестивалів або підтримка місцевих соціальних ініціатив, які дозволяють брендам взаємодіяти з аудиторією на більш глибокому рівні [4].

Значну роль у просуванні бізнесу через івенти відіграють спільноти. Локальні спільноти є ключовими амбасадорами малого бізнесу, які:

• розповсюджують інформацію про заходи через соціальні мережі та особисті контакти [5].

• сприяють формуванню позитивного іміджу бренду завдяки рекомендаціям на рівні "сарафанного радіо" [6].

• забезпечують стабільну клієнтську базу, готову підтримувати локальний бізнес [2].

Спільноти також виступають як співорганізатори чи партнери івентів, що дозволяє значно знизити витрати на організацію заходів та підвищити їх ефективність. Наприклад, є ефективною кооперація з місцевими школами, культурними центрами чи громадськими організаціями [1].

Організація івент-маркетингу потребує оцінки його ефективності:

Вимірювання ефективності локальних заходів проводиться за такими показниками:

• Збільшення кількості відвідувачів магазину/залу після заходу [6].

• Ріст продажів у період після івенту [3].

• Позитивні відгуки в соціальних мережах та рівень "сарафанного радіо", вірусного маркетингу [5].

• Кількість нових клієнтів, залучених через рекомендації [4].

Дослідження показують, що малий бізнес, який активно використовує івент-маркетинг, отримує не лише економічні вигоди, а й стратегічні переваги у вигляді підвищення довіри та лояльності клієнтів [2].

Івент-маркетинг є потужним інструментом для розвитку малого бізнесу, оскільки дозволяє ефективно будувати зв’язки з локальними спільнотами, формувати поведінкову лояльність та забезпечувати довготривалий розвиток [1]. Залучення спільнот в організацію та проведення заходів збільшує їхню ефективність і сприяє створенню міцної основи для просування малих брендів [6].

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку специфічних форматів заходів для різних галузей бізнесу та вивчення довгострокового впливу івент-маркетингу на поведінку споживачів [5].

Список використаних джерел

1. Котлер, Ф., Келлер, К. Управління маркетингом. Пер. з англ. Київ: Вид-во "Києво-Могилянська академія", 2021. 816 с.

2. Pine, J., Gilmore, J. The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money. Harvard Business Review Press, 2019. 368 p.

3. Schmitt, B. Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands. Free Press, 2010. 256 p.

4. Heding, T., Knudtzen, C., Bjerre, M. Brand Management: Research, Theory and Practice. Routledge, 2020. 328 p.

5. Овчинников, В. В. Івент-маркетинг як інструмент взаємодії бізнесу з цільовою аудиторією. Маркетинг і цифрові технології, 2021. №1, с. 45–52.

6. Аналітичний звіт: Роль локальних заходів у розвитку малого бізнесу. Українська асоціація маркетингу. Київ, 2023. 52 с.

Мовна компетентність у сегментах IT-ринку України: аналітичний погляд

Іван Панченко,
аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: panchenkovv@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4236-3160

Мовна компетентність є ключовим фактором успіху на сучасному IT-ринку, де міжнародна комунікація і багатонаціональні команди стають нормою. Аналіз розподілу рівня володіння англійською мовою [1] в різних бізнес-моделях IT-ринку України у 2023 році – IT-Outstaffing, IT-Outsourcing та IT-Product – виявляє важливі особливості, що впливають на ефективність управлінських процесів і довгострокові стратегії компаній.

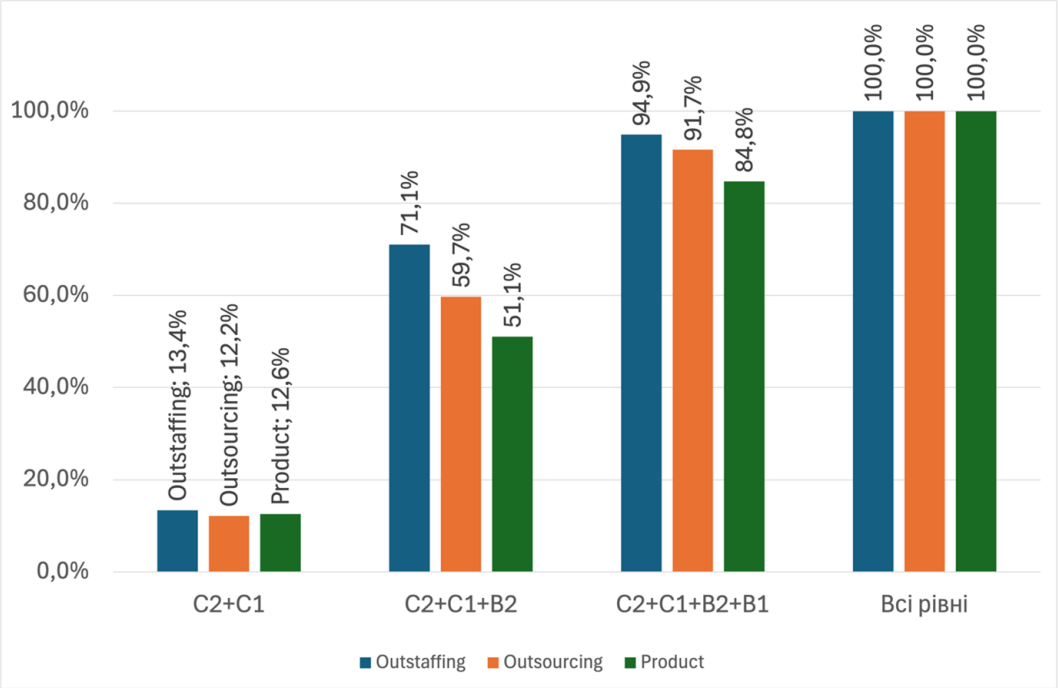
Сегмент IT-Outstaffing вирізняється високою часткою фахівців із рівнем Upper-intermediate (57,71%) та Advanced (13,36%). Це свідчить про те, що компанії, орієнтовані на аутстаффінг, потребують фахівців з високим рівнем мовної компетентності через специфіку моделі. Постійна комунікація з клієнтами, координація процесів і робота в багатокультурному середовищі вимагають від працівників високого рівня володіння англійською мовою. Водночас низький відсоток Pre-Intermediate (4,70%) та Elementary (0,37%) свідчить про активний відбір і фокус на мовних навичках під час найму.

У сегменті IT-Outsourcing спостерігається дещо інша картина. Частка працівників із рівнем Upper-intermediate становить 47,57%, тоді як Intermediate – 31,94%. Такий розподіл демонструє баланс між необхідністю володіння мовою для зовнішньої комунікації та внутрішніми вимогами до виконання технічних завдань. Водночас більший відсоток працівників із рівнями Pre-Intermediate (7,33%) та Elementary (0,98%) порівняно з IT-Outstaffing вказує на можливість входження в сегмент менш досвідчених фахівців з перспективою навчання. Це створює додатковий виклик для управлінців, які повинні інвестувати в мовну підготовку співробітників.

Ринок IT-Product має найрізноманітніший розподіл рівнів володіння англійською мовою. Частка Intermediate (33,70%) є найбільшою, тоді як Pre-Intermediate (12,91%) та Elementary (2,32%) також залишаються на високому рівні. Це може свідчити про більшу автономність продуктових компаній і меншу залежність від міжнародної комунікації. Водночас це обмежує їхній доступ до глобальних ринків, де англійська є мовою бізнесу. Для менеджменту продуктових компаній це сигнал до того, що підвищення рівня володіння мовою може стати ключем до розширення ринкових можливостей.

На графіку 1 зображно накопичувальний розподіл володіння англійською мовою в сегментах IT-Outstaffing, IT-Outsourcing та IT-Product. Рівні володіння англійською мовою за CEFR визначаються так: C2 (Proficiency) – вільне володіння мовою, розуміння складних текстів і точне вираження думок; C1 (Advanced) – високий рівень спонтанного та гнучкого спілкування, здатність до складного

письма; B2 (Upper-Intermediate) – впевнене використання мови в професійних та соціальних ситуаціях, розуміння абстрактних тем; B1 (Intermediate) – базове використання мови для повсякденного спілкування, опис подій і думок [2].



Графік 1. Розподіл володіння англійською мовою фахівців в IT.

Виклики, пов'язані з мовною компетентністю, варіюються залежно від моделі бізнесу, але всі вони потребують стратегічного управлінського підходу. Інвестиції в розвиток мовних навичок повинні стати частиною довгострокової стратегії компаній, адже вони мають безпосередній вплив на продуктивність команд, якість обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Для сегменту IT-Outstaffing необхідно впроваджувати регулярні курси підвищення кваліфікації для працівників із рівнем Intermediate і нижче, оскільки високі стандарти англійської мови є умовою успішної співпраці з міжнародними замовниками. IT-Outsourcing компаніям варто приділити більше уваги адаптаційним програмам для співробітників із низьким рівнем володіння мовою, що може значно розширити кадровий резерв. У продуктових компаніях підвищення мовної компетентності може слугувати потужним інструментом виходу на міжнародні ринки та залучення інвестицій [3].

Мовна компетентність персоналу – це не лише індивідуальна навичка, а й стратегічний актив для компанії. Вона визначає здатність організації адаптуватися до викликів глобалізації, підтримувати високий рівень клієнтоорієнтованості та розширювати свій вплив. Впровадження програм із мовної підготовки та постійне вдосконалення комунікативних навичок серед співробітників можуть стати рушійною силою сталого розвитку компаній у будь-якому сегменті IT-ринку.

Ключові слова: it-outstaffing, англійська мова.

Список використаних джерел

1. Опитування фахівців IT-ринку. Грудень, 2023. [Електронний ресурс] // Github. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://github.com/devua/csv/blob/master/salaries/2023_dec_raw.csv.

2. Рівні володіння англійською мовою. [Електронний ресурс] // British Council. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www.britishcouncil.org.ua/english/levels.

3. Редько, С. П. Роль англійської мови у професійному розвитку IT-фахівців в Україні: вплив мовних навичок на кар'єрне зростання та міжнародну інтеграцію / С. П. Редько, О. П. Кулаженко, О. В. Овчарова, Т. Л. Савчук // Закарпатські філологічні студії / редкол.: І. М. Зимомря (голов. ред.), М. М. Палінчак, Ю. М. Бідзіля та ін., – Ужгород, – Видавничий дім "Гельветика", – 2024. – Т. 1, вип. 34. – С. 196–201.

Маркетинговий проєкт: запуск нового продукту на українському ринку

В'ячеслав Довгаленко,
студент магістратури,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DovhalenkoVS@kror.edu.ua
Ірина Петрова,
д.е.н., проф,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irinapl@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-42 06-5403

Маркетингові проекти відіграють визначальну роль у створенні та реалізації нових продуктів, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність українських підприємств.

Метою даної оботи є обґрунтування стратегії запуску нової лінійки снеків на українському ринку, що передбачає аналіз ключових етапів розробки та впровадження продукту, а також розгляд потенційних ризиків і переваг, пов'язаних із цим процесом.

Ринок снеків в Україні продовжує динамічно розвиватися, що зумовлено зміною способу і темпу життя та потребою у швидких і зручних перекусах. Впровадження інноваційних рішень у виробництві снеків дозволяє створювати продукти, які відповідають сучасним трендам здорового харчування та екологічної відповідальності. Ця тема є актуальною через необхідність задовольнити нові споживчі очікування та посилити конкурентні позиції компанії на ринку.

Процеси, пов'язані з запуском нових продуктів у харчовій промисловості, охоплюють аналіз конкурентного середовища, споживчих вподобань та вибір доцільних маркетингових стратегій.

Основним предметом досліджуваного маркетингового проекту є визначення стратегії запуску нової лінійки снеків, що включає маркетингові підходи, інноваційні технології виробництва та канали дистрибуції.

Ринок снеків в Україні набуває популярності, оскільки споживачі все більше цінують продукти, що поєднують у собі корисні властивості, зручність у споживанні та доступність. Аналітики вказують, що сегмент здорових снеків зростає швидшими темпами, ніж традиційні продукти, що відкриває широкі можливості для нових гравців.

Основними споживачами нових продуктів є молодь та люди середнього віку, які віддають перевагу активному способу життя. Це створює перспективи для запуску продуктів з інноваційними властивостями, збагаченнеми вітамінами, білками або з використанням органічних інгредієнтів.

Потенційні конкуренти вже пропонують широкий асортимент снеків, проте на ринку залишається місце для продуктів, що відповідають сучасним екологічним трендам.

Використання сучасних технологій у виробництві дозволяє зберегти

природні смакові та поживні властивості продукту. Наприклад, ефективними є нові методи сушіння, що мінімізують втрату вітамінів, і завдяки цьому можуть стати однією з основних конкурентних переваг нового продукту.

Інноваційні смаки та поєднання інгредієнтів, такі як чіпси на основі тапіоки зі смаком натуральної креветки, кокосові чіпси, здатні зацікавити споживача своєю унікальністю. Ці продукти орієнтовані не лише на задоволення смакових бажань, але й на створення нових трендових моделей споживання.

Використання екологічних матеріалів для упаковки, що біологічно розкладаються, є важливим чинником для залучення споживачів, які дбають про екологію. Це може підсилити позиціонування нового продукту як відповідального до навколишнього середовища.

Ідентифікація цільової аудиторії є важливим кроком у маркетинговому проекті. Молодь у віці від 18 до 35 років є основною цільовою аудиторією, яка цінує як смакові якості, так і користь для здоров'я. Також важливо залучити родини з дітьми та людей, які активно займаються спортом.

Вибір каналів збуту має включати не лише традиційні роздрібні магазини та супермаркети, але й онлайн-платформи, які набувають дедалі більшої популярності. Підключення до великих e-commerce майданчиків, таких як Rozetka, Maudau, а також інтернет – доставок мереж супермаркетів, допоможе швидко досягти значної аудиторії.

Для реалізації маркетингового проекту потрібна розроблена маркетингова кампанія, яка акцентується на соціальних мережах та співпраці з інфлюенсерами. Кампанія має бути інтерактивною та креативною, бажано нативною, щоб привернути увагу молоді. Використання коротких відео на платформах TikTok та Instagram може сприяти підвищенню впізнаваності бренду.

У фінансовій частині маркетингового проекту ключовим фактором успіху є розробка бізнес-плану з чіткою оцінкою початкових інвестицій. Розрахунок витрат на виробництво, маркетинг, логістику та просування допоможе забезпечити реалістичне прогнозування P&L, а в подальшому результативну EBITDA.

Прогнозування прибутковості має базуватися на ретельному аналізі цінової політики конкурентів та ціновій чутливості споживачів. Необхідно забезпечити встановлення конкурентоспроможної ціни, яка враховує витрати на виробництво та очікуваний GP (gross profit).

Оцінка ризиків повинна охоплювати потенційні зміни у споживчих вподобаннях, економічні коливання та можливі перебої у постачанні сировини та матеріалів. Застосування гнучкої стратегії реагування на зовнішні виклики дозволить швидко адаптуватися до змін у середовищі.

Важливим аспектом маркетингової стратегії є підтримка місцевої економіки через використання локальних інгредієнтів та сплату податків у державну казну. Це впливає на позитивний імідж компанії серед споживачів, які цінують підтримку українських виробників.

Впровадження екологічно чистих практик у виробництві та логістиці,

таких як використання відновлюваних джерел енергії або переробка відходів, сприятиме підвищенню привабливості продукту на ринку. Крім того, важливе запровадження соціальних ініціатив, спрямованих на благодійність або підтримку місцевих громад, що може створити додаткову лояльність до бренду серед свідомих споживачів.

Проект запуску нової лінійки снеків на українському ринку має значний потенціал за умов грамотного планування та адаптації до сучасних споживчих тенденцій. Врахування інноваційних підходів у виробництві, екологічна відповідальність та ретельна маркетингова стратегія сприятимуть створенню успішного продукту, що не лише задовольнить потреби клієнтів, але й зміцнить позиції компанії на ринку. Залучення інвестицій, чітке управління фінансами та активна робота над репутацією бренду допоможуть досягти успіху в реалізації цього проекту.

Ключові слова: маркетинговий проект, запуск нового продукту, аналіз ринку.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України: Офіційні звіти та статистичні дані про ринок харчових продуктів.
2. Carl Quash «Five Key Snack Trend to Track in 2024-2025»
3. Snack Food Global Market Report (2024-2033) forecast
4. Global Market Insights. "Trends in the Global Snack Market". 2023.
5. R.A. Jones «How Packaging OEMs Are Helping CPG Manufacturers»

Інтеграція персонального бренду співробітників у стратегію корпоративного маркетингу B2B

Станіслав Горецький,
студент магістратури
гр. МА-20м-дст,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: horetskyisv@krok.edu.ua
Ірина Петрова,
проф.., д.е.н.,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irinapl@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403

У сучасному B2B-середовищі, де особисті взаємини відіграють ключову роль у побудові довіри та укладанні угод, інтеграція персональних брендів співробітників у корпоративну маркетингову стратегію набуває особливого значення. Це дозволяє компаніям демонструвати людське обличчя бренду, підвищувати довіру та зміцнювати позиції на конкурентному ринку.

Важливість персонального підходу в маркетинговій комунікації також підтверджується сучасними дослідженнями. 73% менеджерів соціальних мереж стверджують, що дописи співробітників генерують удвічі більшу залученість, ніж корпоративні публікації, а 26% зазначають, що такі пости потроюють залученість бренду [1]. Більше того, серед міленіалів, вірогідність покупки зростає на 77%, якщо CEO компанії активно використовує соціальні мережі для взаємодії [2].

Ці тенденції вказують на необхідність, або навіть обов'язковість впровадження персонального брендингу співробітників як інструменту для посилення конкурентних позицій компанії, підвищення впізнаваності та довіри до бренду.

Корпоративний маркетинг у сфері B2B ґрунтується на стратегії інтеграції різних інструментів, включаючи персональні бренди співробітників, у комунікаційні та маркетингові активності компаній.

У цій роботі методи, інструменти та ефективність використання персональних брендів співробітників у корпоративному маркетингу проаналізовані на прикладі досвіду компанії SoftServe Business Systems, для чого було вивчено аналітичні матеріали про персональний брендинг та результати експерименту в організації SoftServe Business Systems.

Метою дослідження є розробка рекомендацій для інтеграції персонального бренду співробітників у стратегію корпоративного маркетингу з метою підвищення конкурентоспроможності B2B-компаній. Для її досягнення було проведено:

1. Вивчення кейсу SoftServe Business Systems:

• Аналіз стартових умов експерименту, ключових цілей і задач, які ставилися перед проєктом.

• Оцінка використаних інструментів персонального брендингу (активність у LinkedIn, публічні виступи, персоналізований контент).

• Аналіз даних про охоплення аудиторії, кількість взаємодій, і вплив на продажі за період експерименту.

2. Опитування експертів: Залучення маркетологів SoftServe Business Systems для глибинних інтерв'ю про впровадження персонального бренду в корпоративний контекст.

3. Порівняння з іншими кейсами: Вивчення практик лідерів ринку, для визначення спільних і унікальних рис.

Проведене дослідження показало наступні результати:

1. Персональний бренд співробітників має стати невід'ємною складовою маркетинг-міксу будь-якої B2B-організації. Це економічно вигідний інструмент для підвищення залученості потенційних клієнтів і збільшення впізнаваності бренду.

2. ROI побудови персонального бренду важко оцінити в короткостроковій перспективі через нелінійність результатів, як і в інших заходах з розвитку бренду. Однак персональний бренд забезпечує чіткі проміжні результати, що дозволяє оперативно оцінювати ефективність дій.

3. Розвиток соціальних мереж співробітників демонструє вищий рівень залученості аудиторії порівняно з корпоративними профілями, що позитивно впливає на глибше сприйняття бренду цільовою аудиторією.

4. Розвиток персонального бренду не є виключно завданням маркетингового департаменту. Це спільний процес, який вимагає ресурсів як від самого співробітника, так і від команди, яка супроводжує цей розвиток.

Результати дослідження можуть бути впроваджені IT-компаніями для підвищення впізнаваності бренду, побудови довіри клієнтів та стимулювання продажів. Наприклад, інтеграція професійного контенту співробітників у стратегії соціальних мереж дозволить збільшити органічне охоплення аудиторії та покращити корпоративний імідж.

Ключові слова: інтеграція персонального бренду, маркетинг персоналу, маркетингова стратегія.

Список використаних джерел

1. GaggleAMP. Employee Advocacy Statistics You Need to Know. [Електронний ресурс]. URL: https://www.gaggleamp.com/employee-advocacy-statistics-you-need-to-know

2. Forbes Agency Council. Why Every B2B Business Leader Needs a Personal Brand. [Електронний ресурс]. URL: https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2022/08/18/why-every-b2b-business-leader-needs-a-personal-brand/

Вплив пандемії COVID-19 та повномасштабної війни на ІТ-компанії

Марина Аверкина,
д. е. н., професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: averkinam@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1517-6434
Антон Матвєєв,
аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: matvieievay@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0000-3526-3108

Події останніх років мали величезний вплив на діяльність компаній. Спочатку пандемія COVID-19 перевела працівників на віддалену роботу, порушила ланцюги поставок, майже зупинила цілі галузі, такі як туризм та розваги. Потім повномасштабна війна в Україні призвела до зниження ділової активності та попиту, переміщення підприємств на Захід країни, мобілізації співробітників, проблем з енергопостачанням.

Згідно з даними Світового банку, за перший рік пандемії COVID-19 продажі чверті компаній впали на 50%, а в середньому на 27%, 65% бізнесів скоротили витрати на оплату праці, 11% звільнили працівників. В цей же час 34% компаній збільшили використання Інтернету, соціальних мереж та цифрових платформ, 17% інвестували в нове обладнання, програмні та цифрові рішення [1]. Для ІТ-компаній все це означало як нові виклики, так і нові перспективи.

Одним з перших викликів була неможливість працювати в звичайному режимі в офісах. Стався вимушений і терміновий перехід на віддалений тип роботи, що призвело до складнощів з організацією праці співробітників вдома: відсутність необхідного обладнання та умов для роботи, ненадійний доступ до мережі Інтернет, проблеми із забезпеченням конфіденційності даних компаній та клієнтів, питання інформаційної безпеки.

Одночасно почалася стрімка трансформація багатьох виробничих процесів та діджиталізація, що вимагало додаткових інвестицій. Хвороби співробітників, їхній важкий емоційний стан, постійний стрес позначились на продуктивності праці. Закриті кордони та карантини, глобальна невизначеність, незрозумілість ситуації, постійні зміни в обмеженнях ускладнювали планування і прийняття рішень. Загальний спад ділової активності у світі і труднощі окремих клієнтів призводили до скасування або затримки частини проєктів.

Однак, незважаючи на всі виклики, завдяки попиту на цифрові рішення ІТ-сектор швидко відновився і почав зростати. Багато бізнесів оновлювали інформаційну інфраструктуру, переводили діяльність в онлайн, з’явилися нові замовники і проєкти. В Україні за результатами 2020 року експорт комп’ютерних послуг виріс на 20% і перевищив 5 млрд дол. США, зайнявши перше місце в експорті послуг і друге місце в загальному експорті. У 2021 році він виріс ще на 38%, досягнувши майже 7 млрд дол. США [2]. В результаті це призвело до нових

викликів – дефіциту кадрів, складнощів з розширенням діяльності і пошуком нових співробітників.

Початок повномасштабної війни в Україні вплинув негативним чином на діяльність майже в усіх галузях господарства, не стали виключенням і ІТ-компанії. Досвід кризового управління під час пандемії COVID-19 багато в чому допоміг, але з'явилися нові специфічні виклики.

Одразу ж почалася масова міграція співробітників, які виїжджали за кордон або на Захід країни. Більшість працівників переживали важкий емоційний стан та стрес. В таких умовах перші кілька тижнів багато людей не могли працювати, що призводило до затримок та зупинок цілих проєктів. Компанії надавали співробітникам фінансову, інформаційну та психологічну допомогу, організовували переїзди та пошук житла.

За період весна-літо 2022 року ІТ-компаніям вдалося стабілізувати діяльність і налагодити роботу в нових умовах, але восени з'явились нові виклики. Обстріли інфраструктури, відключення електроенергії, повітряні тривоги перешкоджали роботі. Компаніям довелося готувати офіси до автономної роботи, закуповувати генератори, старлінки та павербанки, що призводило до додаткових витрат.

На початку більшість іноземних замовників намагалися підтримувати Україну й продовжувати співпрацю, але через очевидні ризики та подальшу невизначеність ситуації деякі з них почали переносити проєкти в інші країни. Шукати нових клієнтів стало набагато складніше. Частина співробітників залишилась без роботи, хоча деякий час компанії намагались їх не звільняти. Ще одним викликом стала мобілізація фахівців і обмежені можливості їх бронювання.

Велике зростання часів пандемії змінилося падінням. Завдяки результатам січня та лютого, у 2022 році експорт комп'ютерних послуг також виріс, хоча і лише на 5,8% до 7,3 млрд дол. США [2]. 2023 рік став першим за роки незалежності України, коли ІТ-сектор не показав зростання: експортна виручка зменшилась на 8,5% до 6,7 млрд дол. США [3]. За дев'ять місяців 2024 року експортний виторг ІТ-послуг становив майже $4,8 млрд дол. США. Це на 4,9% менше, ніж за аналогічний період у попередньому році. За оцінками команди досліджень Львівського ІТ Кластера, на кінець 2024 року очікується зменшення обсягів експорту від 4% до 6% у порівнянні з попереднім роком, тобто до 6,3-6,45 млрд дол. США [4].

Отже, на протязі останніх років ІТ-компанії стикнулися з цілою низкою викликів. До більшості змін, пов'язаних з пандемією COVID-19, компаніям вдалося успішно пристосуватися і навіть скористатися новими можливостями для зростання. Що стосується викликів, пов'язаних з повномасштабною війною, то вони продовжують негативно впливати на діяльність окремих компаній і на ІТ-галузь України в цілому, і цей вплив, ймовірно, буде відчуватися навіть після закінчення війни. Власне наступні наші дослідження будуть спрямовані на окреслення пріоритетних напрямів подолання наявних негативних тенденцій в організаціях ІТ-галузі.

Список використаних джерел

1. How COVID-19 is Affecting Companies Around the World. The World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world (дата звернення: 05.11.2024)

2. Статистика зовнішнього сектору. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external (дата звернення: 08.11.2024)

3. Без зростання: підсумки експорту IT-послуг за 2023 рік. Lviv IT Cluster. URL: https://itcluster.lviv.ua/bez-zrostannya-pidsumky-eksportu-it-poslug-za-2023-rik (дата звернення: 08.11.2024)

4. Найгірший квартал і ймовірне падіння до кінця року. Аналізуємо, що відбувається з українським IT-експортом. DOU. URL: https://dou.ua/lenta/articles/it-export-third-quarter-2024 (дата звернення: 08.11.2024)

Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах війни

Святослав Брагін,
студент кафедри маркетингу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BrahinSY@krok.edu.ua

Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах війни в Україні є складним завданням, яке вимагає швидкої адаптації, інноваційних підходів і стратегічного планування. Війна суттєво змінила економічне середовище, вплинула на споживчі настрої та поведінку, створила нові виклики для бізнесу, але водночас відкрила нові можливості. Через економічну нестабільність, руйнування інфраструктури та загальний стрес купівельна спроможність значно знизилася.

Попит на товари першої необхідності залишився високим, тоді як інтерес до преміальних послуг чи продуктів зменшився. Водночас зросла цінність брендів, які демонструють соціальну відповідальність, підтримують ЗСУ, допомагають переселенцям або займаються благодійністю. Саме соціальна активність брендів формує лояльність і довіру клієнтів, а маркетингові кампанії потребують переосмислення. Основний акцент має бути на емоційному зв'язку з клієнтами, створенні відчуття стабільності та підтримки. Одним із ключових інструментів, які допомагають бізнесу залишатися конкурентоспроможним, є цифровізація. Підприємства швидко адаптуються до нових умов, переходять в онлайн-простір, розширюють інтернет-магазини та активно використовують соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram та Telegram. Цифровий маркетинг став не лише необхідністю, а й потужним інструментом комунікації та взаємодії з клієнтами. Наприклад, Telegram-боти допомагають автоматизувати замовлення, а Stories в Instagram забезпечують швидке інформування про акції чи новинки. Крім того, бізнес почав ефективніше використовувати персоналізацію у своїх стратегіях, що дозволяє пропонувати клієнтам саме те, що відповідає їхнім потребам.

Гнучкість і адаптивність є основними перевагами успішних підприємств у цей кризовий період. Компанії, які здатні швидко реагувати на зміну ринкових умов, отримують значну конкурентну перевагу. Наприклад, швейні фабрики переорієнтували своє виробництво на військову форму та бронежилети, а IT-компанії, як-от Grammarly, не лише зберегли свою продуктивність, а й розширили присутність на міжнародних ринках завдяки високій якості послуг. Крім того, локальні бізнеси активніше почали використовувати крос-функціональні підходи, об'єднуючи ресурси для виживання, наприклад, об'єднання логістичних і дистриб'юторських мереж. Аналіз ринку, оперативне оновлення асортименту та орієнтація на актуальні потреби клієнтів дозволяють бізнесу не лише виживати, а й зростати навіть у складних умовах, демонструючи гнучкість, що стає ключовою конкурентною перевагою в сучасних реаліях.

Попри всі труднощі, війна відкриває нові можливості для розвитку. Бізнеси, які здатні адаптуватися до нових реалій, створюють міцний фундамент для

свого майбутнього. Наприклад, зростання популярності електронної комерції та дистанційних сервісів дозволяє підприємствам залучати нову аудиторію, розширюючи географію продажів і зменшуючи витрати на утримання фізичних точок. Крім того, підтримка держави, міжнародні програми допомоги та лояльність споживачів створюють додаткові стимули для розвитку, зокрема в сегментах, пов'язаних із гуманітарною допомогою чи відновленням інфраструктури. Нові реалії також сприяють активному впровадженню інноваційних рішень, таких як автоматизація процесів чи використання big data для точнішого прогнозування попиту. Ефективне управління маркетингом в умовах війни включає інтеграцію цифрових технологій, впровадження соціально відповідальних ініціатив, адаптивність і стратегічне мислення. Це дозволяє бізнесу залишатися конкурентоспроможним сьогодні, формувати позитивний імідж та забезпечувати своє стійке зростання після війни.

Ключові слова: управління маркетингом, бізнес в умовах війни.

Список використаних джерел

1. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни. Дослідження Havas Village Ukraine. URL: https://cases.media/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine (дата звернення: 15.11.2024)

2. Дослідження стану та потреб українського бізнесу під час війни. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/doslidzhennia-stanu-ta-potreb-ukrainskoho-biznesu-pid-chas-viiny (дата звернення: 15.11.2024)

Вектори інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції

Дмитро Полтавський,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PoltavskyiDO@krok.edu.ua,
ORCID:0009-0004-6560-4486

Відмінністю розвитку сучасної світової економіки є її інноваційність. Багатовимірність значення інновацій в глобальному масштабі доводять їх вагу та значення в забезпеченні сталого розвитку провідних країн світу і світової економіки загалом. Особливе значення та вагу мають інновації, інноваційний розвиток для країн, економіки яких трансформуються і зазнають значних структурних та стратегічних змін. Україна, обравши шлях до Європейського Союзу визначила для себе вектори розвитку спрямовані на євроінтеграцію країни, її економіки, суспільної політичної сфери та науково-технічної сфери.

В дослідженнях вітчизняних науковців представлено різні бачення напрямів та перспектив інноваційного розвитку підприємств загалом та в умовах євроінтеграції зокрема. На думку науковців, для підприємств доцільними можуть бути такі напрями інноваційного розвитку, як:

1) збалансованого інноваційного розвитку, коли впроваджуються заходи здійснення поступових технічних інновацій;

2) наступального інноваційного розвитку, основою якого є динамічне і швидке впровадження інновацій, що дає можливість забезпечити випереджуючий розвиток та зміцнити лідерські позиції підприємства на ринку;

3) поступового інноваційного розвитку із впровадженням незначних модифікуючи, покращуючих інновацій, що не мають суттєвих змін і не змінюють структуру та технології виробництва [1].

Зазначимо, що наведена класифікація узагальнює та визначає напрями інноваційного розвитку як і загалом напрями еволюціонування, чи революційних змін розвитку економічних систем підприємств загалом, вочевидь взявши за основу класифікації самих інновацій, таких як базові, радикальні, покращуючі, модифікуючі інновації, що є обґрунтованим, оскільки основою інноваційного розвитку є безпосередньо впровадження інноваційних розробок, а їх сутність та ознаки можуть визначати характеристики та активність змін і напрямів інноваційного розвитку.

За масштабністю інноваційних змін напрями інноваційного розвитку поділяються на локальні, зосереджені на внутрішніх інноваціях в діяльності підприємства; та глобальні – спрямовані на зміни як в діяльності підприємств так і на зміни зовнішнього середовища [2]. За рівнями, напрями інноваційного розвитку поділяють на стратегічні, що забезпечують прийняття підприємством інноваційної стратегії розвитку та тактичні, що полягають у вирішенні поточних завдань, пов’язаних із інноваційною діяльністю підприємства [3]. Крім вище наведених класифікацій, напрями інноваційного розвитку можуть охоплювати

різні функціональні сфери, такі як виробнича, маркетингова, соціальна та інші [4].

Найбільш поширеною в навчально-науковій літературі та в практичних аспектах сприйняття та впровадження інновацій є систематизація напрямів інноваційного розвитку підприємства, яка включатиме: створення та впровадження, комерціалізацію продуктів інновацій, спрямованих на створення нових чи покращення модифікації існуючих товарів; розробку нових технологій та обладнання чи удосконалення існуючих технологій; здійснення ринкових інновацій [5].

Загалом, обрання напрямку інноваційного розвитку визначається можливостями підприємства та наявністю ресурсів, і в першу чергу інвестиційних, фінансових, необхідних для впровадження тих чи інших інновацій і очікуваної ефективності, яку може отримати підприємство від впровадження обраного інноваційного напряму.

Досліджуючи практичні аспекти визначення та обрання підприємствами напряму інноваційного розвитку слід зазначити такі напрями, як:

• цифровізація, інформатизація процесів роботи підприємства;

• впровадження автоматизованих систем управління на виробництві, в обліку, функціональних сферах діяльності підприємства;

• розробка та випуск нової чи покращеної модифікованої продукції, проектування та виробництво нового обладнання, станків, інструментарію;

• розвиток електронної торгівлі та активне використання ресурсів Інтернету з впровадженням цифрових маркетингових інновацій;

• закупівля та впровадження нового більш сучасного обладнання;

• модернізація існуючого обладнання та перехід на використання більш нових сучасних технологій виробництва;

• впровадження безвідходних та маловідходних технологій;

• впровадження енергозберігаючих технологій та використання альтернативних видів ресурсів;

• розробка та використання нових матеріалів;

• розробка та впровадження високих наукоємних технологій;

• впровадження організаційних інновацій, зміна структури підприємства;

• підготовка, підвищення кваліфікації працівників підприємства;

• впровадження організаційних інновацій в роботі системи логістики, маркетингу підприємства та інші.

Приведений перелік свідчить про конкретність практичних дій підприємств у виборі та реалізації напрямів інноваційного розвитку, адже кожен такий напрям потребує організації комплексу заходів планування, організації, контролю за їх реалізацією та узгодження дій між всіма учасниками інноваційної діяльності, як на підприємстві, так і у взаємодії із зацікавленими сторонами.

Узагальнюючи зазначимо, що комплексне системне впровадження вище зазначених напрямів здатне забезпечити зміцнення ресурсного потенціалу підприємства, забезпечити його перехід до високотехнологічного виробництва

і формування ефективної структури виробництва та забезпечить зростання конкурентоспроможності продукції за параметрами технологічності, ціни та якості, необхідних для ефективного інноваційного розвитку підприємства в умовах євроінтеграції.

Ключові слова: управління; інноваційний розвиток; управління інноваційним розвитком підприємств; євроінтеграція.

Список використаних джерел

1. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці. Суми: Університетська книга. 2005. 582 с.

2. Кириченко О. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 2021. 368 с. https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80

3. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету КРОК. 2024. № 1(73). DOI . https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165

4. Кириченко О.С. Удосконалення інвестиційно-інноваційного забезпечення модернізації промисловості України в умовах переходу до технологій четвертої промислової революції. Вчені записки Університету КРОК. 2019. №4(56). С. 185-192. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-185-192

5. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади. Х.: ХДЕУ. 2004. 472 с.

Наукові підходи до управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери інформаційних технологій

Сергій Рожок,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Rozhok.SV@krok.edu.ua,
ORCID: 000-0003-2882-2658

Впровадження процесів інвестиційно-інноваційного забезпечення потребує використання методів та наукових підходів до здійснення як інноваційної так і інвестиційної діяльності та інструментарію, що має широке науково-прикладне значення.

Значна частина науковців зосереджує свою увагу на обгрунтуванні та дослідженні системного, процесного, стратегічного, структурного, функціонального, логістичного, проектного, структурно-об'єктного, проектно-цільового та інших базових наукових підходів до управління інвестиційним-інноваційним забезпеченням підприємств, в тому числі підприємств сфери інформаційних технологій [1, 2]. Дослідження та аналіз науково-методичних підходів до інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств дає можливість зробити висновок про їх різноманіття, багатовимірність, всебічне дослідження проблематики [3, 4]. Проте з позицій дослідження інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств ІТ-сфери на нашу думку потребують обгрунтування специфічні наукові підходи які дадуть можливості більш широко і водночас ґрунтовно розкрити особливості інвестиційних інноваційних процесів та їх забезпечення в сфері інформаційних технологій.

Одним із сучасних підходів, що отримав розвиток в останні роки є підхід з позицій розвитку моделей відкритих інновацій. Науковці представляють гіпотези, за якими кризові явища, що відбуваються в економічних процесах країни значно та поступово погіршують стан інвестиційно-інноваційного розвитку та водночас знижують рівень закритості на ринках інтелектуальної власності [1, 5]. Саме тому науковцями обгрунтовується та просувається науковій підхід, наукова концепція «відкритих інновацій». Формування та впровадження стратегії відкритих інновацій засноване на обгрунтуванні засобів, в застосуванні яких зовнішні технології матимуть можливість заповнити розриви, виявлені в поточній роботі підприємства, водночас розвиток внутрішньої інвестиційної активності активує процеси створення нових видів підприємницької, виробничої діяльності. Підхід з позицій формування та впровадження «моделей відкритих інновацій» є одним із найбільш нових наукових підходів, заснованих на проактивному стратегічному баченні та прийнятті тих техніко-технологічних змін, пов'язаних із розвитком науково-технологічного прогресу, які принципово впливають на розвиток економіки загалом та кожного суб'єкта господарювання зокрема. Проте, рівень складності сучасних інновацій, їх революційність та швидкість розробок, виходу на ринки та його освоєння визначає як технологічні так і часові рамки створення

та комерціалізації інновацій, а переважна більшість підприємств в різних сферах та видах економічної діяльності не встигає за такими інноваційними змінами. Саме тому одним із найбільш ефективних засобів впровадження інновацій та їх комерціалізації є залучення інновацій ззовні, трансфер інновацій з метою їх подальшого використання.

Відкриті інновації та отримання доступу до них суб'єктів господарювання здатне активувати, пришвидшити інноваційний розвиток кожного підприємства та загалом національних інноваційних систем.

Узагальнюючи зазначимо, що безпосередній процес інвестиційно-інноваційної діяльності здійснюється завдяки впровадженню та ефективній дії механізму інвестиційно-інноваційного забезпечення який включає методи та засоби, а також інструментарій, завдяки яким будуть здійснюватися практичні заходи.

Ключові слова: управління; інвестиційно-інноваційне забезпечення; сфера інформаційних технологій.

Список використаних джерел

1. Коверга С. В., Касьянова Н.В., Павлович Р.В. Інвестиційне забезпечення розвитку національної інноваційної системи України: стратегія, оцінка, концепції: монографія. Слов'янськ: Вид-во Маторіна, 2020. 197 с.

2. Кириченко О. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 2021. 368 с. https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80

3. Кириченко О.С. Удосконалення інвестиційно-інноваційного забезпечення модернізації промисловості України в умовах переходу до технологій четвертої промислової революції. Вчені записки Університету КРОК. 2019. №4(56). С. 185-192. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-185-192

4. Микитюк П. П. Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств: монографія. Тернопіль: Терно-граф, 2009. 304 с.

5. Матющенко І. Ю. Розробка і впровадження конвергентних технологій в Україні в умовах нової промислової революції: організація державної підтримки: монографія. Харків: ФОП Александрова, 2016. 556 с.

Діджіталізація та її вплив на впровадження інноваційної діяльності підприємств

Максим Рожок,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Rozhok.MV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-0430-7056

За сучасних умов функціонування економічне і ринкове середовища загалом перебувають в стані масштабних перетворень пов'язаних з цифровою трансформацію систем, процесів, комунікацій, інфраструктури. Ці трансформаційні зміни поширюються та призводять до змін багатьох сфер діяльності, водночас формуючи якісно нові типи відносин, зв'язків, обміну інформацією, загалом створюючи нові моделі ведення бізнесу, функціонування як підприємств в цілому так і їх окремих підсистем. В цих умовах підприємства підходять до питання діджіталізації своєї діяльності по різному. Так одним із завдань яке стоїть сьогодні перед управлінцями, керівниками є розробка власних стратегій діджітал-трансформацій здатних забезпечити потреби підприємства в інформаційному забезпеченні на сучасному рівні комунікаційної активності та цифрової взаємодії з використанням найбільш сучасних цифрових технологій. Впровадження такої стратегії та ефективна цифрова трансформація підприємства здатні забезпечити йому конкурентні переваги та значно вищу активність, гнучкість, зміцнення ринкових позицій та зростання прибутків, ефективності діяльності.

Проте впровадженням інноваційних процесів і забезпеченням цифрової трансформації підприємства необхідно системно управляти. Саме тому дослідження та обгрунтування наукових завдань управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджіталізації бізнесу в Україні набувають особливої актуальності та значення.

В сучасних умовах поняття діджіталізація здебільшого розуміють, визначають як процес впровадження нових цифрових технологій у всіх сферах соціального, економічного життя і передусім в діяльності підприємств, бізнесу [1]. Незважаючи на значне охоплення різних напрямів та сфер економічної діяльності та суспільного життя діджіталізації, впровадження нових цифрових технологій має високу динаміку подальшого поширення та розвитку [2]. Слід зазначити, що процеси діджіталізації бізнесу в Україні потребують застосування системного підходу до їх впровадження.

Діджіталізація, цифрові зміни відбуваються не лише в процесах інформаційного забезпечення, сьогодні вони поширилися та трансформують діджіталізують процеси виробництва, логістики, просування та збуту продукції та послуг і трансформують ринки у всіх напрямах економічної діяльності. Про те особливо важливою така цифрова трансформація є для підприємств, бізнесу в високотехнологічних галузях та видах діяльності, адже для них її завданням

є не лише оптимізація процесів - для високотехнологічних підприємств, бізнесу діджіталізація стає основою конкурентоспроможності їх продукції та послуг на ринку [3]. Питання впровадження цифровізації, діджіталізації, нових цифрових технологій та інноваційні процеси, що їх ініціюють та супроводжують досліджувалися у працях багатьох провідних науковців, проте наукові засади діджіталізації в сучасних умовах перебувають в процесі концептуально-методичного становлення, формування тому залишають широкий простір для впровадження подальших наукових досліджень.

Сьогодні питання діджіталізації та пов'язані із нею дослідження викликають значну зацікавленість як науковців теоретиків так і фахівців практиків внаслідок швидкості та масштабності динамічних змін які відбуваються в суспільно-економічному житті та тих рушійних сил та наслідків в діяльності суспільства, країни загалом та кожного окремого підприємства які здатне спричинити впровадження діджіталізації для кожного окремого суб'єкта господарювання та для розвитку країн в цілому.

За дослідженнями здійсненими науковців діджіталізація забезпечує можливість використання цифрових технологій за для трансформування бізнес-процесів та формування необхідного середовища для їх впровадження, що забезпечує зростання бізнесу та прибутковості підприємств [4]. Таким чином, автор зосереджує увагу на внутрішніх процесах цифровізації які мають торкатися бізнес-процесів в усіх сферах діяльності суб'єктів господарювання та мають бути в свою чергу засновані на змінах кожної конкурентної бізнес-операції, бізнес-функції в їх роботі, що призведе до цифрової трансформації бізнес-процесів та переходу до цифрових моделей ведення бізнесу [5]. Водночас, наголошується на тому, що діджіталізація це в першу чергу зміни в системах інформації, банках даних та мережах, що забезпечують передачу інформації та взаємодію. Основою таких процесів виступатиме оцифровування, перевід в електронну форму інформації та процесів, перехід на електронний документообіг.

Узагальнюючи зазначимо, що діджіталізація виходить за межі вузького розуміння та сприйняття цих процесів як певного напряму складової інформаційного забезпечення діяльності підприємств, оскільки вона здатна докорінно трансформувати, змінити самі процеси управління забезпечивши новими інноваційними технологіями, засобами, інструментами, що значно розширюють управлінські можливості, оптимізують процеси управління та функціонування, змінюють саму структуру продуктивних сил та трудових відносин і надають стійкі конкурентні переваги підприємствам новаторам.

Ключові слова: управління;інноваційна діяльність; діджіталізація.

Список використаних джерел

1. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2028. № 2(24). С. 4-12.

2. Клименко К. В. Діджіталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. Том 3. С. 13-18.

3. Кириченко О. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 2021. 368 с. https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80

4. Кириченко О.С. Удосконалення інвестиційно-інноваційного забезпечення модернізації промисловості України в умовах переходу до технологій четвертої промислової революції. Вчені записки Університету КРОК. 2019. №4(56). С. 185-192. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-185-192

5. Кириченко О. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету КРОК. 2023. № 4(72). С. 94-101. DOI https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101

Особливості логістичних систем закладів охорони здоров'я

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

Проблема ефективного функціонування закладів охорони здоров'я тісно пов'язана з організацією їхніх логістичних систем. Постійні зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах вимагають від цих систем високої адаптивності та гнучкості. Незважаючи на важливість логістики в медицині, системні дослідження в цій галузі є недостатніми. Ключовою проблемою є оцінка ефективності логістичних систем в закладах охорони здоров'я та їх відповідності стратегічним цілям. Складність цієї оцінки полягає в багатогранності факторів, які впливають на ефективність, та відсутності єдиного підходу до її вимірювання.

Метою роботи є розробка методологічних засад щодо розуміння сутності логістичної системи закладу охорони здоров’я в сучасних умовах.

Теоретичний базис та концептуальні засади логістики в закладах охорони здоров’я розробляли вітчизняні науковці І.В. Бєлікова [1], Л.В. Гадіяк [2], З.В. Гбур [3], А.В. Коломоєць [3], А.В. Костріков [1], В.М. Михальчук [3], В.П. Писаренко [2], О.К. Толстанов [3], В.П. Філіпішин [4], Р.В. Ціщик [5]. Не зважаючи на значний науковий доробок щодо дослідження логістичної діяльності та логістичного менеджменту в закладах охорони здоров’я важливим залишається питання дослідження розуміння сутності їх логістичних систем та їх функціональних складових.

Основним методом дослідження став бібліографічний аналіз фахових джерел з питань впровадження логістичних підходів та формування і аналізу логістичних систем закладів охорони здоров’я. Науковець Ціщик Р.В. вважає що «для реалізації логістичної стратегії в охороні здоров’я потрібні грамотна система планування, гнучкість і, що найважливіше, інформація… Пріоритетом логістики у сфері медицини є оптимізація, що забезпечує більш ефективну роботу працівників установи охорони здоров’я, скорочення відходів у ланцюгах поставок, надання якісних послуг та вирішення поставлених замовником завдань точно в термін» [5, с.171]. Філіпішин В.П. в своїй публікації не подає власного розуміння ЛС але вказує на наявність в ній двох підсистем: підсистеми фізичного розподілу, що охоплює напрямки потоку матеріалів від складу до споживача; підсистеми забезпечення, що охоплює рух ресурсів від постачальників до складів [4, с. 20]. Він виділяє основні елементи медичного постачання: виробничі запаси, транспорт, обслуговування, складське господарство, інформаційний зв'язок та контроль [4, с. 21].

На думку Михальчук В.М., Коломоєць А.В., Толстанов О.К. та Гбур З.В. логістика – ефективний інструмент діяльності медичних закладів [3]. Вони вважають, що «вся діяльність закладів охорони здоров’я інтегрується в єдину

логістичну систему яка враховує усі особливості конкретної медичної установи та оточуючого її навколишнього господарського середовища» [3]. При організації надання медичних послуг реалізується логістичний підхід – розгалужена система взаємодії різних служб, інтегровані результати яких дають оптимальну організацію та надання пацієнтам кваліфікованої медичної допомоги [3]. На думку цих науковців логістична система є структурованою економічною системою, що складається із сукупності підсистем, які організовують потоки медичних послуг і керуючих ними в процесі здійснення лікувально-діагностичного процесу, а також супутніх їм потоків інформації і фінансів, кадрових і матеріальних потоків, функціонування яких спрямоване на найбільш повне задоволення попиту пацієнтів у медичних послугах при відповідності їх якості прийнятим стандартам [3, с. 59]. Переважна більшість закладів охорони здоров'я мають обмежені економічні ресурси та не мають потреби у формуванні великих запасів, що призводить до необхідності формування цими суб'єктами широкого партнерства з різними постачальниками мережа яких постійно розширюється для оперативного забезпечення виконання замовлень медичних товарів з варіативними параметрами. Логістична система закладу для вирішення поточних оперативних завдань в умовах криз та соціально-економічної нестабільності може містити механізми для залучення місцевої спільноти територіальних громад, лідерів місцевих ініціатив та волонтерів до співпраці з питань поставок медичного обладнання, оснащення й товарів.

Таким чином, логістична система закладу охорони здоров'я спрямована на надання якісної медичної допомоги та медичних послуг пацієнтам шляхом забезпечення їх необхідними медичними та адміністративними ресурсами для вчасного та належного обслуговування за рахунок надійності та оперативності постачання медичних послуг, засобів і ліків. Ця система спрямована на забезпечення безпеки та результативності лікування шляхом моніторингу та контролю за відповідністю встановленим стандартам (протоколам) лікування та стандартам постачання і належним практикам медичного та супутнього сервісу. Важливим завданням цієї системи є постійне удосконалення управління. Це дозволяє комплексно удосконалювати якість управління медичними послугами, керувати організаційними процесами закладу та процесами управління розвитком персоналу. Серед забезпечувальних завдань цієї системи нами виділено: завдання раціоналізації процесів яке спрямовано на зниження витрат на утримання і операційну діяльність медичного закладу; оптимізацію економічних ресурсів, запасів та логістичних і операційних витрат шляхом відповідного управління запасами медичних і допоміжних матеріалів для забезпечення їх наявності в потрібний момент без надлишків та дефіциту; оптимізацію витрат часу необхідного для оперативної обробки та обслуговування пацієнтів і якісної роботи медичного персоналу. Враховуючи важливість неперервного та оперативного надання медичної допомоги слід в фізичних межах логістичної системи закладу здійснювати оптимізацію ланцюга постачання шляхом інтеграції процесів та дій суб'єктів учасників ланцюга поставок медичного та лабораторного обладнання,

засобів та медичних препаратів й матеріалів для забезпечення належного рівня якості медичної допомоги.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, лікувально-профілактичний заклад, логістична система, властивості, особливості, потоки, підсистеми, функції, складові.

Список використаних джерел

1. Бєлікова І. В., Костріков А. В. Застосування принципів логістики як основи для оптимізації інформаційно-аналітичної системи охорони здоров'я України. Актуальні проблеми сучасної медицини. 2015. Т. 15. Випуск 3(2). С. 81–84

2. Гадіяк Л.В. Писаренко В.П. Логістичний підхід в управлінні закладом охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №7. С. 113-120. DOI:10.32702/2306-6814.2021.7.113

3. Коломоєць А.В., Толстанов О.К., Михальчук В.М., Гбур З.В., Кошова С.П. Системи логістики та логістичних підходів в управлінні закладами охорони здоров'я. / Коломоєць А.В. – Кам'янець – Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2021. – 348с.

4. Філіпішин В.П. Застосування логістичних підходів у роботі лікувально-профілактичних закладів. Проблеми військової охорони здоров'я. 2015. № 4. С. 16—23.

5. Ціщик Р. В. Аналіз застосування інноваційних логістичних підходів до діяльності медичних установ. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 4 (15). С. 168—172.

Оцінка вартості людського капіталу в організаціях соціальної сфери

Данило Бріндак,
магістрант програми «Управління закладом охорони здоров'я»
кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: brindakdv@krok.edu.ua
Марина Гусович,
магістрант програми «Управління закладом охорони здоров'я»
кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: husovychmi@krok.edu.ua
Олександр Сумець,
д-р екон. наук, 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. Людський капітал важливий, оскільки його розвиток сприяє підвищенню продуктивності праці, а отже, і рентабельності, і конкурентноздатності організацій соціальної сфери. Отже, чим більше інвестовано у розвиток людського капіталу, тим більш продуктивною та вигідною є людська праця, доходи людини, її потреби як споживача, її роль як економічного агента. Насправді розвиток людського капіталу – це здоровий шлях підвищення економічного зростання усієї країни.

Мета дослідження: визначити особливості оцінки вартості людського капіталу з метою його подальшого відтворення.

Результати дослідження. Для досягнення сформульованої мети нами проведено дослідження змістового наповнення поняття «людський капітал», його еволюцію у межах розвитку економічної науки, досліджено закордонний досвід вивчення ключових аспектів людського капіталу та існуючі підходи до його економічної оцінки.

Людський капітал – це все, від чого залежить продуктивність та якість людської праці, її внесок у соціально-економічний розвиток. Це й інтелект, і здоров’я, і знання, і навички, і якість життя людини. Щоб людський капітал приносив вигоди організації, його необхідно відтворювати. Відтворення людського капіталу – це інвестиційний цикл, що здійснюється в межах життєвого часу людини, що займається конкретним видом діяльності в організації.

Нами встановлено, що на цей момент часу вченими прийняті за базові три концепції кількісної оцінки людського капіталу. Це: метод «вартості», метод «капіталізації заробітку» і комбінований метод.

У процесі дослідження нами також встановлено, що для мінімізації показника вартості людського капіталу необхідно притягувати людські ресурси з високою вартісною оцінкою, але при цьому поточні витрати на їх утримання, розвиток і збереження повинні бути мінімальними. Отже, для мінімізації вартості

людського організацій соціальної сфери необхідно наймати працівників з більш високим рівнем освіти, з великим стажем роботи, тих, хто бажає навчатися і постійно підвищує рівень продуктивності, з творчим підходом до виконання завдань й іншими характеристиками високої вартісної оцінки людського капіталу. При цьому платити їм достатню заробітну плату, але при цьому мінімізувати інші витрати для їх утримання, збереження і розвитку. Очевидно, що в умовах розвинутого ринку праці виконання таких умов є завданням не легким або таким, що не вирішується взагалі. Тому мінімізація вартості людського капіталу не завжди може розглядатися в якості бажаного орієнтира фінансового управління організаціями соціальної сфери.

На основі результатів аналізу чисельної кількості наукових публікацій [1-6] нами також встановлено, що вартісна оцінка людського капіталу є моментним показником, у той час як витрати здійснюються упродовж року. У зв'язку з цим для коректної оцінки людського капіталу слід використовувати показник середньої вартісної оцінки людського капіталу за звітній період, який повинен ґрунтуватися на врахуванні:

• витрат на утримання, збереження і розвиток людського капіталу, що віднесені на собівартість послуг;

• витрат на утримання, збереження і розвиток людського капіталу, здійснювані із чистого прибутку організації;

• ставки по податку на прибуток (у частках одиниці).

Висновки. Спираючись на загальновідомі постулати науки про фінанси, для вирішення задачі управління відтворенням людського капіталу необхідно, щоб вартісна оцінка людського капіталу за всіма вище перерахованими факторами була достатньо високою. Досягаючи такого рівня корисності, організації соціальної сфери повинні слідувати до максимального використання людського ресурсу, який є в їхньому розпорядженні.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, людський капітал, соціальна сфера, вартість, оцінка.

Список використаних джерел

1. Shul'c T. V. Investicii v chelovecheskij kapital Amerikanskoe ekonomicheskoe obozrenie. № 1 (mart, 1961). Tom 51. S. 1–17.

2. Bekker, G. S. Chelovecheskij kapital. N'yu-Jork : Izdatel'stvo Kolumbijskogo universiteta, 1964. 187 s.

3. Кузьмічов С. М. Актуальні питання розуміння людського капіталу і його роль в сучасних економічних процесах. Молодий вчений. 2017. № 28 (162). 134 с.

4. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. URL : https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/ (дата звернення: 10.10.2024).

5. Гинда С. М., Гинда О.М. Людський капітал: сутність, особливості аналізування та оцінювання. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/12.pdf (дата звернення: 10.11.2024).

6. Іляш О. І. Оцінка розвитку людського капіталу України. Економіка і регіон. 2008. № 3 (18). С. 141–145

Актуальні питання цифровізації інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень

Валерій Діденко,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DidenkoVV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-5755-2397
Віктор Алькема,
д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.udu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

В сучасних умовах функціонування та забезпечення інформацією як країни, суспільства загалом так і кожної організації, підприємства, установи, впровадження цифровізації, інформатизації всіх суспільних, економічних, управлінських, соціальних процесів стає важливою невід'ємною складовою їх функціонування та розвитку. Інформація, інформаційний обмін, ведення обліку, звітності, планування діяльності організації сьогодні неможливі без потужного впровадження сучасних інформаційних цифрових технологій та налагодження комунікацій із зовнішнім і внутрішнім середовищем організації за допомогою цих ефективних засобів отримання, поширення, обробки, збереження та використання інформації.

За дослідженням М. Руденко загальною метою цифровізаційних процесів в економіці є перебудова виробництва у більш гнучке та пристосоване до реалій сьогодення, що підвищує конкурентоспроможність держави у «цифровому світі» [1]. Цифровізація є засобом одержання очікуваного результату, який відповідає вимогам та потребам суспільства і влаштовує виробників та власників бізнесу щодо можливостей отримання стабільних прибутків. У працях Д. Тапскотта автор розглядає цифровізацію як зміну парадигми, яка має місце в суспільстві, з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які постійно розвиваються та вдосконалюються [2].

За одним із найбільш поширених узагальнюючих визначень цифровізація – це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно - комунікаційного обміну між ними [3]. Це уможливлює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір.

Сьогодні апарат управління підприємством загалом перетворюється на інформаційний хаб. Його основною інформаційною функцією є обробка інформації, що є необхідною для функціонування організації. До апарату управління надходить інформація в найрізноманітніших сучасних формах. Таким же чином відбувається створення та формування інформації у внутрішньому середовищі самого підприємства: створення даних в програмному

забезпеченні, формування документів; передача інформації усно в телефонній розмові у вигляді он-лайн чи інших консультацій; через соціальні мережі та месенджери. Між процесами отримання та поширення інформації здійснюється низка процесів: прийняття інформації; перетворення інформації; обробки інформації як одним так і декількома різними структурними підрозділами організації чи виконавцями; накопичення інформації як за певним напрямом діяльності, споживачам, контрагентам, партнерам, так і загалом по організації; використання та обслуговування обладнання з метою обробки значних масивів даних ведення обліку, створення формування звітності; архівування та використання інформації для напрацювання управлінських рішення, ведення обліку та звітності, впровадження систем моніторингу та контролю за діяльністю підприємства [4]. Таким чином, апарат управління застосовує інформацію як базу для формування підготовки управлінських рішень. Такими рішеннями можуть бути рішення щодо стратегічного планування діяльності організації, пов'язані із ростом, розширенням, відкриттям нових видів діяльностей, виходом на зовнішні ринки. Також і рішеннями тактичного рівня, пов'язаними із короткостроковим плануванням діяльностей, напрямів, відділів, підрозділів так і плани виробництва, закупівель, реалізації. Ще одним важливим напрямом застосування інформаційного забезпечення є інформаційна підтримка прийняття поточних ситуативних управлінських рішень у вирішенні невідкладних задач функціонування організації. В цьому випадку інформація що застосовується для прийняття управлінського рішення має бути повною, адекватною, точною та своєчасною. Таким чином, в процесі управління використовуються два основні типи інформації - інформація, що стосується документації та інформація, що стосується рішень, короткочасних чи стратегічних.

Так на підприємствах інформацію першого типу формують окремі підрозділи, такі як бухгалтерія, фінансові підрозділи, підрозділи зв'язків з громадськістю. Апарат управління використовує інформацію для продукування управлінських рішень, як загалом по всій організації, так і за окремими сферами її функціонування, такими як постачання, виробництво, збут тощо. При цьому управлінські рішення виробляються двома типами підрозділів, це технічні підрозділи, що виконують конкретні функції як виробництво, постачання, збут та інші, так і підрозділами адміністративними, що здійснюють управління, застосовуючи управлінські методи та засоби. Керівники організації повинні планувати та управляти діяльністю зі створення та продукування поширення інформації так само, як вони управляють процесами виробництва продукції чи надання послуг, оскільки в сучасному світі інформація є основою ефективності впровадження на підприємстві інших видів діяльностей.

Узагальнюючи зазначимо, що безпосередньо складова інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства з формуванням електронного офісу підприємства здійснює інформаційно-аналітичне забезпечення функціональних підсистем підприємства, а саме: управління фінансами; управління виробництвом, операційною діяльністю; управління кадрами; управління

логістичною та збутовою діяльностями; управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням; здійснення обліку, підготовки звітності підприємства, що разом забезпечують підприємству можливості до ефективного функціонування на основі інноваційного розвитку.

Ключові слова: підприємство, управління, інформація, інформаційне забезпечення, цифровізація управління.

Список використаних джерел

1. Руденко М. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. Економічний форум. 2021. №1(4). С. 3-13

2. Tapscott D. The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: Mc Graw-Hill. 1995. 345 p.

3. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/50

4. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. Кн.2. Київ: Університет «КРОК», 2023. 255 с. https://dspace.krok.edu.ua/handle/123456789/43

Проєктний офіс як механізм управління проєктами компанії

Ярослав Горбушко,
здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: horbushkoyi@krok.edu
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

Українські компанії вже багато років використовують проєктний підхід для вирішення найрізноманітніших задач. У той же час, ця робота може бути несистематизованою. Підходи та правила в кожному окремому проєкті можуть залежати від керівника проєкту, членів проєктної групи, галузі тощо. Це суттєво знижує той потенціал, який, власне, і надає проєктний підхід. Саме тому, коли кількість проєктів та команд починає зростати, перед компанією постає задача систематизувати цей процес та зробити його максимально ефективним. Зазвичай, це відбувається шляхом створення окремого органу (робочої групи або структурної одиниці), який буде займатися адмініструванням роботи проєктних команд, розробкою та підтримкою стандартів та підходів, які будуть у подальшому використовуватися в проєктному менеджменті всередині організації. Це, в свою чергу, має систематизувати роботу проєктних груп та суттєво підвищити ефективність їх роботи. Ця відокремлена робоча група або структурна одиниця всередині компанії має назву «проєктний офіс». Більше того, так званий «проєктний офіс» відіграє ключову роль в управлінні проєктами, здійснюючи нагляд за їх менеджментом, розподілом ресурсів, оцінкою ризиків та залученням зацікавлених сторін. Створюючи структури та зводячи процеси управління, проєктний офіс може гарантувати виконання проєктів відповідно до цілей організації, регуляторних вимог та галузевих стандартів. Така структура підвищує прозорість, підзвітність і дотримання вимог, що в кінцевому підсумку стимулює розвиток організації.

Метою цього дослідження є з'ясування сутності та розробка рекомендацій щодо створення та діяльності проєктного офісу всередині компанії.

Для досягнення визначеної в роботі мети були вирішені наступні завдання: сформовано теоретичний базис щодо сутності та ролі проєктного підходу в управлінні організацією; досліджено приклади успішної реалізації проєктного офісу в українських та міжнародних компаніях; проведено аналіз системи управління економічною діяльністю консалтингової компанії ТОВ «Експандіа»; проведено селекцію альтернативних підходів та обрано концептуальну модель створення проєктного офісу в консалтинговій компанії ТОВ «Експандіа»; проведено оцінку економічної доцільності створення проєктного офісу в консалтинговій компанії ТОВ «Експандіа». Для вирішення вище перелічених

завдань були використані сучасні загальнонаукові методи спостереження, аналізу та синтезу зібраної інформації з подальшою її систематизацією та формалізацією.

Проблематикою управління компаніями з використанням проєктного підходу займались вітчизняні науковці В. М. Бабаєв [1], Н. Блага [2], С. Д. Бушуєв [3], Н. С. Бушуєва [3], Л.Є. Довгань [5], І.П Малик [5], П. П. Микитюк [4], Г. А. Мохонько [5], Т. Г. Фесенко [1], Д. І. Шороп [3]. Приклади успішної практики впровадження проєктного офісу, розкрито на таких інформаційних платформах як Інститут Проєктного Менеджменту, Coursera, Udemy, Prometheus та інших. Ці автори та ресурси пропонують різні аспекти та підходи до впровадження проєктного офісу компанії.

У залежності від специфіки компанії, розміру та структури функціонал проєктного офісу може суттєво відрізнятися в різних організаціях. Також може відрізнятися його роль. Встановлено декілька підходів до розуміння цього механізму управління проєктами: це може бути дорадчий орган, що займається лише консультуванням проєктних менеджерів та проведенням тренінгів для персоналу; це може бути формальна структура, що знаходиться між керівництвом компанії та проєктними групами та займається адмініструванням персоналу між командами, впровадженням необхідних політик, процедур, документації, яка має використовуватися при виконанні проєкту; це може бути центр проєктної діяльності, сприяючи співпраці, покращуючи канали комунікації та оптимізуючи процеси для виконання проєкту. Гнучкість функцій проєктного офісу дозволяє організаціям пристосовувати його структуру до своїх конкретних потреб та цілей, забезпечуючи ефективне управління проєктами та їх виконання. Встановлено, що доцільність функціонування проєктного офісу була підтверджена більшістю керівників, де цей орган було впроваджено. У консалтинговій компанії ТОВ «Експандіа» поява проєктного офісу вже в перший рік роботи збільшить операційний прибуток компанії на 22%. Отже наявність проєктного офісу може стати ключовим моментом у стратегії розвитку компанії, сприяючи покращенню її функціонування та оптимізації бізнес-процесів.

Таким чином, проєктний офіс виступає ключовим компонентом в роботі будь-якої організації. Він сприяє підвищенню ефективності команд, їх співпраці та взаємодії. Офіс управління проєктами може мати вплив на прибутковість компанії завдяки оптимізації процесів виконання проєктів. Важливою є його роль у координації та управлінні декількома проєктами водночас, що сприяє врахуванню всіх аспектів та деталей діяльності. Цільовим напрямком розвитком будь-якої організації має стати інтеграція проєктного офісу як її невід'ємної складової. Рекомендація щодо впровадження такого департаменту стосується не лише компаній, які вже активно використовують проєктний підхід у своїй діяльності, а й всім підприємствам, що прагнуть досягти успіху та стабільного економічного розвитку. Досліджуючи наслідки впровадження структури проєктного офісу, було виокремлено їх стратегічні переваги та операційну ефективність. Завдяки ретельному аналізу та ґрунтовному дослідженню

результати цієї роботи можуть слугувати дорожньою картою як загалом для підприємств, так і для керівників, що розглядають створення проєктного офісу.

Ключові слова: підприємство, операційна діяльність, проєкт, проєктний менеджмент, аналіз, організаційна структура, офіс управління проєктами.

Список використаних джерел

1. Бабаєв В. М., Фесенко Т. Г. Концептуальна модель організації офісу управління будівельними проєктами в перспективі проєктного менеджменту. Східно- європейський журнал, 2010. 120 с.

2. Блага Н. Управління проєктами: навчальний посібник. Львів: ЛНУВС, 2021. 152 с.

3. Бушуєв С. Д. Проєктний офіс як методологія мультипроєктного управління/ С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, Д. І. Шороп// Управління проєктами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. - Луганськ: вид- во СНУ ім. Даля, 2004. - №1. 50 с.

4. Микитюк П. П. Управління проєктами: навчальний посібник. Тернопіль, 2014. 270 с.

5. «Управління проєктами»: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П Малик. - К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

Як SCRAM може допомогти в управлінні проектами та часом

Георгій Гричик,
здобувач ІІІ курсу, гр. ПТ-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HrychykHM@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала,
старший викладач кафедри управлінських технологій,
кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. У сучасному світі управління проектами є критично важливим елементом успішного розвитку будь-якої організації, незалежно від її масштабу чи галузі діяльності. З огляду на швидкі темпи технологічного прогресу та постійні зміни в ринкових умовах, необхідність у гнучких та ефективних методах управління проектами стає все більш актуальною. Один із таких методів — SCRUM — є частиною більш широкої концепції Agile, яка спрямована на адаптивність, інтерактивність і командну співпрацю. Дослідження ролі SCRUM в управлінні проектами та часом є не лише теоретичною задачею, але й актуальною практичною проблемою, розв'язання якої може допомогти багатьом організаціям підвищити свою конкурентоспроможність.

Об’єктом дослідження є процес управління проектами в сучасних організаціях, який охоплює планування, організацію, контроль та реалізацію проектів різної складності та масштабу.

Предмет дослідження є використання SCRUM як методу гнучкого управління проектами та його вплив на ефективність управління часом і ресурсами. Це включає аналіз ключових компонентів SCRUM (спринти, ролі, зустрічі, беклог продукту) [1] та їхню роль у покращенні організації проектів.

Метою дослідження є визначення впливу SCRUM на ефективність управління проектами та часом, а також вивчення можливостей його впровадження для покращення проектної діяльності в організаціях. Для досягнення цієї мети необхідно провести аналіз досвіду використання SCRUM у різних галузях, дослідити успішні кейси його застосування та визначити практичні переваги і можливі недоліки.

Методологія досладження. У роботі використовуються методи та засоби досладження систематичного та порівняльного аналізу, емпіричний та узагальнюючий методи, експертні оцінки.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження було здійснено аналіз наукових джерел з теми управління проектами з використанням SCRUM. Вивчено основні теоретичні аспекти гнучких методологій, що описуються у працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Особлива увага приділялася порівнянню SCRUM із традиційними методами управління

проектами, такими як Waterfall та PRINCE2. [2] Цей етап допоміг визначити, що основними перевагами SCRUM є підвищена гнучкість, адаптивність до змін і можливість оперативного реагування на зовнішні впливи, що є вкрай актуальним у сучасних умовах. У результаті цього етапу було зроблено висновок, що SCRUM сприяє підвищенню ефективності командної роботи через чітку структуру спринтів та постійний зворотний зв'язок, який забезпечує своєчасне коригування плану проекту. Також було виявлено, що ця методологія допомагає краще контролювати витрати часу та ресурсів, що дозволяє більш ефективно розподіляти робоче навантаження.

На другому етапі дослідження було проведено аналіз практичного досвіду впровадження SCRUM у різних компаніях, зокрема у сфері IT, фінансових послугах, маркетингу та розробці програмного забезпечення. На цьому етапі використовувалися як опубліковані кейси, так і безпосередні інтерв'ю з керівниками проектів та SCRUM-мастерами. [3] У ході дослідження було виявлено кілька валивих аспектів, а саме: чітке визначення ролей та відповідальностей у SCRUM-команді дозволяє уникнути конфліктів і дублювання обов'язків, що знижує ризик затримок у виконанні проекту, спринти (короткі цикли роботи, зазвичай тривалістю 1-4 тижні) забезпечують постійну концентрацію на конкретних завданнях, що допомагає краще розподіляти ресурси та час, ретроспективи після кожного спринту сприяють постійному вдосконаленню процесів, що дозволяє командам адаптуватися до змін і підвищувати ефективність на наступних етапах проекту [4]. На основі цього аналізу було встановлено, що SCRUM може бути успішно застосований не лише в IT-сфері, а й в інших галузях, де необхідне швидке прийняття рішень та гнучкість у плануванні.

На третьому етапі дослідження було проведено статистичний аналіз ефективності впровадження SCRUM на основі зібраних даних від компаній, які застосовували цю методологію протягом кількох років. Було враховано скорочення термінів виконання проектів. Компанії, що впровадили SCRUM, зменшили середній час виконання проектів на 20-30% завдяки чіткій організації роботи в рамках спринтів. [5] Підвищення продуктивності команд (регулярні зустрічі (Daily Scrum) сприяли підвищенню комунікації між членами команди, що, в свою чергу, збільшило ефективність на 15-25%). [6] Також зменшення витрат на управління проектом, автоматизація багатьох процесів, пов'язаних з плануванням та відстеженням прогресу, допомогла знизити витрати на управління проектами на 10-15%.

На четвертому етапі дослідження було проведено експертне опитування серед SCRUM-мастерів і менеджерів проектів, які мають досвід використання SCRUM. Метою цього опитування було з'ясувати, які практичні труднощі виникають під час впровадження методології та як їх вирішувати. SCRUM потребує високої кваліфікації команди, тому важливо інвестувати у навчання та тренінги для ефективного впровадження методології. Хоча SCRUM пропонує універсальні рішення, він потребує певної адаптації до особливостей конкретної організації, її корпоративної культури та ринкових умов. Експерти підкреслили

важливість ретроспектив як інструменту для постійного вдосконалення робочих процесів і підвищення ефективності команди.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження мають важливе практичне значення для організацій, які прагнуть підвищити ефективність управління проектами та оптимізувати використання часу. Впровадження SCRUM сприяє зменшенню термінів виконання проектів, підвищенню продуктивності команд і покращенню якості управління ресурсами завдяки чіткій структурі спринтів, регулярним зустрічам (Daily Scrum) та постійній адаптації процесів через ретроспективи. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для побудови ефективної команди, поліпшення комунікації та зниження ризиків затримок у проектах. Використання SCRUM допоможе організаціям швидше реагувати на зміни, підвищити гнучкість у реалізації проектів і забезпечити своєчасне досягнення поставлених цілей. Ці результати можуть бути успішно впроваджені в компаніях різних галузей, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Ключові слова: SCRUM, управління проектами, гнучність, спринт, тайм-менеджмент.

Список використаних джерел

1. Сазерленд, Джефф. SCRUM: революционное управление проектами. Київ: Наш Формат, 2019. С. 45-67.

2. Швабер, Кен. SCRUM Guide: Основи Scrum, правила гри. Agile Alliance, 2020. С. 12-38.

3. Гончаров, М. В. Гнучкі методології управління проектами. Харків: Видавництво ХНУРЕ, 2021. С. 89-112.

4. Лазарева, Н. І. Управління проектами: теорія і практика. Київ: Видавництво КНЕУ, 2020. С. 134-145.

5. Кириченко, Ю. О. Agile і SCRUM в сучасному менеджменті. Донецьк: ДонНУЕТ, 2022. С. 57-84.

Роль функції планування в управлінні системою економічної безпеки підприємства

Микола Кобільник,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KobilnykMM@krok.edu.ua

Управління системою економічної безпеки підприємств невід'ємно пов'язане та засноване на наукових теоретичних засадах, як методології економічної безпеки так і методології та наукових засад менеджменту та має всі основні складові та функції системою управління, а саме: планування, організація, мотивація, керівництво та контроль. Власне, за дослідженням автора побудова управління будь якою системою має в основі ці основні функції.

Відповідно до теоретико-методичних засад управління системою економічної безпеки починається з основної базової функції менеджменту - планування. Планування і управління системою економічної безпеки підприємств представлено чотирма основним рівнями планування [1]. Стратегічне планування спрямоване на довготривале (від 1 до 5 років) планування в управління системою економічної безпеки, визначення та прийняття програми діяльності, розробку та прийняття концепції та стратегії з забезпечення безпеки. Дане планування є системоутворюючим в системі економічної безпеки та формує всі подальші діє та плани по її забезпеченню [2]. В рамках цього етапу приймається рішення про створення структурування чи відокремлення підрозділу по забезпеченню безпеки та визначаються та приймається бюджет на забезпечення роботи системи економічної безпеки. Тактичне планування зосереджене на поетапній реалізації стратегії та планів з забезпечення економічної безпеки підприємств, і розраховане на планування дій в період від 1 до 6 місяців. Оперативне планування розраховане на підготовку та проведення конкретних заходів та дій по забезпеченню економічної безпеки у період поточного місяця. Ситуативне оперативне планування розраховане на оперативну підготовку та проведення заходів при виникненні непередбачених загроз небезпек, атак конкурентів в управлінні системою економічної безпеки.

Стратегічне управління системою економічної безпеки підприємств, підприємств складається з чотирьох основних етапів: постановка цілей стратегічного управління СЕБ; стратегічний аналіз небезпек загроз та ризиків в СЕБ; розробка стратегії економічної безпеки; реалізація стратегії економічної безпеки [3].

Важливим моментом при створенні стратегії управління економічною безпекою своєї організації є вміле рішення трьох основних завдань. Першим завданням є формування «кредо» стратегічного бачення і місії економічної безпеки підприємства. Другим - установленням генеральної мети і системи цілей розвитку економічної безпеки підприємства. Третім – розроблення стратегії економічної безпеки підприємства відповідно до сформульованих генеральної

мети і місії. При цьому «кредо» це першооснова, первісний момент для формування стратегічного бачення, місії, установлення цілей для розроблення стратегії управління економічною безпекою підприємства. Стратегічне бачення – це перспективний погляд на напрямки розвитку управління економічною безпекою підприємства [4].

Місія управління економічною безпекою підприємства, фірми, компанії-основна загальна мета організації, чітко виражена причина її захисту від внутрішніх і зовнішніх факторів, загроз. На думку науковців, головне завдання системи управління економічною безпекою підприємства – передбачення і випередження можливих загроз, що призводять до кризового стану, а також до проведення антикризового управління, яке спрямоване на виведення підприємства з кризового стану [5].

Механізм управління економічною безпекою доцільно одночасно розглядати як систему принципів, процедур, форм, структур, методів і засобів управління з метою створення та використання можливостей реалізації життєво важливих інтересів підприємства. Як процес реалізації цієї системи за допомогою чого здійснюється вплив керівної підсистеми на керовану підсистему управління економічною безпекою підприємства. Як послідовну зміну процесів господарської діяльності та станів керованої та керівної підсистем управління економічною безпекою підприємства внаслідок здійснення такого впливу. Такий підхід дозволяє в подальшому дослідженні зберегти його комплексність та акцентувати увагу на динамічній складовій економічної безпеки підприємства.

Узагальнюючи зазначимо, що стратегічне управління економічною безпекою підприємства – це комплекс заходів із формування стратегії управління взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища, в межах системного комплексу в напрямі його трансформації шляхом перетворення ірраціональних міжсистемних взаємодій у переважно раціональні для реалізації стратегічних інтересів підприємства. Управління ЕБП та сама СЕБП повинні розглядатися керівниками як динамічний процес, а не статичне явище, у зв'язку з цим діяльність служби безпеки, її структура та методи роботи визначаються особливостями самого підприємства, зовнішнього середовища, з яким воно взаємодіє.

Ключові слова: управлінні, система економічної безпеки, безпека, планування, функції.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г., Літвін Н.М, Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства. К.: ВНЗ «Університет економіки та права КРОК, 2015. 320 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0012.pdf

2. Кириченко О. С. Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення. Вчені записки Університету КРОК. 2024. № 2(74). С. 131-138. DOI https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-131-138

3. Кириченко О. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 2021. 368 с. https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80
4. Судакова О.І. Формування системи управління економічною безпекою підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики. Вип. 231. 2007. С.82-85
5. Васильчак С.В. Галан Н.С. Система управління методичним забезпеченням економічної безпеки на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. №21. С.175–179

Сучасні тенденції розвитку логістичної системи дистрибутора фармацевтичної продукції

Владислав Коваленко,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», м. Київ, Україна,
e-mail: kovalenkove@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0002-8098-8823
Віктор Алькема,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.udu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Фармацевтична логістика відіграє вирішальну роль у забезпеченні населення якісними лікарськими засобами. Ефективність роботи логістичних систем дистрибуторів фармацевтичної продукції впливає на своєчасність доставки препаратів, їх якість, а також на загальну доступність медичних засобів. У сучасних умовах, коли фармацевтична галузь стикається з викликами глобалізації, зростанням регуляторних вимог і нестабільністю через військові конфлікти, розвиток логістичних систем підприємств дистриб'юторів фармацевтичної продукції набуває стратегічного значення.

Метою дослідження є виявлення ключових інноваційних тенденцій в розвитку логістичних систем дистрибуторів фармацевтичної продукції.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувались наступні завдання: визначено ключові тренди розвитку логістики фармацевтичних дистриб'юторів; ідентифіковано основні виклики, які постають перед фармацевтичними підприємствами у сфері логістики; проаналізовано вплив сучасних інновацій на ефективність логістичних процесів; розроблено практичні рекомендації для впровадження новітніх технологій у фармацевтичній логістиці.

В процесі дослідження здійснювали огляд публікацій компаній-дистрибуторів (БаДМ, Farmak), міжнародних звітів (IQVIA, WHO) та наукових робіт Саркіс М.,[1] Бернанді А [1], Наваганді С. [2], Же Хуанг [3], Соуса Р.Т. [4], Чіасіо Ф. [5]. Використовували інформацію офіційних сайтів та звітів фармацевтичних компаній. Проводили порівняльний аналіз шляхом зіставлення логістичних інновацій у фармацевтичній сфері України та країн ЄС. Здійснювали експертне опитування шляхом інтерв'ю з керівниками логістичних відділів фармацевтичних підприємств. Реалізовували кейс-метод шляхом вивчення успішних кейсів впровадження інновацій (DHL Healthcare, БаДМ).

Сучасні напрямки розвитку логістичних систем напряму пов'язані зі станом поточного технологічного розвитку суспільства та новітніх практик і принципів управління діяльністю підприємства. Особливо це стосується сучасного поступового формування концепції Індустрія 5.0/X.0, що передбачає перехід до максимальної цифровізації діяльності підприємств та збереження

концепцій сталого розвитку з пріоритетом на якість та доступність інформації й ресурсів для людства. Активна цифровізація логістичних процесів підприємств дистриб'юторів фармацевтичної продукції полягає у впровадженні корпоративних ERP-систем які є інтегрованими системами управління ресурсами, що дозволяють автоматизувати планування, відстеження поставок і управління запасами. Це сприяє зменшенню втрат та підвищенню продуктивності. Компанія "БаДМ" в Україні використовує ERP-систему SAP, яка інтегрує операції закупівлі, управління запасами та доставки, знижуючи витрати та прискорюючи процес постачання. Провідні дистриб'ютори у сфері фармації застосовують аналітику великих масивів даних (Big Data), що дозволяє оперативно обробити велику кількість даних для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів доставки та управління запасами. Це сприяє оптимізації товарного потоку, оскільки фармацевтична продукція вимагає дотримання жорстких строків та умов доставки. Підприємства дистриб'ютори фармацевтичної галузі здійснили перехід до електронного документообігу і цифрового оформлення поставок, що суттєво знизило ризики дефектів в логістичній діяльності. Провідні компанії цього типу використовують блокчейн системи бо це дозволяє оптимізувати та пришвидшити оперативний доступ до потрібної інформації стосовно товару, оскільки суб'єкти процесу дистрибуції фармацевтичної продукції мають великий бюрократичний тиск, зважаючи на потребу в обліку значної кількості документів, сертифікатів, інструкцій, дозволів, ліцензій. Перспективним напрямом цифровізації діяльності дистриб'юторів є використання хмарних платформ які дозволяють централізовано керувати логістичними процесами, забезпечуючи доступність даних для всіх учасників ланцюга постачання.

До числа викликів, які постають перед підприємствами дистриб'юторами фармпродукції в аспекті цифровізації слід віднести значні фінансові ресурси які мають бути задіяні на підтримку постійної роботи цифрових систем, а також складність бюрократичних процедур процесу дистрибуції лікарських засобів, як наприклад реєстрація та перевірка імпортованих партій ліків перед можливостю їх продажу та перевезенню до споживача. Крім зазначених інновацій які активно впроваджуються дистриб'юторами у сфері цифровізації слід віднести інтеграцію Інтернету речей (IoT), що дозволяє відстежувати умови зберігання та транспортування фармацевтичних засобів у реальному часі. А також використання датчиків температури та вологості для забезпечення відповідності стандартам GDP при перевезенні препаратів, які потребують дотримання спеціальних умов. Крім того для здійснення моніторингу транспорту ці підприємства застосовують GPS-датчики які забезпечують точне відстеження місцезнаходження вантажів й сприяють швидкому реагуванню на можливі затримки. В останні роки ці компанії активно використовують штучний інтелект для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів доставки та роботизації складів. У зв'язку із зростанням ролі екологічної логістики компанії здійснюють перехід на електромобілі або гібридні транспортні засоби для зменшення викидів. Впроваджують енергоефективні рішення при будівництві та модернізації складів шляхом

встановлення сонячних панелей, енергоефективного освітлення та систем кондиціювання, що відповідають екологічним стандартам. Реалізують програми спрямовані на зменшення відходів шляхом використання багаторазового пакування та мінімізації обсягів утилізації невикористаних лікарських засобів. На думку дослідника Же Хуанга, в процесі переходу на «зелену» логістику, невід'ємним є активна участь державної взаємодії з фармацевтичними підприємствами, з метою оптимізації інфраструктури задля використання електричного транспорту, а також субсидування підприємств сектору охорони здоров'я, оскільки екологічно чисті засоби виробництва та транспортування потребують відносно більших витрат, що вплине на кінцеву вартість лікарських засобів [3].

Таким чином, сучасний технологічний розвиток відкриває перед дистрибуторами фармацевтичної продукції велику кількість нових рішень, які дозволяють забезпечити довгостроковий стабільний розвиток їх логістичних систем та вирішити деякі унікальні для індустрії проблеми стосовно реалізації лікарських засобів. Для вітчизняних підприємств дистриб'юторів наявні виклики, що пов'язані з браком інвестиційних ресурсів необхідних для розвитку логістичних потужностей, покращенням кваліфікації персоналу та поступовим переходом на цифрові, хмарні носії даних, що також включає потребу в забезпеченні відповідного рівня кібербезпеки. Також наявна потреба прямого залучення держави у вирішення питання оптимізації логістичних ланцюгів поставок, оскільки це має стратегічний рівень важливості для країни в стані активного збройного протистояння агресору.

Ключові слова: логістика, дистриб'ютор, управління, логістична система, сучасні тенденції, фармацевтика.

Список використаних джерел

1. Sarkis, M.; Bernardi, A.; Shah, N.; Papathanasiou, M.M. Emerging Challenges and Opportunities in Pharmaceutical Manufacturing and Distribution. Processes 2021, 9, 457. https://doi.org/10.3390/pr9030457

2. Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0—A Human-Centric Solution. Sustainability, 11(16),4371. https://doi.org/10.3390/su11164371

3. Huang Zhe, Fu Min (2020) Research on green decision making of pharmaceutical logistics considering government subsidy strategy. PLoS ONE 15(10): e0241400. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0241400

4. Sousa, R.T.; Liu, S.; Papageorgiou, L.G.; Shah, N. Global supply chain planning for pharmaceuticals. Chem. Eng. Res. Des. 2011, 89, 2396–2409. [Google Scholar]

5. Chiaccio, F.; D'Urso, D.; Compagno, L.; Chiarenza, M.; Velardita, L. Towards a Blockchain Based Traceability Process: A Case Study from Pharma Industry. IFIP Adv. Inf. Commun. Technol. 2019, 566, 451–457. [Google Scholar]

Стратегії для створення сприятливого робочого середовища в організаціях

Марина Крутій,
здобувачка ІІІ курсу, гр. ПТ-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ,Україна,
e-mail: KrutiiMS@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала,
старший викладач кафедри управлінських технологій,
кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ,Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. У сучасному світі, де швидкий темп змін та висока конкуренція вимагають від організацій ефективної взаємодії між працівниками, створення сприятливого робочого середовища стає важливим чинником забезпечення успішності й стабільного розвитку. Доброзичлива атмосфера на робочому місці підвищує мотивацію персоналу, зменшує рівень стресу та сприяє підвищенню продуктивності. Зважаючи на важливість людських ресурсів у досягненні стратегічних цілей компанії, дослідження стратегій створення сприятливого робочого середовища набуває особливого значення, адже його результати можуть бути корисними як для керівників, так і для співробітників організацій.

Об'єктом дослідження є процеси створення та підтримки робочого середовища, що сприяє продуктивній та комфортній праці.

Предметом дослідження є стратегії, методи та підходи, які сприяють формуванню сприятливого робочого середовища в організаціях.

Метою дослідження є визначення основних стратегій, що сприяють формуванню позитивного та продуктивного робочого середовища, а також аналіз їх впливу на ефективність роботи персоналу.

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

Етапи та результати дослідження. Етапи дослідження включали теоретичний аналіз літератури для визначення чинників сприятливого робочого середовища, огляд існуючих практик та їхніх результатів, опитування працівників для збору даних про їхні очікування, а також розробку рекомендацій для покращення робочої атмосфери. Результати дослідження показали, що впровадження позитивних стратегій, таких як відкриті комунікації, підтримка особистісного розвитку та командного духу, сприяє зростанню задоволеності та продуктивності працівників, що підвищує загальну ефективність організації.

Для початку потрібно організувати сприятливий психологічний клімат у колективі — це невіддільна частина успішної роботи будь-якої організації.

Створення сприятливої атмосфери вимагає уваги та зусиль, але в результаті приносить значні вигоди як для співробітників, так і для компанії загалом. Хороший клімат сприяє зростанню продуктивності, підвищенню задоволеності роботою та зниженню рівня стресу, що веде до успіху організації.

Соціально-психологічний клімат — це важливий аспект, що визначає атмосферу на робочому місці, відносини між співробітниками та загальну продуктивність компанії. Цей термін охоплює емоційне та психологічне середовище, в якому функціонує команда. Він є ключовим фактором, що впливає на задоволеність роботою, мотивацію та ефективність праці [1].

Позитивний соціально-психологічний клімат характеризується такими ознаками, як довіра, повага, підтримка, готовність до співпраці, відчуття значущості своєї роботи. У таких умовах працівники проявляють ініціативу, легше адаптуються до змін, відчувають мотивацію та менше схильні до стресу й конфліктів.

Негативний клімат, навпаки, може призвести до високої плинності кадрів, низької продуктивності, конфліктів і незадоволення роботою, що в результаті погіршує показники роботи організації.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату є стратегічним завданням для керівництва, яке включає розвиток лідерства, організацію відкритої комунікації, підтримку командної роботи та забезпечення умов для професійного розвитку працівників.

Мотивація співробітників має вирішальне значення для успіху будь-якої організації. Мотивована робоча сила сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності роботою та утриманню працівників. Однак мотивувати співробітників не завжди легко, і це вимагає стратегічного підходу.

Важливо зазначити, що мотивація не є постійною рисою, і працівники можуть відчувати різні рівні мотивації залежно від різних факторів, таких як особисті обставини, робоче середовище та посадові обов’язки

Розглянемо стратегії мотивації співробітників [2].

Основні підходи до мотивації працівників включають:

1. Ієрархія потреб Маслоу – мотивація з урахуванням базових потреб (безпека, соціальна підтримка) та самореалізації.

2. Теорія потреб Макклелланда – мотивація через досягнення, причетність до команди та владу (участь у прийнятті рішень).

3. Двофакторна теорія Герцберга – забезпечення гігієнічних умов (зарплата, умови праці) та стимулів (визнання, кар'єрний ріст).

Кроки до мотивації співробітників:

1. Встановіть чіткі очікування.

2. Регулярно визнавайте та хваліть досягнення.

3. Пояснюйте, як їх робота впливає на загальну мету.

4. Розвивайте культуру підтримки й співчуття.

Ці кроки допомагають створити продуктивну та комфортну робочу атмосферу.

Висновки: Отже, сприятливі умови на роботі сприяють соціальній гармонії працівників та позитивному ставленню до праці, що підвищує їхню задоволеність і продуктивність, важливі для успіху компанії.

Основні стратегії включають:

• постановку чітких цілей. Чітка постановка цілей допомагає працівникам розуміти, як їхній внесок впливає на загальні цілі компанії;

• ефективну комунікацію. Ефективна комунікація сприяє відкритості та підтримці в колективі;

• визнання досягнень, стимулюють ініціативу та продуктивність;

• підтримку професійного розвитку, дає можливість зростання й самореалізації;

• розширення можливостей;

• надання регулярного зворотного зв'язку та управління результативністю;

• позитивний психологічний клімат формує підтримку, довіру й комфорт у колективі.

Інвестиції у сприятливий психологічний клімат зміцнюють колектив, залучають таланти та забезпечують довготривалий успіх та конкурентоспроможність компанії.

Ключові слова: робоче середовище організації; соціально-психологічний клімат; стратегії мотивації співробітників.

Список використаних джерел

1. Психологічний клімат: як створити здорову атмосферу в трудовому колективі?Школа бізнесу. URL: https://online.novaposhta.education/blog/psihologichnij-klimat-yak-stvoriti-zdorovu-atmosferu-v-trudovomu-kolektivi.

2. 8+ ефективних стратегій мотивації співробітників | Повний посібник, який потрібно знати у 2024 році - AhaSlides. AhaSlides. URL: https://ahaslides.com/uk/blog/employee-motivation-strategies/.

Час на користь: успішні приклади тайм-менеджменту в бізнесі та житті

Анастасія Кривко,
здобувачка ІІІ курсу, гр. МА-22-дст,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KryvkoAS@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала,
старший викладач кафедри управлінських технологій,
кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ,Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. У сучасному світі, де інформація надходить до нас з неймовірною швидкістю, вміння ефективно розпоряджатися часом є одним з найважливіших навичок для досягнення успіху. Незалежно від того, чи людина працює в бізнесі, займається спортом, навчається, працює у творчій сфері, або просто намагається встигати за повсякденними справами, тайм-мен**еджмент є ключем до досягнення цілей.**

Об'єктом дослідження є практики та стратегії тайм-менеджменту, що застосовуються у різних сферах діяльності.

Предметом дослідження: успішні приклади тайм-менеджменту та методи, що сприяють підвищенню продуктивності та ефективності.

Метою дослідження є дослідити та узагальнити приклади ефективного тайм-менеджменту в різних сферах та виявити ключові принципи.

Інформаційна база досліджень: праця Девіда Аллена "Як привести справи в порядок" [1]; кейси з реального життя відомих особистостей; а налітичні матеріали про застосування методів тайм-менеджменту в бізнесі, спорті та творчості.

Методологія дослідження. У роботі були використаний аналіз літературних джерел – вивчення наукових праць і практичних кейсів з тайм-менеджменту та Кейс-метод – розгляд конкретних прикладів ефективного управління часом.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі було вирішено зробити пошук основних джерел. Завдяки чому було сформовано структуру дослідження та розподілено ключові поняття.

На другому етапі відбувся поглиблений аналіз різних джерел. Одним з них стала книга «Як упорядкувати справи. Мистецтво продуктивності без стресу», Девід Ален. У цій книзі автор пропонує систему GTD (Getting Things Done), яка допомагає ефективно організовувати справи, знижувати стрес і досягати більшої продуктивності [1].

Іншою книгою стала «Scrum: Мистецтво вдвічі більшої продуктивності за половину часу» Джеффа Сазерленда, що розповідає про методологію Scrum, яка значно підвищує ефективність роботи команд. Основною метою книги є продемонструвати, як цей підхід можна застосувати не лише в програмуванні,

де він найбільш популярний, але й у різних сферах життя [2].

На третьому етапі були обрані успішні кейси з різних сфер. Наприклад Ілон Маск, генеральний директор SpaceX та Tesla, відомий своєю суворою технікою управління часом, яка називається блокуванням часу (time blocking). Він ділить свій день на п'ятихвилинні проміжки, що дозволяє йому ефективно вирішувати складні завдання. Підхід Маска до управління часом демонструє його прагнення до продуктивності, гарантуючи, що кожна хвилина враховується та ефективно використовується [3].

Тім Кук, генеральний директор Apple, є рішучим прихильником починати свій день раніше. Він прокидається о 3:45 ранку, щоб переглянути глобальні операції Apple і провести час, займаючись спортом. Цей ранній початок дає йому фору в день, дозволяючи йому ефективніше керувати своїм часом. Стратегія Кука підкреслює переваги використання раннього ранку для критичних завдань, які вимагають зосередженості та концентрації.

А Джефф Безос, засновник Amazon, відомий своїм «Правилом двох піц». Він вважає, що зустрічі мають бути настільки малими, щоб двома піцами можна було нагодувати всю групу. Такий підхід гарантує, що зустрічі будуть більш продуктивними, цілеспрямованими та ефективними за часом. Метод Безоса є свідченням важливості тримати речі економними та ефективними.

Щодо спорту, то Новак Джокович, тенісист світового рівня, застосовує принципи схожі до "Помодоро" у своїх тренуваннях, чергуючи інтенсивну фізичну роботу з короткими періодами розслаблення, щоб уникнути перевтоми та підтримувати високий рівень енергії. Леброн Джеймс, баскетболіст NBA, має чіткий розклад: раннє пробудження, медитація, тренування, правильне харчування та відновлення. Такий підхід дозволяє йому залишатися в чудовій формі попри вікові обмеження.

Наступною сферою є творча, тому будуть розібрані методики акторів. Дуейн "Скеля" Джонсон завжди планує свій день за блоками: раннє тренування, зйомки, сімейний час і бізнес-зобов'язання. Його день починається о 4 ранку, щоб встигнути зайнятися фізичними вправами перед роботою. В той час як Том Круз відомий своєю організованістю. Оскільки його графік часто змінюється через зйомки, він використовує підхід Agile, адаптуючи свій розклад залежно від зйомок або репетицій [4].

Таким чином ми дізналися, що кожен підбирає для себе ту методику, яку він вважає найбільш корисною для себе. Дослідження показало, що ефективні методики тайм-менеджменту базуються на таких ключових принципах: чітке планування, адаптивність, розподіл ресурсів і дисципліна. При цьому успішність застосування залежить від специфіки сфери.

Практична значущість результатів дослідження. В результаті цього дослідження було зроблено висновок, Методики тайм-менеджменту є фундаментом для досягнення високої продуктивності. Вони поєднують інструменти для аналізу часу, гнучкого планування, управління стресом і підтримки балансу. Успішне використання цих підходів у різних сферах демонструє, що

найважливіше – це адаптувати методи під конкретні потреби та індивідуальні обставини. Проаналізувавши різні кейси використання методик, стало зрозуміло, що у спорті це дозволяє оптимізувати тренувальний і відновлювальний процес. У бізнесі вони сприяють досягненню стратегічних і оперативних цілей, в той час як у творчих професіях ці інструменти використовуються для організації проєктів і роботи над складними завданнями.

Ключові слова: Тайм-менеджмент, продуктивність, SMART-метод, блокування часу, метод Помодоро, управління часом, ефективність, кейси, ритуали.

Список використаних джерел

1. Аллен, Д. Як упорядкувати справи. Мистецтво продуктивності без стресу. Київ: Видавництво КМ Books. 2015. ISBN: 978-617-538-365-2.

2. Сазерленд, Д. . Scrum: мистецтво робити вдвічі більше за менший час. Пер. Ю. Шкурка. Київ: Наш Формат. 2018. ISBN: 978-617-7552-60-0

3. 14 time-management tricks from Richard Branson and other successful people: URL:https://www.cnbc.com/2017/02/17/time-management-tricks-from-richard-branson-other-successful-people.html

4. Unlock Billionaire Time Management Secrets: How Musk, Gates and Bezos Beat the Clock URL:https://www.businessoverdrinks.com/billionaire-time-management-secrets/#:~:text=Elon%20Musk%2C%20the%20CEO%20of,to%20tackle%20complex%20tasks%20efficiently.

Організаційна структура проектно-орієнтованої компанії

Данило Курбанов,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: kurbanovds@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0002-6014-2556
Олександр Сумець,
д-р екон. наук, 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. В умовах сучасного мінливого бізнес-середовища головним завданням для компанії, організації стає швидке реагування на зовнішні зміни та відповідне впровадження ефективних заходів і методів взаємодії [7]. Сьогодні більшість продуктів та послуг ще до початку їхнього виробництва чи представлення у формі, придатній до споживання, орієнтовані якщо не на конкретну групу споживачів, то щонайменше на певний прошарок населення. Тому все більше організацій розглядають власну діяльність через реалізацію окремих, обмежених у часі, проектів [3]. Проектування бізнесу і перехід до проектно-орієнтованих підприємств, організацій є глобальною тенденцією розвитку світової співдружності [4]. При переході до концепції проектно-орієнтованого управління компанії зазнають значних змін, у тому числі важливим є питання вибору оптимальної моделі організаційної структури. Сьогодні для вітчизняної економіки гостро стоїть питання переходу багатьох компаній від бюрократичних ієрархічних, горизонтальних та функціональних організаційних структур до більш гнучких та сучасних.

Аналіз літературних джерел за досліджуваним питанням. Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних та прикладних аспектів проектно-орієнтованого управління на підприємствах, внесли такі вчені: Є. Антипенко [1], В. Воронкова [2], І. Новаківська [3], С. Павлова [4], О. Козакова [7] та інші.

Однак, не дивлячись на чисельну кількість публікацій, теоретико-методологічна база проектно-орієнтованого підходу до управління організаціями на цей момент часу сформована не повністю. Особливої уваги потребує вивчення процесів трансформації організаційних форм компаній та адаптації під мінливі ринкові умови.

Метою дослідження є опис ключових характеристичних моментів проектно-орієнтованої організаційної структури управління, опис її переваг та недоліків.

Викладення основного матеріалу дослідження. В [5] зазначено, що «проектно-орієнтоване управління організацією передбачає управління не організацією як такою, а її портфелем проектів. За цієї умови вся діяльність організації розбивається на програми, що спрямовані на досягнення конкретних її цілей, а вже в рамках програм виконуються окремі проекти».

Класична форма проектного управління підприємства (та окремих напрямів його діяльності) в основному орієнтована на використання матричної і проектної структур управління [1]. Матрична структура поєднує функціональну та проектну складові. Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси між функціональними відділами та проектними командами. Однак, подвійне підпорядкування співробітників може викликати конфлікти між менеджерами, що негативно впливає на виконання проектів.

Своєю чергою, проектна структура має більшу цінність. За умови побудови такої структури всі ресурси компанії орієнтовані на виконання проектів. Кожен проект має власну команду, що включає всіх необхідних фахівців, а керівник проекту має максимальну автономію у прийнятті рішень. Такий підхід забезпечує високу ефективність, але вимагає великих витрат на управління.

Проектна структура управління є одним із найбільш гнучких та ефективних способів організації роботи, особливо в умовах динамічного ринкового середовища. Вона ґрунтується на формуванні тимчасових команд або підрозділів, які працюють над конкретними проектами. Цей підхід має низку переваг: чітке фокусування на досягненні цілей, гнучкість і адаптивність, ефективне використання ресурсів, покращення внутрішньої комунікації, можливість залучення фахівців, інноваційність та креативність, прозорість процесів і підзвітність, мотивованість працівників, скорочення часу виконання, а також підвищення конкурентоспроможності [2; 5; 6].

Проектна структура управління є одним із найбільш затребуваних підходів у сучасному бізнес-середовищі, що характеризується динамічністю, конкуренцією та потребою в інноваціях. Її використання надає можливість підприємствам адаптуватися до змін, ефективно виконувати завдання та досягати стратегічних цілей. Завдяки фокусуванню на результатах і гнучкому управлінню ресурсами проектний підхід забезпечує швидку реакцію на виклики ринку, підвищуючи конкурентоспроможність організації.

Ключовою перевагою проектної структури є її здатність забезпечувати інтеграцію різних функціональних сфер, залучаючи до роботи висококваліфікованих спеціалістів. Це сприяє зростанню професійної компетенції команди, розвитку креативності та впровадженню інновацій. Водночас проектна структура сприяє раціоналізації управлінських процесів: від чіткого розподілу відповідальності до зменшення витрат і оптимізації використання ресурсів. Здатність забезпечувати прозорість процесів і підзвітність на кожному етапі реалізації проекту додає йому структурі ефективності.

В умовах, коли бізнесу необхідно швидко адаптуватися до змін, проектна структура управління стає інструментом, який дозволяє підприємствам не лише ефективно вирішувати поточні завдання, але й створювати умови для довгострокового розвитку. Компанії, що застосовують проектний підхід, можуть швидше виводити на ринок нові продукти, розробляти інноваційні послуги та займати провідні позиції у своїх галузях. Однак, для успішного впровадження проектної структури необхідно враховувати певні виклики, такі

як складність управління великою кількістю проектів, потреба в координації між функціональними підрозділами та можливі конфлікти між командами. Подолання цих труднощів вимагає використання сучасних інструментів проектного менеджменту, таких як спеціалізоване програмне забезпечення, а також побудови культури співпраці та гнучкого управління всередині організації.

Висновок. З огляду на вищевикладене констатуємо, що проектна структура управління виступає важливим засобом для створення адаптивних, інноваційних і конкурентоспроможних підприємств. Вона надає можливість ефективно функціонувати в умовах глобалізації, цифровізації та постійних змін, одночасно створюючи можливості для стійкого розвитку та забезпечення високої якості управлінських рішень. Застосування проектного підходу є актуальним і перспективним для підприємств, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку та створити цінність для всіх зацікавлених сторін.

Ключові слова: організація, проект, проектно-орієнтоване управління, матрична структура, проектна структура.

Список використаних джерел

1. Антипенко Є. Ю., Воронова О. В. Проектно-орієнтована організаційна структура управління ланцюгами поставок як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. 2013. Вип. 2. С. 109-113. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2013_2_17.

2. Воронкова В. Г., Романенко Т. П., Андрюкайтене Р. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до Smart-суспільства. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 67. С. 13-27. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2016_67_3.

3. Новаківський І. І. Проектно-орієнтована система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. Проблеми економіки та управління: вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів: НУ «Львівська політехніка» , 2009. 640. С. 163-174.

4. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. Вісник ЖДТУ. 2016. № 4 (78). С. 170-177.

5. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 166 с.

6. Сумець О. М., Сиромятніков П. С. Проектно-орієнтоване управління організацією: узагальнені критерії вибору проектів. Наук. журнал «Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів». 2019. № 15. С. 229-235.

7. Козакова О. М., Козаков В. В. Інноваційна система управління бізнес-процесами проектно-орієнтованої організації соціального спрямування. Науковий журнал «Економіка: реалії часу». 2014. № 6(16). С. 136-142. URL : http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html.

Визначення ризику невідповідності для здійснення коригувальних дій з використанням нечіткої логіки

Олександр Кузьменко,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: aleksandr.kuzmenko.1273@gmail.com,
ORCID: 0009-0007-4451-6753
Науковий керівник:
Леонід Віткін,
д.т.н., професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: lmvitkin@ukr.net,
ORCID: 0000-0002-0731-1333

Дане дослідження є продовженням роботи [1], в якій запропонована математична модель для визначення ризику в діяльності випробувальної лабораторії з використанням математичного апарату нечіткої логіки. Теорія нечіткої логіки для оцінки ризику – це новий підхід що динамічно розвивається. Останнім часом нечітке моделювання є одним із найбільш активних і перспективних напрямів прикладних досліджень у галузі управління та прийняття рішень [2]. Відомо, що ризик є подією, яка може створити суттєвий збиток. Оцінка ризику – процес, протягом якого виконується визначення збитків або збитку в кількісному або якісному вираженні. Існуючі моделі управління діяльністю випробувальних лабораторій та методи аналізу ризику обмежують достовірність визначення ризику за рахунок неврахування лінгвістичної складової невизначеності і дозволяють оцінити вплив лише стохастичної складової невизначеності інформації [1]. У більшості випадків експерти випробувальної лабораторії, опираючись на власний досвід, проводять оцінку у вигляді лінгвістичних оцінок, які потім зв'язуються з числовими значеннями.

В стандарті ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 [3] зазначено, що лабораторія повинна мати процедуру, яку потрібно застосовувати, якщо будь-який аспект її лабораторної діяльності або результати цієї роботи не відповідають власним процедурам чи узгодженим вимогам замовника. Якщо оцінка значимості невідповідної роботи вказує на те, що невідповідна робота може повторитися або що існують сумніви щодо відповідності лабораторної діяльності своїй власній системі менеджменту, лабораторія має впроваджувати коригувальні дії.

У даній доповіді наведено приклад застосування запропонованої математичної моделі для визначення ризику у випробувальній лабораторії при проведенні коригувальних дій для усунення причин невідповідності. Результат моделювання дозволяє визначити рівень ризику невідповідності та згідно до вимог стандарту [3] і, ґрунтуючись на отриманій величині ризику, визначити та впровадити відповідні коригувальні дії в залежності від значення ризику невідповідності. Реалізація процесу нечіткого моделювання бази правил відбувається за допомогою застосування спеціалізованого пакету Fuzzy

Logic Toolbox програмного засобу MATLAB. Виконання нечіткого висновку реалізується на основі алгоритму Мамдані (Mamdani) [4].

Розроблена математична модель для визначення ризику в діяльності випробувальної лабораторії з використанням математичного апарату нечіткої логіки дозволяє суттєво розширити можливості існуючих методик, зняти обмеження на число врахованих вхідних змінних та інтегрувати, як якісні, так і кількісні підходи до оцінки ризиків. Модель дозволяє проводити лінгвістичний аналіз ризиків, які несуть потенційні загрози і збиток організації.

Ключові слова: випробувальна лабораторія, ризик, нечітка логіка, невідповідність, коригувальні дії.

Список використаних джерел

1. Кузьменко О.О., Віткін Л.М. Розробка математичної моделі визначення ризику. Вчені записки Університету «КРОК». Розділ 2. Управління та адміністрування. 2024. №1 (73), 2024, с. 188-194

2. Кочетков О.В., Гаур Т.О., Машін В.М. Система оцінки ризиків інформаційної безпеки підприємства на основі нечіткої логіки. Наукові праці ОНАЗ ім. О.С.Попова, 2019, № 1, с. 97-104. DOI 10.33243/2518-7139-2019-1-1-97-104

3. ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019. Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій. Київ, 2020. 24 с. Доступ через https://uas.gov.ua.

4. Sivanandam S.N., Sumathi S., Deepa S.N. Introduction to Fuzzy Logic using MATLAB, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2007, 430 p.

Актуальні аспекти стратегічного управління закладами охорони здоров'я в умовах цифровізації

Оксана Кириченко,
д.е.н., професор управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5244-8323

Удосконалення, оптимізація роботи закладів охорони здоров'я в сучасних умовах, реформування організацій медичної сфери діяльності є важливим пріоритетним завданням, що вимагає обгрунтування та розробки нових обґрунтованих концептуальних підходів та розроблення і впровадження стратегічного управління діяльності медичного закладу та його майбутнього розвитку з визначенням етапів впровадження управлінських змін відповідно до стану самого медичного закладу та наявних для його розвитку фінансових, технологічних, кадрових та інших ресурсів. Все це обумовлює актуальність та важливість дослідження стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифровізації.

Нові реалії актуалізують питання обґрунтування доцільності і ефективності використання всіх наявних ресурсів та зростання відповідальності керівників за прийняття відповідних управлінських рішень. Водночас, нові завдання в управлінні потребують використання нових підходів та нових принципів і застосування стратегічного управління є головним із них [1]. Впровадження стратегічного управління дає можливість визначити та окреслити головну провідну мету закладу охорони здоров'я, відповідно до неї визначити основні стратегічні завдання, практична реалізація яких забезпечить досягнення поставленої мети функціонування закладу. Одним із перших стратегічних завдань яке стоїть перед закладом охорони здоров'я є зміна застарілої організаційної структури. Наступним важливим стратегічним завданням є актуалізація управлінських процесів та впровадження нових методів управління, а також застосування нових систем мотивації персоналу [2].

Впровадження стратегій управління та здійснення важливих кроків в напрямі розбудови ефективного закладу охорони здоров'я потребує здійснення заходів щодо удосконалення структури закладу [3]. Відповідно до існуючих концептуальних визначень стратегія є планом управлінських дій, спрямованих на досягнення визначеної мети та окреслених цілей. Відповідно до адаптаційної стратегії визначається, як саме заклад буде розвиватися в подальшій майбутній перспективі та які саме заходи та дії потрібно здійснити для того щоб заклад перейшов до бажаного запланованого стану. В сучасних умовах стратегія виступає невід'ємною частиною корпоративного управління організаціями, а враховуючи завдання впровадження реформ у закладах охорони здоров'я стратегія та стратегічне управління є необхідним та доцільним в функціонуванні закладів медичної сфери.

Ключовим завданням впровадження концепції стратегічного управління в медичній сфері є спроможність на формування конкурентних переваг закладів охорони здоров'я [4]. Так, за векторами, визначеними Всесвітньою організацією охорони здоров'я стратегічне управління охоплює такі важливі вектори як формування нормативно-правового поля функціонування закладів охорони здоров'я, визначення завдань стратегічного управління, впровадження нових норм та методів, застосування нових ефективних інструментів стратегічного управління, а також налагодження ефективної системи моніторингу та контролю за діяльність закладів охорони здоров'я з метою впровадження поетапних послідовних покращень результатів діяльності та ефективності їх функціонування.

Основою стратегічного управління закладів охорони здоров'я та його головним ресурсом є кадровий потенціал, адже саме він є основоположним ресурсом в роботі закладів охорони здоров'я [5]. Вагомим складником стратегічного управління є адекватне реагування на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, зміни кон'юнктури ринку медичних послуг, що забезпечує виживання в складних умовах в довготривалій перспективі та забезпечує досягнення поставлених закладом стратегічних цілей та завдань.

Узагальнюючи зазначимо, що стратегія закладу охорони здоров'я має відповідати загальній меті суспільного розвитку та суспільним вимогам, адже повинна забезпечувати досягнення відповідного високого рівня забезпечення громадського здоров'я.

Ключові слова: управління, стратегічне управління, цифровізація, заклади охорони здоров'я, управління закладами охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. Кн.2. Київ: Університет «КРОК», 2023. 255 с. https://dspace.krok.edu.ua/handle/123456789/43

2. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/50

3. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету "КРОК". 2024. № 1(73). DOI . https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165.

4. Кириченко О.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет «КРОК», 2021. 368 с. https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80

5. Кириченко О. Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. №1(69). С. 86-93. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93

Методологія та етапи стратегічного планування

Віталій Михайлішин,
здобувач освітньої програми,
«Фінанси, банківська справа та страхування»,
Фаховий коледж групи ФІН-22к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MykhailishynVV@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ганна Пазєєва,
заступник завідувача кафедри
«Кафедра управлінських технологій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність теми: Сучасні умови перебігу складних виробничих та управлінських процесів, швидких непередбачених змін зовнішнього середовища, підвищення та розширення впливу конкурентів, висувають жорсткі вимоги до організації стратегічного управління підприємством, яке має на меті формування програми розвитку, враховуючи головні економічні, технологічні, соціальні та інші зміни. У зв'язку з цим, має актуальне та важливе значення визначення методів стратегічного управління та їх обґрунтоване використання на практиці сучасних підприємств. Головне місце у загальному процесі стратегічного управління займають функціональні стратегії або стратегії окремого функціонального підрозділу, які конкретизують обрану стратегію розвитку підприємства відповідно до його головних напрямів діяльності, забезпечуючи досягнення та реалізацію поставлених цілей. Підприємству потрібно мати стільки функціональних стратегій, скільки у нього є напрямів діяльності. Всебічно широковідомими є стратегія маркетингу, виробнича, фінансова та інвестиційна стратегія, управління персоналом.

Об'єкт дослідження – процеси оперативного планування на підприємствах.

Предмет дослідження – методологічні підходи та етапи формування оперативного планування.

Мета дослідження – визначення оптимальної методології та ключових етапів оперативного планування, що забезпечують ефективне управління операційною діяльністю підприємства та сприяють досягненню його стратегічних цілей.

Для досягнення встановленої мети в роботі було вирішено наступні завдання:

• Аналіз сутності та значення оперативного планування в системі управління організацією, а також його місця та ролі у загальному процесі планування.

• Огляд основних методологічних підходів до оперативного планування, включаючи традиційні та сучасні методи, які використовуються для оптимізації короткострокового планування.

• Визначення та характеристика основних етапів процесу оперативного

планування: від постановки цілей та визначення ресурсів до оцінки результатів та коригування дій.

• Аналіз чинників, що впливають на ефективність оперативного планування, зокрема впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на процеси планування.

Етапи та результати дослідження: На першому етапі було здійснено аналіз наукових робот щодо методологій та етапів стратегічного планування. Зокрема, ця тема розглядається в багатьох наукових працях відомих науковців, таких як: І.В. Бабій [1], Л.Г. Дончак [2], М.І. Іванової [3], Н.Л. Сапельникової [4; 5]. Однак, дослідження, здійснені у працях різних науковців показують, що питання ефективного менеджменту на підприємстві повинно ґрунтуватися на науковій методології стратегічного управління.

На наступному етапі, на базі проаналізованих джерел було зроблено наступні висновки. Стратегічне мислення — це комплексний процес, спрямований на формування перспективного бачення, виявлення можливостей і ризиків, а також на розробку довгострокових планів. Воно передбачає здатність мислити системно, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність організації.

Сучасним інструментом управління розвитком підприємствами та галузями в умовах все більших змін в зовнішньому середовищі та пов’язаній з цим невизначеності є методологія стратегічного управління. Стратегічне управління в сьогочасному розумінні є результатом довгого еволюційного розвитку управлінських наук. Становлення і розвиток теоретичних досліджень в сфері стратегічного управління базується на класичних підходах, що вдало зарекомендували себе у менеджменті [6]

• Системний підхід: розгляд.ає організацію як цілісну систему з численними взаємопов'язаними елементами, що допомагає бачити загальну картину та приймати зважені рішення.

• Сценарний підхід: передбачає створення різних сценаріїв розвитку подій і їх потенційний вплив на організацію, що дозволяє підготуватися до можливих змін.

• SWOT-аналіз: дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища.

• Інноваційний підхід: орієнтований на генерування нових ідей, пошук нестандартних рішень і адаптацію до нових ринкових умов.

Основними етапами стратегічного мислення є:

• визначення місії та бачення;

• аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;

• визначення стратегічних цілей та завдань;

• розробка стратегій;

• впровадження стратегій;

• вцінка та коригування стратегії.

Висновок. Стратегічне мислення є невід’ємною складовою успішного управління сучасними організаціями. Завдяки стратегічному підходу керівники

можуть формувати довгострокове бачення, ефективно використовувати наявні ресурси та своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Визначення ключових етапів стратегічного мислення — від аналізу середовища до коригування реалізованих стратегій — дозволяє побудувати ефективну систему управління, яка здатна забезпечити організації конкурентні переваги та стійкий розвиток.

Вивчення методології та етапів стратегічного мислення допомагає глибше зрозуміти процес формування стратегії, що є важливим для прийняття зважених і результативних рішень. Практичне застосування стратегічного мислення сприяє підвищенню гнучкості організації, розширенню можливостей для інновацій та досягненню високих результатів у мінливих умовах ринку. Перспективою подальшого дослідження у даному напряму є обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємства, ґрунтуючись на наявнбій політиці й тактиці управління [7].

Ключові слова: стратегічне планування, етапи стратегічного планування, принципи стратегічного планування.

Список використаних джерел

1. Бабій І.В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. Економічні науки, Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. − № 1 – С. 7–9.
2. Дончак Л.Г. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством. Економіка. Управління. Інновації. – 2016. − № 2.
3. Іванова М.І. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. Економіка та держава – 2014. – № 6. – С. 86–90.
4. Сапельникова Н.Л. Сутність стратегічного управління. МЕНЕДЖЕР. – 2016. − №3 − С. 52–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_9
5. Сапельникова Н.Л., Я.С. Вознюк. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. Менеджер. – 2016. − №3 − С. 90–101.
6. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посібник. Київ, 2011. 440 с.
7. Кайлюк Є. М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Харків, 2010. 279 с.

Як самоорганізація людини впливає на продуктивність

Анастасія Павлова,
здобувачка ІІІ курсу, гр. МЕН-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PavlovaAO@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала,
старший викладачкафедри управлінських технологій,
кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. Актуальність теми визначається тим, що в сучасному світі продуктивність є ключовим показником успіху як на роботі, так і в особистому житті. Сучасні виклики, такі як велика кількість завдань, інформаційне перевантаження та високі вимоги до швидкості виконання, вимагають від людей здатності самостійно управляти своїм часом, ресурсами та пріоритетами для досягнення ефективних результатів. Це робить самоорганізацію інструментом, що допомагає впорядкувати робочі процеси, зменшити стрес і підвищити ефективність діяльності.

Об'єктом дослідження є самоорганізація людини як засіб впливу на продуктивність.

Предметом дослідження є вплив самоорганізації людини на продуктивність.

Метою дослідження є визначення впливу самоорганізації людини на продуктивність, а також які методи самоорганізації сприяють покращенню результативності в професійній і особистій сферах.

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

• аналіз наукових джерел щодо сутності і змісту самоорганізації як засобу впливу на продуктивність;

• збір та систематизація інформації відносно принципів та методів самоорганізації;

• визначення впливу впровадження самоорганізації людини в робоче та особисте середовище.

Інформаційна база досліджень. У сучасній вітчизняній науці вивчення питання самоорганізації було здійснено в працях Т.М. Японська [1] та Н.М. Миронівка [2]. Питання, пов'язані із продуктивністю, методичними аспектами її визначення висвітлені у працях українських науковців, серед яких О. І. Маслак, Н. Є. Гришко, Я. Ю. Яковенко, В. А. Таловер [3]. Також інформаційною базою дослідження є онлайн-платформа з особистісного розвитку Greator, яка займається дослідженням засобів підвищення продуктивності [4,5].

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи аналізу наукових літературних джерел, опис практичних інструментів, системний

підхід, узагальнення та групування.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел щодо змісту самоорганізації та продуктивності, а також виявлено взаємозв'язок між ними[1,2,3]. Були визначені конкретні методи самоорганізації, такі як GTD, матриця Ейзенхауера та принцип Парето, які сприяють покращенню продуктивності та досягненню бажаних результатів [4].

На другому етапі дослідження нами було проаналізовано важливість самоорганізації в сучасному робочому середовищі та в особистому житті. Зокрема, підкреслено важливість самоорганізації для працівників, які завдяки ній можуть краще управляти своїм часом і досягати кращих результатів, а також досягнути балансу між роботою та особистим часом [1,2].

У сучасному світі самоорганізація стає важливою навичкою, яка дозволяє людині самостійно планувати, розставляти пріоритети та виконувати завдання без зовнішнього контролю. Це здатність ефективно керувати своїм часом, ресурсами та енергією, щоб досягати поставлених цілей, уникати прокрастинації та зменшувати стрес від незавершених завдань [1,2]. Продуктивність, у свою чергу, є показником ефективності виконання завдань і досягнення результатів за певний період. Вона показує, наскільки вдало людина використовує свої ресурси для досягнення бажаного результату і може бути виміряна як кількісно, так і якісно [3].

Взаємозв'язок між самоорганізацією і продуктивністю полягає в тому, що самоорганізація — це процес і навичка управління собою, тоді як продуктивність — це результат цього процесу. Тобто, самоорганізація — це засіб, а продуктивність — це мета.

Для ефективного впровадження самоорганізації важливо дотримуватись трьох ключових принципів:

1) самоорганізація повинна стати частиною повсякденного життя, перетворившись на рутину;

2) бути простими і починати з невеликих ритуалів, щоб створити тривалі, конструктивні зміни у своєму житті;

3) записувати свої завдання, щоб не втратити їх, а також відзначайте успіхи, щоб вимірювати прогрес і підтримувати мотивацію [5].

Варто уникати відволікань і багатозадачності, щоб підвищити концентрацію і ефективність. Важливо дбати про охайне робоче місце та складати розклад, щоб організувати час і уникнути стресу. Залишаючи більше часу для важливих справ, людина зможете досягати вищого рівня продуктивності.

Самоорганізована людина створює умови для підвищення своєї продуктивності. Для самоорганізації існують різні інструменти, такі як списки справ і цифрові планувальники. Існує відомий метод GTD Девіда Аллена, що допомагає організовувати завдання, щоб впоратися з навантаженням, а також матриця Ейзенхауера та принцип Парето, які сприяють правильній пріоритезації завдань. Наприклад, якщо працівник планує свій день, визначає пріоритети

завдань і дотримується розкладу, він зможе виконати більше роботи і досягти кращих результатів [4].

Сьогодні роботодавці все частіше вказують самоорганізацію як важливу навичку для кандидатів. Це пояснюється тим, що самоорганізовані працівники краще управляють своїм робочим часом і завданнями. Це дозволяє їм виконувати більше завдань, дотримуватись дедлайнів і досягати кращих результатів. Так, наприклад, менеджер, який є самоорганізованим, зможе раціонально розподіляти час на зустрічі, підготовку звітів та розв'язання проблем, що позитивно позначається на його продуктивності та команди в цілому [2,4]. Таким чином, самоорганізація є перевагою в сучасному бізнес-середовищі, що характеризує працівника як людину, здатну продуктивно працювати без постійного контролю з боку керівництва.

В особистому житті самоорганізація також відіграє важливу роль, оскільки дозволяє людям ефективно збалансувати час між роботою, сім'єю та саморозвитком. Так людина, яка планує свої особисті справи зможе виділити час на хобі, спорт чи відпочинок, що позитивно вплине на загальний рівень задоволеності життям та продуктивності.

Таким чином самоорганізація впливає на продуктивність, дозволяючи досягати поставлених цілей та забезпечує раціональне використання часу і ресурсів. Наведені методи самоорганізації допомагають людині ефективно планувати та виконувати завдання, мінімізуючи відволікання та стрес.

Практична значущість результатів дослідження. В результаті дослідження нами було розглянуто важливість самоорганізації людини як ключової навички, яка прямо впливає на продуктивність як у професійній, так і в особистій діяльності. Зокрема, наведено ряд методів самоорганізації, таких як використання системи GTD, матриці Ейзенхауера та принципу Парето, що дозволяють раціонально розподіляти час, ресурси та енергію для досягнення цілей [4,5]. Ці методи допомагають мінімізувати відволікання та стрес, підвищуючи ефективність виконання завдань. Впровадження цих практик може значно підвищити продуктивність на робочих місцях, забезпечити кращу організацію часу та балансу між роботою і особистим життям.

Ключові слова: самоорганізація, продуктивність, засіб впливу, ефективність, результати.

Список використаних джерел

1. Яворська Т.М. 2024. Самоорганізація особистості як чинник професійно-особистісного розвитку здобувачів освіти. Інформація та соціум. (Жов 2024), 139-142.

2. Мирончук Н. М. Основи самоорганізації у професійній діяльності: навчально-методичний посібник. – Житомир: Житомирський державний університет ім. І.Франка, 2020. – 133 с.

3. Таловер В. А., Маслак О. І., Гришко Н. Є., Яковенко Я. Ю. Концептуальні підходи до визначення категорії «продуктивність праці»: Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського. – Кременчук: КрНУ, 2021. – Випуск 5(130) – 120 с.

4. Самоорганізація: підвищте свою ефективність і станьте успішнішими : https://greator.

com/en/self-organization/ ;
5. Методи самоорганізації: відповідальність і гнучкість під одним капелюхом : https://greator.com/en/self-organization-methods/ ;

Форсайт діяльності закладу охорони здоров'я

Сергій Петрушенко,
здобувач освітньої програми «Управління закладом охорони здоров'я»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: petrushenkosp@krok.edu.ua
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

Реформа вітчизняної системи охорони здоров'я призвела до створення низки закладів соціальної сфери нового типу які функціонують на основі автономності та соціальної відповідальності. Генеральною задачею менеджменту цих закладів є уміння ефективно використовувати інструменти передбачення майбутнього в умовах невизначеності умов та вимог діяльності. Вирішення цієї проблеми закладами охорони здоров'я пропонується здійснювати завдяки новітній технології прогнозування форсайту.

Дослідженням інструментів форсайт - прогноування та застосуванням критичних технологій в діяльності різних організацій займались вітчизняні науковці О. Ф. Величко [4], В. Дихановський [5], Г. П. Жалдак [3], Д. Закревський[5], О. І. Затинаймо [4], А. В. Соколов [1], П. П. Скурський [4], М.О. Пушкарьов [3], О. Юрченко [5] та інші.

Метою наукового дослідження є передбачення стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я КНП «Клінічна лікарня № 15 Подільського району міста Києва» на основі використання Форсайту.

Для досягнення мети в роботі були вирішені такі наукові завдання: досліджено сутність форсайту; ідентифіковано і охарактеризовано методи форсайту і практику його застосування; здійснено аналітичну оцінку показників діяльності лікарні з метою встановлення доцільності використання форсайту для передбачення майбутнього і формування стратегічного плану розвитку; сформульовані форсайт-компетенції закладу охорони здоров'я; розроблено технологію форсайту в прогнозуванні майбутнього цього закладу; розроблено стратегічний план і цілі розвитку КНП «Клінічна лікарня № 15 Подільського району міста Києва». Виконання наукової роботи ґрунтувалось на використанні загальнонаукових та спеціальних методів і прийомів наукового дослідження: аналізу, синтезу, формалізації, інтерпритації, спостереженні, експертних оцінках тощо.

Для практичної реалізації запропоновано авторське розуміння поняття «Форсайт» і його значущість для передбачення майбутнього закладів охорони здоров'я та інших організацій соціальної сфери. Встановлено, що до найбільш продуктивними методами форсайту є метод Дельфі, критичні технології, розробка сценаріїв, технологічна дорожня карта та формування експертних панелей.

Запропонована технологія з використанням Форсайт-прогнозування, яка надає можливість сконструювати та кількісно оцінити ефективність функціонування закладу охорони здоров'я у середньостроковій чи довгостроковій перспективі. Показано, що поряд з використанням фарсайт-прогнозу слід виконувати СВОТ-аналіз який надає можливість визначити: потребу закладу в медичному обладнанні на майбутній період; стратегічні напрями та цілі його розвитку; передбачити очікувані фінансові показники господарювання клінічної лікарні.

Таким чином, впровадження технології форсайт-прогнозування у діяльність закладу охорони здоров'я дозволить: використовувати сучасні методи форсайт-прогнозування в діяльності закладу; універсальність запропонованої технології надає можливість використовувати її для закладу незалежно від його спеціалізації та профільності; можливість отримати незалежну та об'єктивну оцінку експертів та споживачів медичних послуг. Впроваджуючи запропоновану технологію, заклад може спрогнозувати ефективне майбутнє, а відтак підвищити свою конкурентоспроможність, прибуток, зміцнити позицію на ринку, залучити нових пацієнтів та інвесторів. Виконаний СВОТ-аналіз поряд з використанням фарсайт-прогнозу надав можливість визначити: а) потребу медичного обладнання на майбутній період, б) стратегічні напрями та цілі розвитку, в) передбачити очікувані фінансові показники господарювання клінічної лікарні в плановому періоді.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, форсайт, форсайт-прогнозування, критичні технології, метод Дельфі, розробка сценаріїв, технологічна дорожня карта.

Список використаних джерел

1. Соколов А. В. Форсайт: погляд в майбутнє. Форсайт. 2007. №1 (1). С. 8-15

2. Критичні технології. URL : https://mon.gov.ua/ua/nauka/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-tehnolo (дата звернення: 12.01.2024).

3. Жалдак Г.П., Пушкарьов М.О. Технологічна модернізація як основа забезпечення інноваційного розвитку підприємства. URL : http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/179296 (дата звернення: 12.01.2024).

4. Величко О. Ф., Затинаймо О. І., Скурський П. П. Критичні технології як національний пріоритет у забезпеченні обороноздатності держави. Наука і оборона. 2011. № 4. С. 23–30.

5. Дихановський В., Закревський Д., Юрченко О. Критичні технології: сутність поняття та підходи до формування їх переліків. Наука і оборона . 2013. № 4. С. 27-32.

Роль контролінгу в процесі функціонування сучасного підприємства

Катерина Полуміскова,
здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: polumiskovaka@krok.edu.ua
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

Прийняття ефективних управлінських рішень є одним із ключових факторів успіху будь-якого підприємства, особливо в умовах сучасної динамічної та нестабільної дійсності, адже здатність пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі є дуже важливою навичкою для управлінця в умовах сучасної економіки.

Метою цього дослідження є детальне вивчення ролі контролінгу в процесі функціонування сучасного підприємства. Для досягнення визначеної мети були вирішені наступні завдання: з'ясовано альтернативні точки зору щодо економічної сутності контролінгу; розглянуто контролінг з позиції системного підходу та визначено його роль; визначено роль контролінгу в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень.

Для вирішення зазначених завдань було використано загальнонаукові методи дослідження: аналіз, синтез, формалізація та інтерпретація.

Згідно з точкою зору науковців О.В. Прокопенко та Л.Б. Криворучко, контролінг – це нова концепція інформації й управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу підприємства шляхом формування інформації про витрати і прибутки надання її керівництву для прийняття оптимальних управлінських рішень [1]. Основною метою контролінгу є отримання даних, їх обробка і трансформація в таку інформацію, яка допомагає регулювати та оптимізувати процес управління та прийняття рішень. У свою чергу, основною метою контролінгу в умовах підприємства є формування у менеджерів сучасних вимог і концептуальних основ управління підприємством на базі інтегрування, координування та спрямування діяльності різних служб та підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей [2, с. 226]. З даної інформації випливає що роль контролінгу в процесі функціонування підприємства є важливою, і певні принципи, правила, норми та вимоги контролінгу повинні були імплементовані в систему управління сучасної організації.

Говорячи про прийняття управлінських рішень слід дати визначення терміну «управлінське рішення», саме з позиції контролінгу. З погляду контролінгу управлінське рішення - це [3]: основний засіб впливу суб'єкта на об'єкт управління; сукупний результат творчого процесу суб'єкта та дій об'єкта управління з вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з

функціонуванням системи; соціальний акт, що організовує та спрямовує в певне русло діяльність колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню цілей, поставлених перед колективом. Управлінські рішення повинні відповідати низці вимог, а саме [4]: бути науково обґрунтованими, бути цілеспрямованими, оптимальними, повністю оформленими, кількісно та якісно визначеними, бути комплексними, правомірними, своєчасними та гнучкими. В процесі дослідження встановлено, що контролінг як підсистема управління не лише підтримує стабільність функціонування підприємства, але й забезпечує його адаптацію до змінних економічних умов. Використання контролінгу для аналізу, планування і моніторингу діяльності підприємств є особливо важливим в сучасних умовах, коли від підприємств вимагається швидка реакція на зміни. З цієї точки зору контролінг є важливим інструментом антикризового управління вітчизняних підприємств.

Таким чином, в процесі дослідження з'ясовано роль контролінгу як нової концепція інформації й управління, спрямована на забезпечення досягнення підприємством стратегічних та поточних цілей. Роль контролінгу можна розглядає як в широкому так і вузькому розумінні. В широкому розумінні контролінг новітній напрям інформаційно-аналітичної роботи підприємства. У вузькому розумінні це механізм внутрішньо фірмового оперативного управління ресурсами й можливостями підприємства, спрямований на забезпечення досягнення ним своїх цілей. Цей механізм здійснює синтез окремих елементів бухгалтерського, оперативно-технічного обліку, аналізу, контролю і планування (бюджетування). За своїм змістом контролінг це управлінська діяльність зі збору, аналізу та прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: підприємство, система управління, контролінг, управлінське рішення.

Список використаних джерел

1. Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2011. № 4. С. 27–34. URL: http://essuir.sumdu. edu.ua/bitstream/123456789/25419/1/Prokopenko_ Kryvoruchko.pdf (дата звернення: 10.11.2024);

2. Суханова А.В. Економіка та управління підприємствами: Контролінг у системі прийняття управлінських рішень, Випуск 32, 2019 С.225-230;

3. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів: навч. посіб: К.: «ЦУЛ», 2013. 304 с.;

4. Система контролінгу: сутність і необхідність формування організаційно – методичних основ на підприємствах. URL: http://www.rusnauka.com/13_ NPT_2008/Economics/31703.doc. htm (дата звернення: 10.11.24)

Обгрунтування поняття управління та дослідження впливу цього процесу в забезпеченні економічної безпеки агрофірм

Вікторія Генчевська,
здобувачка освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
освітньо-наукової програми: «Менеджмент»,
спеціальності: 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MetodistUT1@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6305-8782

Однією з пріоритетних проблем, які виникають наразі перед суб'єктами господарювання в умовах сучасної економіки, особливо під час глобальної економічної кризи, воєнного стану, широкомасштабної агресії рф проти України – недосконале управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм. Тому виникає необхідність у побудові та функціонуванні адекватного процесу управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм, здатного ефективно протистояти загрозам, використовувати наявний потенціал і в цілому підтримувати належний стан економічної безпеки. Адже від побудови та впровадження належного процесу управління забезпеченням економічної безпеки агрофірми залежатимуть базові індикатори її розвитку, розширення виробничого потенціалу суб'єкта, зростання конкурентоздатності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

За останні роки вивченням проблем управління економічною безпекою на рівні підприємства, зокрема в аграрній сфері, присвятили свої роботи Фень К. С. [1], Ярославський А. О. [2], Куценко О. [3], Любохинець Л. С. [4], Фісуненко П. А. [5], Чорний В. М. [6] та інші. Проте, незважаючи на доволі значні напрацювання вчених щодо управління економічною безпекою підприємства у вітчизняній науці, на думку автора, поглибленого вивчення потребує таке поняття як управління забезпеченням економічної безпеки підприємства, оскільки у вітчизняній науковій літературі досить мало зустрічається досліджень про управління саме її забезпеченням. Адже для того, щоб управляти економічною безпекою підприємства як певним станом, необхідно розуміти яким чином створити той самий стан, а точніше яким шляхом «забезпечити» економічну безпеку підприємства.

Метою дослідження є аналіз, узагальнення та систематизація існуючих теоретичних підходів щодо розуміння управління економічною безпекою підприємства й управління забезпеченням економічної безпеки підприємства, та на підставі праць провідних попередників – проведення детального розбору щодо сутності, особливостей та важливості управління забезпеченням економічної безпеки підприємства, зокрема на рівні агрофірми.

У класичній економічній теорії управління трактується як свідома, цілеспрямована дія на систему в цілому або на окремі її ланки, що забезпечує їх оптимальне функціонування і розвиток [7]. Якщо досліджувати управління

на рівні підприємства, то варто зазначити, що це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, які впливають на процеси, об'єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей [8]. Управління виникає тоді, коли керівник приймає рішення, коли розробляється новий порядок відносин між елементами системи для подолання проблемної ситуації, коли встановлюються нові зв'язки між структурними підрозділами, пов'язані з модифікацією організаційної структури [8].

Незважаючи на різноманітні визначення авторів щодо поняття управління економічною безпекою підприємства, усі вони сходяться на тому, що управління являється процесом, який має за мету реалізацію управлінських рішень, що спрямовані на гарантування стану захищеності підприємства від дестабілізуючих чинників та досягнення визначених цілей його діяльності. Але, у той же час, з даними твердженнями погодитися у повній мірі не можна. Дійсно управління являє собою певний процес, але в словосполученні з економічною безпекою доцільніше буде сказати, що управління в даному випадку не має за мету реалізацію тих чи інших управлінських рішень для визначеної мети підприємства, а це процес, який несе відповідний вплив на стан підприємства, який і характеризується його здатністю містити в собі сукупність дієвих управлінських заходів задля захисту інтересів підприємства. А ось, якщо розглянути управління в словосполученні з забезпеченням економічної безпеки підприємства, тут можна вже запропонувати таку думку, що управління є певною діяльністю, яка спрямована вже на керування процесом, який вміщує в собі реалізацію цілого комплексу управлінських заходів з метою досягнення такого стану підприємства, що забезпечував би основні інтереси і цілі підприємства.

У такому випадку, на нашу думку, управління забезпеченням економічної безпеки буде розумітись як управління діяльністю, а управління економічною безпекою – управління результатом діяльності.

Таким чином, на основі аналізу теоретичних досліджень, можна запропонувати авторське визначення поняття «управління економічною безпекою підприємства» – це діяльність суб'єкта господарювання, яка має прояв у цілеспрямованому, організуючому впливі на стан підприємства, який характеризується його здатністю містити в собі сукупність дієвих управлінських заходів, метою яких являється захист життєво важливих інтересів підприємства, протистояння небажаним небезпекам та загрозам, кінцевий результат яких покладений на досягнення найпріоритетнішої цілі підприємства – його «виживання» на ринку в цілому та отримання бажаного прибутку, джерелом чого слугуватиме стабільне функціонування й сталий розвиток підприємства, досягнення очікуваного рівня виробництва й високого рівня його економічних показників та реалізація визначених можливостей.

Таким чином, на основі аналізу теоретичних досліджень, можна запропонувати авторське визначення поняття «управління забезпеченням економічної безпеки підприємства», а саме під цим поняттям ми розуміємо

діяльність суб'єкта господарювання, яка спрямована на безперервне системне керування процесом, що реалізовує цілий комплекс обґрунтованих управлінських заходів, принципів, методів, функцій і засобів з метою досягнення такого стану підприємства, який би дозволяв направляти потужні дії на якісне гарантування захисту від глобальних і локальних загроз і які б, насамперед, забезпечували основні комерційні інтереси і цілі підприємства.

Принципи забезпечення економічної безпеки агрофірм у сукупності, роблять процес управління забезпеченням економічної безпеки суцільним і безперервним. Таким чином, при дотриманні основних принципів у ході управління забезпеченням економічної безпеки, заснованих на взаємозв'язку, дозволяє агрофірмам бути стійкими, адекватно реагувати на небезпеки і загрози, як внутрішні, так і зовнішні, розвиватися і вдосконалювати своє виробництво та підприємство в цілому. Нами запропоноване власне бачення щодо основних принципів забезпечення економічної безпеки агрофірм, вважаємо необхідним виділити принцип оперативності та адекватності; принцип кризової ситуації; принцип пріоритетності реалізації економічних інтересів агрофірми.

Враховуючи вищевикладені принципи виникає необхідність сформувати основні етапи в процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм. Тому пропонуємо власне бачення щодо основних етапів в процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм:

Етап 1. Збір, обробка інформації та прогнози розвитку економічної ситуації, враховуючи фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.

Етап 2. Прогноз можливих небезпек і загроз підприємству, які можуть вплинути на його діяльність.

Етап 3. Прийняття управлінських рішень щодо мінімізації впливу або недопущення виявлених загроз.

Етап 4. Організація діяльності з метою попередження можливих загроз.

Етап 5. Проведення практичного експерименту щодо перевірки ефективності відпрацьованих моделей (алгоритмів).

Етап 6. Попереднє формування моделей та розробка алгоритмів з метою супротиву негативного впливу небезпекам і загрозам щодо діяльності підприємства.

Етап 7. Виявлення, аналіз і оцінка реальних загроз економічній безпеці, що уже виникли.

Етап 8. Ухвалення управлінських рішень і організація діяльності з реагування на загрози, що уже виникли.

Етап 9. Застосування відпрацьованих моделей на практиці.

Етап 10. Аналіз та оцінка ефективності реалізації прийнятих управлінських рішень.

Етап 11. Корегування системи протидії загрозам і небезпекам.

Етап 12. Постійне покращення системи забезпечення економічної безпеки.

У результаті проведеного дослідження нами обґрунтоване поняття управління та досліджено вплив цього процесу в забезпеченні економічної безпеки агрофірм.

Визначено, що управління забезпеченням економічної безпеки – це безперервний процес збору та аналізу даних в межах спеціально створеного алгоритму дій, на підставі яких, керівництвом підприємства приймаються управлінські рішення з метою найефективнішого використання усіх наявних ресурсів підприємства для забезпечення стабільної, довгострокової та максимально прибуткової діяльності підприємства та його економічної безпеки.

Ключові слова: управління; економічна безпека; забезпечення економічної безпеки; принципи; етапи управління; агрофірма; підприємство.

Список використаних джерел

1. Фень К. С. Формування і зміцнення економічної безпеки підприємств харчової промисловості: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський. 2018. 273 с.

2. Ярославський А. О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств: дис. ... д-ра філософії : 051. Вінниця. 2020. 221 с.

3. Куценко О. Теоретико-методичні засади формування та використання механізму управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. Том 2, № 2. С. 80 – 86.

4. Любохинець Л. С. Гнучке управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Хмельницький. 2022. 476 с.

5. Фісуненко П. А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. Економічний простір. 2019. № 152. С. 156-203.

6. Чорний В. М. Забезпечення економічної безпеки українських підприємств на світовому ринку зерна: дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Київ. 2018. 235 с.

7. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Київ: Європейська наукова платформа. 2020. 342 с.

8. Бабчинська О. І., Соколовська В. В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2017. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809 (дата звернення: 17.04.2024).

Маркетингові комунікаційні стратегії в умовах воєнного часу

Сєргій Капіца,
студент магістратури,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail:sergiy.kapitsa@gmail.com,
ORCID: 0009-0002-4855-7054
Ірина Петрова,
д.е.н., проф,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irinapl@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-42 06-5403

Війна значно трансформувала діяльність вітчизняних підприємств та організацій, вимагаючи нових підходів до побудови маркетингових комунікаційних стратегій. Військові дії призвели до суттєвих змін у всіх секторах економіки, що змусило бізнес шукати нові підходи до маркетингових комунікацій. Війна вплинула на споживчі настрої, доступ до медіа, а також засвідчила актуальність етичних питань в рекламі та меж використання в рекламі теми війни, у тому числі врегулювання цих питань на законодавчому рівні.

Метою дослідження є розгляд основних викликів щодо маркетингових комунікаційних стратегій бізнесу в умовах воєнного часу, а також напрямків адаптації комунікаційних стратегій для збереження ефективної взаємодії зі споживачами.

У дослідженнях науковців зазначаються наступні особливості маркетингових комунікацій в умовах війни:

• необхідність пошуку інноваційних підходів до маркетингових комунікацій, які дозволяють адаптуватися до швидких змін ринку та суспільних пріоритетів, що включає використання новітніх технологій: віртуальної реальності, автоматизацію маркетингових процесів. Нові підходи до комунікацій також включають гуманітарні ініціативи, що покращують ставлення до бренду, демонструють його соціальну відповідальність, врахування етичності маркетингових кампаній, їх зосередження на підтримці суспільства [1];

• значне зниження купівельної спроможності, масова міграція та зруйнована інфраструктура потребують кардинальних змін у підходах до маркетингових комунікацій з застосуванням в умовах фізичних обмежень таких онлайн-каналів комунікації, як соціальні мережі та електронна пошта. Компанії мають уникати провокаційних повідомлень або тих, що можуть викликати негативні емоції. Гуманітарні ініціативи, спрямовані на підтримку постраждалих або армії, сприяють формуванню позитивного іміджу бренду й довіри аудиторії [2];

• основним інструментом взаємодії бізнесу зі споживачами в умовах воєнного стану стає цифрова маркетингова комунікація з інвестиціями у цифрові платформи [3].

Зазначимо, що під час війни мали місце негативні випадки використання у маркетингу військово-патріотичної тематики. Це обумовило подання депутатами

до Верховної Ради України проекту Закону про внесення змін до деяких законів України щодо обмеження використання патріотичної тематики при реєстрації торговельних марок та в рекламі (реєстр. номер 9128 від 20.03.2023) [4].

У Пояснювальній записці до законопроекту зазначається що «в маркетингових комунікаціях виробники споживчих товарів та послуг вдаються до недоречного використання трагічних подій війни, назв постраждалих міст, патріотичних закликів і військових вітань». Воєнна тематика застосовується у необережний, а подеколи у неприпустимий спосіб. Зазначається, що професійна етика у таких випадках часто не спрацьовує, аби виставити необхідні бар'єри при прийнятті рішень про назви товарів чи запуск рекламних кампаній, знижок, акцій з використанням понять, подій і назв, які мають трагічну конотацію або вимагають особливої шани. Законопроєктом передбачено внести зміни до законів України щодо заборони розповсюджувати рекламу товарів, робіт і послуг з використанням: назв подій, пов'язаних із здійсненням заходів з національної безпеки і оборони, відсічі і стримування російської збройної агресії; назв населених пунктів та місцевостей, постраждалих унаслідок російської збройної агресії, згадувань бойових дій та військових операцій; імен військовослужбовців; найменування виробників, назв типів і видів озброєння, військової і спеціальної техніки тощо.

Так, негативний громадський резонанс визиває використання військової тематики під час маркетингу товарів загального споживання (алкогольні та безалкогольні напої, фасовані овочі, м'ясні вироби, пиво (наприклад, назва «Герої не вмирають») кондитерські вироби тощо) [5].

Консолідуючи інформацію з наведених та інших джерел, можливо зазначити наступні виклики маркетингових комунікаційних стратегій в умовах воєнного часу:

• обмеження можливостей споживачів купувати товари у зв'язку з економічною нестабільністю та зниженням доходів;

• загроза фізичного існування потужностей підприємств в умовах агресії. Мобілізація має прямий вплив на кадрове забезпечення бізнесу;

• міграція та еміграція, що змінює структуру споживачів, ускладнюючи традиційні маркетингові підходи;

• спрямованість споживачів на базові потреби та безпеку, що призводить до потреби перегляду пропозицій щодо товарів та комунікацій;

• недотримання етичних стандартів, співпраця з небажаними ринками може призвести до негативних реакцій з боку аудиторії та привести до репутаційних збитків;

• нестабільність бізнесу, що призводить до потреби швидкої комунікації з споживачами, високої оперативності;

• посилення сумнівів споживачів у достовірності маркетингових повідомлень у зв'язку з значною кількістю фейкової інформації та пропаганди;

• обмеження фінансування, нестача матеріалів та людських ресурсів, що призводить до ускладнень з розробки та впровадження ефективних комуніка-

ційних стратегій;

• постійні зміни у соціальних, економічних та політичних умовах, що вимагає гнучкості та швидкої адаптації; вказане може бути ускладнено через об'єктивні обмеження;

• високий рівень стресу серед споживачів створює підвищену увагу до дій та репутації компанії, що потребує обережності у формулюванні маркетингових повідомлень для уникнення негативного резонансу.

Висновки. Війна призвела до значної трансформації діяльності бізнесу в Україні, вимагаючи нових підходів до побудови маркетингових комунікаційних стратегій, що враховують виклики сьогодення. Основні виклики в умовах воєнного часу включають: обмежені можливості споживачів; нестабільність бізнесу та загроза фізичного існування потужностей; вплив мобілізації на кадрове забезпечення, міграцію та еміграцію; спрямованість споживачів на базові потреби; обмеження фінансування, нестача матеріалів та людських ресурсів; постійні зміни у соціальних, економічних та політичних умовах; репутаційні втрати у зв'язку з недотриманням етичних принципів тощо.

Разом з тим, використання цифрових комунікацій, соціальних мереж, он-лайн заходів стрімко поширюється. Для споживачів набуває значення відповідальний бізнес, який бере участь у волонтерських проєктах, надає гуманітарну допомогу. Виклики військового часу потребують істотних змін традиційних маркетингових стратегій, розробки та реалізації нових підходів комунікацій зі споживачами.

Ключові слова: маркетингова стратегія, маркетингові комунікації, воєнний час, соціальна відповідальність.

Список використаних джерел

1. Райко Д. Алексєєв О. (2024) Інноваційні підходи до маркетингу в умовах воєнного стану. Міжнародний форум EFBM 3.0. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління. Від відновлення до зростання. 61-63

2. Зубченко В. Гарасименко І. Осипенко Н. (2024) Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. Збірник II міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» Економіка та Суспільство. № 60. 250-251.

3. Каліна І. Хайдарова Т. Сабірова І. Механізм впливу цифрової маркетингової комунікації на споживача в умовах військового стану країни.

4. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо обмеження використання патріотичної тематики при реєстрації торговельних марок та в рекламі (реєстр. номер 9128 від 20.03.2023). URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41592

5. Український маркетинг паразитує на війні. Громадське Інтерактивне Телебачення (ГІТ) 11.03.2023.

URL: https://www.youtube.com/watch?v=9G2GL0NRxVk&t=107s

Наукові підходи до розбудови системи економічної безпеки підприємств

Євген Ситнік,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: itriumphdoc@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-7785-4325

Забезпечення економічної безпеки підприємства є системним, послідовним, комплексним процесом який не має здійснюватися вибірково, фрагментарно, як реакція на певні загрози та ризики, що виникають в діяльності підприємства. Забезпечення належного рівня безпеки потребує розбудови та функціонування системи економічної безпеки підприємства. Її ефективність можлива за умови впровадження системних безперервних дій, професійного управління в сфері економічної безпеки, залучення та використання ресурсів, формування механізму, впровадження методів, засобів та інструментів забезпечення економічної безпеки підприємства. Таким чином, забезпечення економічної безпеки підприємства актуалізує питання формування та розбудови системи економічної безпеки.

Дослідження теоретично-методичних засад формування системи безпеки потребує розгляду дефініції сутності поняття системи економічної безпеки підприємства, наукових підходів та принципів її розбудови і функціонування.

В науковій літературі представлена значна кількість визначення дефініції системи економічної безпеки підприємства, що свідчить про відсутність єдиної точки зору та бачення науковцями цього поняття.

У працях Н. Реверчук система економічної безпеки визначається як обмежена безліч елементів, що взаємопов'язані між собою, здатних забезпечити досягнення мети та безпеку підприємства [1]. При цьому, на думку цього автора, складовими такої системи виступають об'єкт та суб'єкт безпеки, механізми її забезпечення та безпосередньо дії та заходи, спрямовані на забезпечення безпеки. Таким чином, визначено основоположні складові системи економічної безпеки, такі як суб'єкт, об'єкт, механізми що формують її структуру і водночас забезпечується її функціонування та управління.

На думку О. Шнипко система економічної безпеки підприємства є сукупністю характеристик, якостей здатні забезпечити її самовиживання в умовах дії небезпек, загроз та ризиків [2]. Варто зазначити, що в цьому визначенні акцентується увага на основних властивостях, таких як самовиживання та розвиток, притаманних будь-яким системам загалом і відповідно автором визначається застосування системного підходу до управління безпекою в діяльності підприємства та відзначаються ключові філософсько-методичні аспекти та закономірності функціонування такої системи.

У дослідженнях Т. Слободяник система економічної безпеки підприємства виступає комплексом організаційно-правових заходів та дій, що мають реалізовуватися відповідними службами, підрозділами, органами з метою захисту життєво важливих інтересів людей, суб'єктів господарювання, держави

від незаконних дій, які можуть завдати цим підприємствам чи фізичним особам значних втрат, реалізації небезпек та ризиків в майбутньому [3]. Повністю погоджуючись з автором зазначимо, що це визначення є одним із найбільш повних та представляє комплексний підхід до розуміння сутності системи економічної безпеки та розкриття необхідності взаємодії з широким колом в першу чергу правових організацій в забезпеченні економічної безпеки підприємства, оскільки така безпека не може бути забезпеченою лише силами та засобами самого підприємства. Крім цього в дослідженнях автора акцентується увага на правових аспектах безпеки, що буде важливо, оскільки ми розглядаємо безпеку не лише з організаційної та управлінської площини, як одну із внутрішніх фінансово-господарської функцій безпеки, але й спираємось на правові аспекти їх забезпечення.

У працях О. Кириченко зазначається, що в сучасних умовах переходу до технологій четвертої промислової революції всі процеси які відбуваються на підприємствах, розбудова та ефективна діяльність функціональних підсистем роботи підприємств, установ здійснюється на засадах та з використанням нових цифрових технологій [4]. Доступ та активне використання таких технологій в діяльності підприємств та стає пріоритетною задачею в діяльності організацій як з метою забезпечення належного рівня безпеки так з метою забезпечення ефективної діяльності та майбутнього розвитку.

За іншими визначенням М. Камлика економічна безпека трактується як стан розвитку суб'єкта господарської діяльності, що має можливості до ефективної протидії реалізації загроз, ризиків, упередження їх негативного впливу та визначається стабільністю фінансового та економічного функціонування [5]. Таким чином, економічна безпека трактується автором як стан розвитку, за якого підприємство має можливості, спроможність ефективно протидіяти негативним чинникам, маючи необхідний та достатній для цього рівень економічної, фінансової стабільності.

Досліджуючи теоретично-методичні засади управління системою економічної безпеки підприємства слід зазначити, що науковці розуміють їх як систему принципів та методів розробки та впровадження управлінських рішень, спрямованих на забезпечення захисту підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз. При цьому, основна увага науковців сфокусована на складових управління.

Таким чином, узагальнюючи представлені наукові підходи можна зазначити, що головною метою розбудови системи економічної безпеки і управління такою системою є попередженням проявів небезпек та загроз, розвитку можливих кризових явищ на підприємстві, забезпечення його стабільного, ефективного функціонування та сталого і ефективного розвитку в майбутньому.

Ключові слова: управління; безпека; система економічної безпеки.

Список використаних джерел

1. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів : ЛБІ НБУ. 2004. 195 с.

2. Шнипко О. С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект. Київ: Генеза, 2006. 288 с.

3. Слободяник Т. М. Запровадження комплексної системи економічної безпеки та оцінка її ефективності на сучасному підприємстві. Економічний простір.2008. № 12/2. С. 22-27.

4. Кириченко О. С. Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення. Вчені записки Університету КРОК. 2024. № 2(74). С. 131-138. DOI https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-131-138

5. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економікоправовий аспект. К. : Атіка, 2005. 432 с/

Принципи розбудови та функціонування системи економічної безпеки банківських установ

Юрій Стечишин,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: StechyshynYV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0583-8462

Формування теоретично-методичних засад, розбудови та дії системи економічної безпеки банківських установ потребує розгляду принципів, з дотриманням яких створюються та функціонують ці системи. Науковці мають різне бачення щодо цього питання, висвітлюючи в своїх працях ті засади та принципи, що на їх точку зору відображають окремі аспекти чи комплексні основи формування безпекових систем.

Слід зазначити, що поняття принцип, що з латинської перекладається як першопочаток, основа, виступає базисом формування єдиної сукупності теорії та фактів. Забезпечення безпеки, формування системи безпеки здійснюється з дотриманням загально-наукових та специфічних притаманних безпековим системам принципів.

У дослідженнях В. Сухонос, які формують концептуальні, організаційні, правові основи розбудови систем економічної безпеки банківських установ визначено принципи плановості, безперервності, оптимальності, відповідальності, компетентності, конфіденційності, принципи координації [1]. Слід зауважити, що цей перелік не є вичерпним та повним, проте він враховує низку важливих принципів, що відображають особливості функціонування систем безпеки банківських установ та окремих особливостей їх функціонування пов'язаних із високим рівнем конфіденційності банківської таємниці у роботі з клієнтами та забезпеченні збереження конфіденційної інформації.

У працях Н. Білошкурської перелік обгрунтованих принципів є значно ширшим і застосовується для розбудови систем економічної безпеки суб'єктів господарювання різних сфер діяльності [2]. Автором запропоновано принципи комплексності, своєчасності, гласності і конфіденційності, доцільності, планування, законності, відповідальності, неперервності, гнучкості, взаємодії, динамізму і розвитку. При цьому на засадах зазначених принципів автором пропонується будувати саму систему безпеки і організаційно-економічний механізм її формування.

У інших дослідженнях науковців виділено шість принципів, які на думку автора мають ключове значення у формуванні безпекових систем. Це принципи законності, системності, передбачення, узгодженості, розвитку та принцип економічної доцільності [3]. Слід зазначити, що дотримання саме цих принципів є першочергово необхідним при формуванні систем безпеки суб'єктів господарювання загалом. Проте, системи економічної безпеки банківських установ потребують включення й інших специфічних принципів, які відображали

б особливості функціонування цих систем та забезпечували їх подальшу ефективність в умовах ведення фінансово-господарської діяльності [4].

На думку Л. Корчевської перелік принципів розбудови безпекових систем, таких як принципи цілеспрямованості, спеціалізації, багатовимірності, комплексності, відкритості, слід доповнити такими новими авторськими принципами як принцип контрінтуїтивності та принцип емерджентності [5]. В авторському баченні принцип контрінтуїтивності засновано на невідповідності світосприйняття - інтуїтивного, що базується на власній інтуїції та експертного, з основою на знаннях та висновках. Таким чином, всупереч очікуванням, окремо прийняті на рівні інтуїції та необгрунтовані рішення можуть привести до протилежних і неочікуваних результатів.

Принцип емерджентності є відображенням одного із законів діалектики, за яким накопичення кількісних змін забезпечує появу нової якості. З таким баченням важко не погодитися, оскільки сам розвиток систем відбувається внаслідок накопичення під час еволюції такої кількості важливих для систем безпеки змін у її функціонуванні, які призводять на певному етапі до зростання оновлення, появи нової якості самої безпекової системи, а тому цей принцип за своєю сутністю виступає одним із базових принципів їх функціонування.

Загалом перелік принципів, за дотриманням яких будують системи безпеки банківських установ, є більш широким і включає принципи системності, законності, комплексності, безперервності, своєчасності, незалежності, узгодженості, економічної доцільності, емерджентності, компетентності, контрінтуїтивності та такі представлені авторами принципи як принцип домінування превентивних дій в попередженні загроз та принцип єдності інтересів банківської установи та її клієнтів [4, 5].

Узагальнюючи праці та бачення науковців слід зазначити, що основними принципами, на засадах яких здійснюється розбудова та функціонування систем економічної безпеки банківських установ виступають принципи системності, комплексності, законності, цілеспрямованості, плановості, безперервності, раціональності (економічної доцільності), узгодженості, незалежності, компетентності, своєчасності, емерджентності, адаптованості, гнучкості, мобільності, поєднання гармонізації інтересів, превентивності дій та заходів, партнерства та взаємодії з структурами безпеки зовнішнього середовища та інші.

Ключові слова: управління; економічна безпека; принципи.

Список використаних джерел

1. Сухонос В. В. (2011). Концептуальні організаційно-правові засади функціонування системи економічної безпеки банків. Правовий вісник Української академії банківською справи. № 1. С. 64-66.

2. Білошкурська Н.В. (2013). Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки підприємства: принципи побудови, функції, структура. Економіка та держава. № 12. С. 24-29.

3. Прокопенко Н.С., Виклюк М.І. (2014). Складові безпеки банківської діяльності. Науковий вісник НЛТУ України. №. 24.1. С.302-308.
4. Яременко С. М. (2011). Організація комплексної системи економічної безпеки банку. Формування ринкової економіки. № 25. С.429-439.
5. Корчевська Л.О. (2012). Системні принципи економічної безпеки підприємства. Економіка Криму. № 1 (38). С.242-245.

Концептуальні аспекти розбудови системи управління закладами охорони здоров'я

Михайло Тодуров,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: TodurovMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0001-9228-2708

Заклади охорони здоров'я є організаціями діяльність яких має особливу соціальну, суспільну значимість та цінність, а метою та цілями їх функціонування є забезпечення збереження життя та здоров'я населення з наданням необхідної, своєчасної та відповідної медичної допомоги, медичного забезпечення. З огляду на це формування системи управління закладами охорони здоров'я незважаючи на дію загальних підходів, принципів, засад формування систем управління та забезпечення подальшої діяльності не може розглядатися на загальних підставах і потребує дослідження та обгрунтування теоретико-методичних засад які враховували б відмінності та особливості мети та умов діяльності медичних закладів, що забезпечить в майбутньому ефективність цих систем управління.

Обгрунтування розбудови системи управління організаціями загалом досліджено у багатьох наукових працях, дещо вужче ця проблематика представлена в аспектах вивчення розбудови системи управління закладами охорони здоров'я, таким чином залишаючи простір для проведення подальших наукових досліджень.

Досліджуючи концептуально-методологічні засади управління в першу чергу слід навести визначення одного з фундаторів наукової парадигми сучасного менеджменту П. Друкера [1] який визначив управління як особливий вид діяльності спрямований на перетворення неорганізованих людей на продуктивно працюючий колектив.

Система управління закладом охорони здоров'я в дослідженнях науковців В. Журавель та Н. Дейкун [2], визначається як відкрита складна динамічна система, що має певну специфіку та відрізняється складністю форм управління. Науковцями зазначається, що ефективність управління закладом охорони здоров'я, якість наданих медичних послуг, ефективність функціонування закладу загалом значною мірою залежить від визначеної концепції управління та тактичних заходів з її впровадження [3].

За представленими концептами система управління організацією являє собою сукупність підсистем які забезпечують управління за окремими напрямами; визначає засади вчинення управлінських дій таких як методи, засоби, функції, технології управління; визначає мету, цілі управління; виявляє ресурси, потрібне та наявне ресурсне забезпечення необхідне для реалізації прийнятих управлінських рішень та функціонування системи управління загалом; є основою розроблення механізмів зданих забезпечити реалізацію управлінського впливу [4]. Таким чином, на думку науковців системою управління є система до складу

якої входять елементи об’єднані спільною метою функціонування, діяльність якої спрямована на об’єкт управління з забезпеченням його трансформації до бажаного стану відповідно до кількісних та якісних ознак.

Сутність управління зазначається як спрямування діяльностей та вектор руху в системі організації який починає діяти завдяки формуванню та впровадженню механізму управління керуючої підсистеми - керованою підсистемою [5].

Досліджуючи особливості та відмінності розбудови системи управління закладами охорони здоров’я слід зосередити увагу на тому, що головними відмінностями виступають принципи її розбудови та важливість пріоритетне значення кадрових людських ресурсів в забезпеченні ефективного функціонування та розвитку. Відповідно здійснення управлінських дій та заходів системи управління закладами охорони здоров’я повинно демонструвати значну людиноцентрованість, орієнтованість на управління розвитком персоналу як основного ресурсу який забезпечує ефективність функціонування та розвитку закладу охорони здоров’я.

Узагальнюючи праці науковців зазначимо, що загалом система управління може розглядатися як сукупність підсистем, складових, елементів, принципів, функцій, методів та інструментів які забезпечують можливість реалізації функцій управління. У зв’язку із цими особливостями ефективність системи управління залежиться від рівня якості підготовки, кваліфікації кадрових ресурсів закладу та вмотивованості персоналу в реалізації своїх знань та вмінь.

Узагальнення результатів наукових досліджень дало можливість ідентифікувати та систематизувати складові та елементи системи управління організаціями – закладами охорони здоров’я, а саме: мету та цілі управління; суб’єкти об’єкти управління; принципи управління; функції управління; структуру та взаємозв’язки; механізм та методи управління; процес управління; ресурсне забезпечення системи управління; методичне, організаційне, інформаційне, нормативне, кадрове, фінансове, матеріальне та інші забезпечення які у своїй сукупності формують керуючу та керовану підсистеми управління взаємодію та цілеспрямоване функціонування яких забезпечує можливість здійснення управлінських дій прийняття та реалізацію управлінських рішень і загалом забезпечує функціонування та розвиток закладу охорони здоров’я.

Ключові слова: управління; система управління; заклади охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Drucker, P. The Practice of Management, Harper Business. New York : Springer. 1993. P. 132.

2. Журавель В., Дейкун Н. Практика менеджменту в здоровоохороні і його методичний інструментарій. Чернігів: Деснянська правда. 2016. 120 с.

3. .Алькема В., Сумець О., Кириченко О. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. Кн.2. Київ: Університет КРОК. 2023. 255 с. https://dspace.krok.edu.ua/handle/123456789/43

4. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету

КРОК. 2024. № 1(73). DOI . https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165.
5. Кириченко О. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 2021. 368 с. https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80

Використання технології блокчейн в системі інформаційно-аналітичного забезпечення інформаційної безпеки підприємства

Микола Черненький,
студент кафедри Управління фінансово-економічною безпекою,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: chernenkyimy@krok.edu.ua
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

Актуальність теми. У сучасних умовах цифровізації економіки питання інформаційної безпеки підприємств (організацій, установ) стають особливо актуальними у зв'язку із використанням для автоматизації процесів діяльності сучасних інформаційних та цифрових технологій [1]. Однією з цифрових технологій, що набула широкого використання у сфері інформаційної безпеки, є блокчейн. Ця технологія відкриває нові можливості для підвищення надійності та прозорості бізнес-процесів, що знижує ризики шахрайства, корупції та кібератак [2]. В даних матеріалах розглядається впровадження технології блокчейн в системі інформаційно-аналітичного забезпечення інформаційної безпеки акціонерного товариства «Укрпошта» (АТ «Укрпошта») [3].

Об'єктом дослідження є система інформаційно-аналітичного забезпечення інформаційної безпеки АТ «Укрпошта».

Предметом дослідження є технологія блокчейн у контексті забезпечення інформаційної безпеки.

Метою роботи є розроблення рекомендацій щодо використання технології блокчейн в системі інформаційно-аналітичного забезпечення інформаційної безпеки АТ «Укрпошта».

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

• досліджено стан автоматизації процесів та впровадження сучасних цифрових технологій у АТ «Укрпошта»;

• проаналізовано проблеми, пов'язані із безпекою даних та прозорістю процесів в системі інформаційно-аналітичного забезпечення інформаційної безпеки АТ «Укрпошта»;

• запропоновано рекомендації щодо застосування технології блокчейн в системі інформаційно-аналітичного забезпечення інформаційної безпеки АТ «Укрпошта».

Етапи та результати дослідження. Блокчейн можна визначити як децентралізовану, захищену та прозору систему для запису та зберігання даних, яка використовує криптографічні методи для забезпечення цілісності та безпеки інформації. За своєю структурою і принципом роботи технологія представляє

собою децентралізовану базу даних, що складається з блоків, які містять інформацію про транзакції. Кожен блок пов'язаний з попереднім за допомогою криптографічних хеш-функцій, що забезпечує високий рівень прозорості та безпеки зберігання даних [4].

У контексті забезпечення інформаційної безпеки блокчейн має низку переваг, а саме [4, 5]:

• децентралізація – відсутність єдиного центрального сервера знижує ризики зловмисних атак;

• незмінність даних – після того, як інформація була записана у блокчейн, змінити її неможливо;

• прозорість – всі учасники можуть відстежувати транзакції, тому що кожна дія фіксується, що забезпечує високий рівень прозорості всіх процесів та створює високий рівень довіри між сторонами;

• захист даних – завдяки криптографії дані в блокчейні захищені від несанкціонованого доступу.

АТ «Укрпошта» – єдиний національний оператор поштового зв'язку України, що здійснює широкий спектр послуг – від пересилання кореспонденції до фінансових операцій [3]. Через великий обсяг транзакцій та обробку конфіденційної інформації, підприємство стикається з потребою забезпечення надійної інформаційної безпеки.

На сьогоднішній день АТ «Укрпошта» активно працює над автоматизацією своїх процесів та впровадженням сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності своєї діяльності. Ключовим при цьому є якість послуг, безпека клієнтів та операцій [3].

За думкою авторів, впровадження блокчейн може допомогти АТ «Укрпошта» розв'язати низку проблем, пов'язаних із безпекою даних та прозорістю процесів.

Використання блокчейн для інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки захисту фінансових транзакцій. Технологія блокчейн може бути використана для безпечного зберігання фінансових транзакцій, здійснюваних через АТ «Укрпошта». Кожна транзакція фіксується у ланцюжку блоків, що унеможливлює підробку або зміни інформації після її реєстрації, що сприяє підвищенню надійності захисту даних від шахрайства та маніпуляцій, швидкості проведення фінансових операцій, дозволяє уникнути дублювання платежів або їх втрати [6].

Застосування блокчейн у системі відстеження кореспонденцій та вантажів (посилок). Технологія дозволяє створити прозору та незмінну базу даних (розподілений реєстр) про всі операції з переміщення кореспонденцій та вантажів (посилок). Кожний етап їх пересування може бути занесений у блокчейн, що дозволяє відстежувати їх статус в режимі реального часу, а також гарантувати, що дані про відправлення не можуть бути змінені сторонніми особами, що гарантує безпеку сервісів для клієнтів.

Застосування блокчейн для захисту від підробок. Технологія блокчейн може бути використана для створення цифрових паспортів для поштових відправлень,

що унеможливить підробку документів та підвищить безпеку доставки цінних посилок, уникнути шахрайства.

Застосування технології блокчейн для інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Застосування технології блокчейн для зберігання та аналізу великих обсягів даних дозволить АТ «Укрпошта» отримувати більш точну та оперативну інформацію для прийняття управлінських рішень. Завдяки блокчейн, усі дані, що надходять з різних підрозділів, будуть зберігатися надійно та доступно для аналізу, що допоможе підвищити ефективність бізнес-процесів.

Можливі проблеми та шляхи їх подолання щодо використання цифрової технології блокчейн. Хоча впровадження блокчейн несе значні переваги, слід також врахувати можливі проблеми та ризики. Основною перешкодою може стати висока вартість впровадження технології та необхідність додаткового навчання персоналу для роботи з новими системами. Однак, з огляду на довгострокову перспективу, ці інвестиції окупляться через зниження витрат на захист інформації та зменшення випадків шахрайства [4, 5].

Ще однією проблемою може стати інтеграція блокчейн із існуючими ІТ-системами. Для цього необхідно забезпечити сумісність програмного забезпечення, а також провести тестування систем для уникнення можливих збоїв у роботі [2].

Висновки. Технологія блокчейн відкриває широкі можливості для покращення інформаційної безпеки та прозорості операцій підприємств. На прикладі АТ «Укрпошта» продемонстровано, як технологія блокчейн може забезпечити надійне зберігання даних, захист фінансових транзакцій та ефективне управління логістичними процесами задля безпеки клієнтів та операцій. Попри деякі виклики, пов'язані з вартістю впровадження та інтеграцією з іншими системами, використання блокчейн дозволить АТ «Укрпошта» підвищити рівень довіри клієнтів, забезпечити надійний захист інформації та має великий потенціал для трансформації діяльності підприємства.

Ключові слова: блокчейн, інформаційна безпека, інформаційно-аналітичне забезпечення, автоматизація процесів.

Список використаних джерел

1. Теоретико-методичні основи забезпечення соціально-економічної безпеки економіки України в умовах діджиталізації бізнес-процесів: колективна монографія / А. В. Череп, В. Г. Воронкова, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Львів – Торунь: Liha-Pres, 2024. 202 с.

2. Яровенко Г. М., Ковач В.О. Перспективи застосування технології блокчейн у системах забезпечення кібербезпеки банків. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.36

3. Укрпошта. Головна пошта країни. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu

4. Балазюк О. Ю., Пилявець В. М. Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13

5. Мутерко Г. М., Кучерівська С. С., Яцко М. В., Малець В. В. Впровадження блокчейн-технологій в економіці України: переваги та виклики. Академічні візії. 2023. Вип. 26. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/798
6. Бойчук С. О. Роль блокчейн в системі фінансових інновацій. Ефективна економіка. 2023. № 12. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2744

Цифровізація матеріально-технічного забезпечення лікарень України: розробка та впровадження онлайн-бази забезпечення

Олексій Рудий,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RudyiOD@krok.edu.ua
Олександр Сумець,
д-р екон. наук, 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 зумовлена значними змінами у функціонуванні системи охорони здоров'я України внаслідок повномасштабної війни. До війни медичні заклади працювали в умовах відносної стабільності, що дозволяло планувати матеріально-технічне забезпечення та забезпечувати його відповідно до потреб населення. Наразі головними проблемами стали порушення логістичних ланцюгів, недостатність складських приміщень для зберігання гуманітарної допомоги та нерівномірний її розподіл між регіонами. Державні закупівлі не завжди враховують реальні потреби лікарень: одних ресурсів накопичується надлишок, а інші залишаються дефіцитними. У цьому контексті дослідження ефективне управління матеріально-технічною базою стає ключовим для відновлення та розвитку медичних установ України.

Мета дослідження. Розробити рекомендації щодо впровадження онлайн-бази забезпечення вітчизняних закладів охорони здоров'я.

Результати дослідження. Для подолання нерівномірності забезпечення державних лікарень пропонується впровадити онлайн-базу забезпечення, що буде не тільки вести централізований облік ресурсів кожної лікарні, а й відображати автоматично-оновлену інформацію по усім лікарням України.

Основні функції онлайн-бази забезпечення включають централізований облік матеріально-технічних ресурсів, що дозволяє організувати ефективне управління запасами в реальному часі. Це надає можливість лікарням своєчасно відстежувати наявність необхідних ресурсів, аналізувати рівень забезпеченості та прогнозувати майбутні потреби, що є важливим елементом управління запасами та логістичної ефективності. Завдяки автоматичному оновленню даних забезпечується актуальність інформації, що підвищує рівень прийняття управлінських рішень, знижує ймовірність помилок при розподілі ресурсів і скорочує час реагування на зміни в потребах. База має інтерфейс для створення різноманітних звітів та аналітичних панелей, що дозволяють здійснювати моніторинг витрат і забезпечення, виявляти дефіцитні та надлишкові категорії товарів, а також здійснювати оцінку ефективності використання ресурсів через ключові показники ефективності (KPI). Онлайн-база також включає модулі для моніторингу гуманітарної допомоги, що дозволяє забезпечити її рівномірний

розподіл по регіонах з урахуванням поточних пріоритетів і кризових ситуацій. Крім того, інтеграція з системою державних закупівель дозволяє створити єдину платформу для оптимізації процесів від закупівлі до постачання ресурсів в медичні установи, що забезпечує максимальну прозорість, знижує адміністративні витрати та дозволяє здійснювати прогнозування витрат, орієнтуючись на реальні потреби та ризики. Усе це забезпечує комплексний підхід до управління матеріально-технічними ресурсами та покращує загальну ефективність управлінських процесів в медичних закладах.

Для реалізації онлайн-бази забезпечення необхідно пройти кілька ключових етапів, що включають як технічні, так і організаційні кроки. Першим етапом є розробка та впровадження технічної платформи, що включає вибір архітектури системи та її інтеграцію з існуючими інформаційними системами медичних установ, що дозволяє забезпечити безперебійний обмін даними між різними підсистемами. На другому етапі слід здійснити збір та верифікацію даних, що включає інвентаризацію наявних матеріально-технічних ресурсів, створення єдиного електронного реєстру та інтеграцію цих даних в онлайн-базу, що сприятиме їх актуалізації та забезпечить єдину точку доступу для всіх користувачів системи. Ключовим кроком є розробка модулів для автоматичного моніторингу та обробки даних, зокрема для оцінки витрат, прогнозування потреб і автоматизованого розподілу ресурсів на основі наявних даних, що дозволяє здійснювати аналітику на основі KPI та оперативно приймати управлінські рішення.

Наступний етап включає навчання персоналу медичних установ та постачальників ефективному використанню нової системи, що забезпечить адаптацію до цифрових інструментів управління та підвищить рівень цифрової грамотності в організаціях охорони здоров'я. Останнім етапом є підключення постачальників і державних органів до системи для забезпечення автоматизації процесів державних закупівель і постачання ресурсів, що дозволить створити єдину інформаційну платформу для управління ланцюгами поставок та забезпечить прозорість усіх етапів процесу від замовлення до доставки ресурсів. Ці етапи допоможуть створити ефективну систему управління матеріально-технічними ресурсами в медичних закладах, що відповідатиме сучасним вимогам цифрового менеджменту та забезпечить підвищення оперативності, прозорості та ефективності функціонування медичних установ.

Висновки. В ході написання роботи були виділені такі проблеми та методи їх вирішення:

1) структуризація процесів: упорядкування логістичних ланцюгів, визначення пріоритетів для регіонів та лікарень з урахуванням їхніх актуальних потреб;

2) діджиталізація: впровадження електронних платформ для управління ресурсами, що дозволить автоматизувати процес обліку та зменшити кількість помилок;

3) онлайн-база забезпечення: розробка системи, яка в реальному часі ві-

дображатиме інформацію про стан забезпечення лікарень, залишки ресурсів та регіональні потреби;

4) рівномірність забезпечення: аналіз даних у базі для коригування закупівель та розподілу обладнання аби уникнути надлишків або дефіциту в окремих регіонах;

5) оцінка витрат: інтеграція механізмів фінансового моніторингу для прозорості витрат лікарень та ефективності використання бюджетних і гуманітарних коштів.

Реалізація вказаного сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсами та забезпеченню лікарень на високому рівні, навіть в умовах кризи.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, матеріально-технічне забезпечення, цифровізація, онлайн-база, розробка.

Список використаних джерел

1. Госпітальні поставки та закупівлі лікарських засобів у першому півріччі 2024 року: зміни та розвиток. Proxima Research. 2024. URL : https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/hospital-1-half-2024-ukraine/.

2. Gerald Adeyemi Abaku. Sustainable supply chain management in the medical industry: a theoretical and practical examination. International Medical Science Research Journal. 2024. Vol. 4. Issue 3. C. 319-340.

3. Negro-Calduch E., Azzopardi-Muscat N., Krishnamurthy R.S, Novillo-Ortiz D. Technological progress in electronic health record system optimization: Systematic review of systematic literature reviews. Int J Med Inform. 2021 Aug; 152:104507. doi: 10.1016/j.ijmedinf.2021.104507.

4. Kara L. Nadeau. Tips for Implementing Healthcare Supply Chain Management Systems. The Healthcare Hub. February 5. 2024.

Концептуальні засади розвитку системи управління персоналом комерційних підприємств

Віталій Скиба,
здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: skiba.kolss@gmail.com,
ORCID: 0009-0006-0631-5013
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

Актуальність дослідження полягає в необхідності адаптації системи управління персоналом комерційних підприємств до сучасних економічних умов. Цим суб'єктам слід адаптуватись до середовища, що характеризуються високою конкуренцією, швидкими змінами в технологіях та мінливістю потреб споживачів. В умовах глобалізації та цифровізації бізнес-процесів, ці підприємства стикаються з викликами, які вимагають нестандартних підходів до управління персоналом.

Персонал є базовим ресурсом розвитку комерційного підприємства, потенціал якого впливає на стан та конкурентоспроможність на цільових ринках його функціонування. Тому управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності, яку в межах системного підходу представляють у вигляді системи. Така система повинна відповідати вимогам адаптивності та забезпечувати безперервний розвиток персоналу використовуючи інновації, інтелектуальний капітал та ефективні методи та практики навчання.

Розвиток організації не може здійснюватися без розвитку системи управління персоналом. Процес розвитку цієї системи полягає у її переході від існуючого стану до цільового під впливом впровадження комплексу заходів, які дозволять підвищити інтелектуальний та професійний рівень персоналу, що забезпечить стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

Система управління персоналом підприємства є предметом багатьох наукових досліджень. Вагомий внесок у дослідження різних аспектів системи управління персоналом зробили такі вітчизняні науковці, як Л.В. Балабанова, І.Р. Бузько, М.Д. Виноградський, І.А. Грузіна, М.М. Новікова, В.М. Данюк, Н.Г. Калюжна, А.Я. Кибанов, О.В. Крушельницька, А.В. Линенко, А.С. Пелих, Н.І. Ситник, Ф.І. Хміль та інші [1-5].

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері управління персоналом підприємств слід відзначити наукові праці Р.Амдама, М. Армстронга, М. Бахнера, Р. Беннет, Г. Деслера, П. Друкера Д. Мак-Грегора, Ф.- У. Тейлора, Д. Торрінгтона, А. Файоля та інших [1-5].

Об'єктом дослідження є система управління персоналом комерційних підприємств. Предметом дослідження є концептуальні засади розвитку системи

управління персоналом комерційного підприємства.

Метою роботи є формування концептуальних засад розвитку системи управління персоналом вітчизняних комерційних підприємств.

Головною ідеєю дослідження є розробка та впровадження на вітчизняних комерційних підприємствах інтегрованої системи управління персоналом, яка забезпечить адаптацію підприємства до швидко змінюваного ринкового середовища й сприятиме підвищенню ефективності його роботи та конкурентоспроможності. Для реалізації цієї ідеї нами висунуто низку наступних постулатів. Перший, це - розвиток системи управління персоналом є результативним та ефективних лише за умови її адекватного реагування на потреби цільових ринків. Відповідно першочерговим кроком є визначення ключових чинників, які впливають на управління персоналом у сфері комерційної діяльності. Як наслідок менеджмент підприємства повинен здійснювати адекватну оцінку вимог до кваліфікації та навичок працівників відповідно до сучасних тенденцій.

Другий, це – система управління персоналом комерційного підприємства повинна бути гнучкою і адаптивною. З цього боку менеджмент повинен розробляти й постійно удосконалювати гнучкі моделі управління персоналом, які дозволять швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації. А також впроваджувати дієві механізми для адаптації кадрових стратегій до нових технологій та бізнес-процесів підприємства.

Третій – розвиток системи управління персоналом, це постійний розвиток усіх працівників підприємства. Для цього менеджмент підприємства повинен системно реалізовувати інноваційні підходи до навчання та розвитку персоналу. Створювати програми безперервного навчання, що враховують індивідуальні потреби працівників та вимоги ринку. Четвертий постулат – усі працівники підприємства повинні мати належний рівень індивідуальної мотивації та залученості до досягнення корпоративних та соціальних результатів. Реалізація цього положення можлива шляхом розробки системи мотивації, яка враховує не лише фінансові й нефінансові аспекти, але і динаміку цінностей та інтересів персоналу, а також розвитку елементів корпоративної культури, що сприяє залученню працівників до процесів прийняття рішень.

П’ятий постулат – розвиток системи управління персоналом може бути результативним лише з-за умови неперервної та об’єктивної оцінки ефективності. З цією метою менеджмент підприємства повинен запроваджувати та постійно удосконалювати контролінгові механізми моніторингу та оцінки ефективності досягнення цілей розвитку з використанням аналітичних інструментів для оцінки впливу змін на продуктивність і задоволеність працівників.

Таким чином, за допомогою системного методу пізнання здійснено формування концептуальних засад розвитку системи управління персоналом комерційних підприємств, які функціонують в умовах швидкоплинного ринкового середовища з високим ступенем невизначеності. На основі аналізу фахових джерел з використанням методів порівняльного аналізу і синтезу,

побудови низки логічних умовиводів було сформульовано комплекс постулатів, які визначають стратегічні вектори розвитку системи управління персоналом комерційних підприємств в сучасних умовах. За кожним із постулатів узагальнено подано основні напрямки діяльності менеджменту вітчизняного комерційного підприємства.

Ключові слова: підприємство, дистриб'ютор, персонал, розвиток, управління персоналом, система управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Бутенко І.А. Курносова А. В. (2015) Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства Економічні інновації. (60). С. 66–74.

2. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., & Коваль, Н. (2022). Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка і суспільство, (35). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41

3. Гурбик Ю.Ю. Біляєв С.С. Багунц О.С. (2018). Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації Економіка і суспільство, (17). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32

4. Лук'янихін В. О., Лук'янихіна О. А., Сороколіт Я. В.(2020) Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті Вісник СумДУ. Серія «Економіка» (2) С. 79-89

5. Тонюк М.О. (2017) Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. (4) С. 61–65

Формування стійкої логістичної інфраструктури в аспекті сталого розвитку України

Олександр Сумець,
д-р екон. наук, 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. У вересні 2015 року у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку. Підсумковим документом Саміту «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» було затверджено 17 Цілей [1]. У своєму виступі я торкнуся реалізації дев'ятої Цілі – створення стійкої інфраструктури, сприяння інклюзивній та стійкій індустріалізації та стимулювання інновацій. Для нашої країни, а це безапеляційно підтвердила війна, формування стійкої логістичної інфраструктури є особливо актуальним завданням. Потужна логістична інфраструктура здатна оперативно реагувати на зміни глобалізаційних процесів та сприятиме стійкій індустріалізації країни.

Мета дослідження: визначити річкові порти, які є найбільш придатними для організації логістичних зон.

Результати дослідження. На цей момент часу чисельна кількість дослідників і експертів єдина в думці про те, що формування логістичної інфраструктури має базуватися на створенні логістичних кластерів і, перш за все, регіональних. Така гіпотеза має право на життя. Тим паче, що в Україні вже є приклади створення різного роду кластерів, наприклад фармацевтичних, аграрних і т. ін. Проте, якщо вести мову про створення стійкої інфраструктури нашої країни, то вельми цікавим орієнтиром тут є організація логістичних зон на територіях, що є привабливими з точки зору наявної транспортної інфраструктури і «географічним портретом». Найбільш вигідними територіями (або ж місцями) у цьому сенсі для умов України є річкові порти. І це є дуже важливим фактором, який матиме вагомий вплив на формування стійкої логістичної інфраструктури і, зокрема річкової логістики, що є одним із наріжних каменів сталого розвитку нашої країни. Це нагальна потреба, яка за роки війни стала досить відчутною.

В розвитку річкової логістичної інфраструктури, яка сприятиме збільшенню обсягів річкових перевезень, на цей мент часу є багато зацікавлених суб'єктів – це насамперед виробники сільськогосподарської продукції, трейдери, держава. У чому ж їх інтерес?

Сільгоспвиробникам це надасть можливість істотно заощадити на перевезеннях (реалізація продукції на річковому терміналі, поставки до морського порту, прямий експорт кораблями типу «ріка-море»). Трейдери зможуть оперативніше поставляти більшу кількість продукції на зовнішні ринки. Держава зможе ширше розкрити експортний потенціал сільгосппродукції, отримати додаткові джерела прибутку від транзиту річковими шляхами («Е40», «Новий шовковий шлях»), а також податків, адже розвиток річкових перевезень

надасть поштовх до зростання суміжних галузей, наприклад, виробництво сталі й чавуну, суднобудування тощо.

Розвитку річкової логістики в Україні сприяє ціла низка факторів. Але основними є такі:

1) Україна має досить високий судноплавний потенціал річок, довжина водних шляхів, придатних для експлуатації, складає близько 6,2 тис. км;

2) наявність ресурсного потенціалу річкового транспорту України, що сформувався на цей момент часу;

3) угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, відповідно до якої річковий транспорт включено в систему мультимодальних перевезень та мережу пріоритетних транспортних маршрутів;

4) нагальна необхідність оновлення інфраструктури річкових портів у цілому чи окремих її елементів.

І, насамкінець, ще у Стратегічному плані розвитку річкового транспорту на період до 2020 року зазначалося, що «розвиток внутрішнього водного транспорту України має бути скоординований з відповідною Європейською політикою щодо внутрішнього водного транспорту і охоплювати основні сегменти: безпека судноплавства, ринок, інфраструктура, флот, робочі місця і кваліфікація» [2]. Як бачимо третім елементом у Стратегічному плані виділено саме інфраструктуру, в якій логістичні зони повинні стати ядроформуючим елементом.

Необхідність розвитку річкової логістики витікає також і з переліку задач, що сформульовані профільним міністерством в рамках галузі морського та річкового транспорту [3]. Підґрунтям для успішного вирішення більшості сформульованих завдань є організація логістичних зон у межах річкових портів. Однак для здійснення вказаного попередньо необхідно визначити ті річкові порти, які у найбільшій мірі задовольнятимуть вимогам до організації логістичних зон.

Для України на відміну від кластерів організація логістичних зон є дещо новим напрямом «модернізації» логістичної інфраструктури, у тому числі й річкових портів.

Логістична зона дещо споріднена у конструктивному плані і змістовно з логістичним вузлом, логістичним містечком. Проте логістична зона, як вище вже відзначено, найчастіше утворюється поблизу або у межах річкових портів. То ж для міста чи регіону в цілому логістична зона являє собою інструмент, який надасть можливість поповнити бюджет і разом із тим розвинути регіональну інфраструктуру.

Логістичні зони показали себе успішними інфраструктурними об’єктами у країнах Європейського Союзу. І це зумовлено тим, що саме такі логістичні утворення допомагають перенести значні обсяги вантажопотоків із доріг суходолу на водний транспорт, надають можливість доставляти різні вантажі на більш далекі відстані з незначними витратами. При цьому істотними факторами успіху європейських країн є правильне розміщення логістичних зон у межах

їх території і відповідна державна підтримка разом із залученням приватних інвесторів.

Які ж переваги організації логістичних зон в аспекті формування стійкої логістичної інфраструктури? Тут слід звернути увагу на таке [4; 5]:

1) логістичні зони є відкритими та публічними;

2) логістичні зони є дієвим інструментом консолідації як однорідних, так і різнорідних видів вантажів та розвитку регіональної дистрибуції;

3) логістичні зони пропонують додаткові послуги та створюють так звану економічну синергію для потенційних інвесторів;

4) у великих містах вони виступають місцем перетину товаропотоків (таким собі інтерфейсом) та сприяють зменшенню числа заторів на дорогах, особливо у мегаполісах. У такому разі логістичні зони є дієвим інструментом розвантаження транспортних шляхів;

5) модальний перехід від автомобільних доріг на водні шляхи (і разом із тим на залізницю);

6) скорочення загального обсягу шкідливих викидів від автомобілів, що задіяні на перевезеннях вантажів;

7) скорочення витрат на розширення та утримання інфраструктури через переваги концентрації;

8) створення нових робочих місць та підвищення рівня добробуту населення в регіоні;

9) додаткові податкові надходження до муніципалітетів;

10) економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності регіону.

Вказані переваги організації логістичних зон формують їх досить широкі можливості. Так, наприклад, типова логістична зона площею 40 гектарів у межах річкового порту формує на визначеній території (регіон, область) [5]:

1) у разі переорієнтації товаропотоків «породжується» від 300 до 500 000 тонн вантажів на водних шляхах;

2) створює у середньому 3 600 реальних робочих місць, а також 7 200 додаткових непрямих робочих місць;

3) приносить додатковий дохід громаді, регіону, державі через оренду землі.

В організаційному аспекті логістична зона не є складною структурою. У собі вона поєднує три таких компонента:

1) інфраструктуру загального користування – це дороги, водні шляхи, причали, залізниця, об’єкти постачання електроенергії;

2) надбудову приватно-державної взаємодії (це як правило вантажний термінал або комплекс обробки вантажів, склади загального користування);

3) приватну надбудову: це склади (сировинні, товарні, для зберігання напівфабрикатів), приватна нерухомість, комплекси обслуговування, невеликі промислові об’єкти.

У функціональному розрізі логістична зона у собі поєднує щонайменше вісім об’єктів:

1) торговельно-складський комплекс;

2) припортове господарство зі складами;

3) вантажний термінал для перевантаження вантажів із морських суден на залізничний і автомобільний транспорт;

4) мультимодальний контейнерний термінал;

5) операційні портові склади;

6) операційна зона паркування вантажного транспорту;

7) контейнерне депо;

8) приміщення служби охорони.

Саме такій структурі відповідає логістична зона, що організована в Берліні (Німеччина). У подальшому вона може бути прийнята за взірець для організації логістичних зон на території України.

З огляду на структуру вказаного інфраструктурного об'єкту і склад його елементів можна стверджувати, що господарство річкових портів з технічного і організаційного боків без великих фінансових втрат може досить безболісно трансформуватися в потрібний формат, тобто в логістичні зони.

То ж, з урахуванням тих можливостей, що надають логістичні зони для формування стійкої логістичної інфраструктури, стратегічно для забезпечення сталого розвитку країни є сенс у подальшому вибудувати струнку систему таких зон, пов'язаних між собою автозалізничними і річковими шляхами переміщення товаропотоків. Саме це надасть можливість здійснювати швидку і якісну доставку вантажів по всій території України, в тому числі й за технологією «від дверей до дверей» і «точно в строк», забезпечувати проходження транзитних вантажів, у тому числі контейнерів, у необхідні терміни і відповідно до світових вимог за якістю доставки і збереження вантажів.

Які ж річкові порти є найбільш придатними для організації логістичних зон? На цей момент часу з врахуванням окупованих територій інфраструктуру річкової логістики, крім плавучих засобів, формують 27 річкових об'єктів: зокрема, 16 річкових портів, розвантажувальних терміналів і причалів.

Для вибору річкових портів серед наявних з метою організації у межах їхньої території або ж поблизу них логістичних зон на основі проведеного експертного опитування фахівців-практиків і вчених було обрано п'ять оціночних критеріїв: потужність порту (обсяг вантажопереробки) (тонн/рік); площа території порту (Га або м2); довжина портової лінії (причалів) (м); глибина біля причалу (м); доступність до транспортної мережі суходолу (частках одиниці або у %).

Такі критерії як потужність порту, площа території порту, довжина портової лінії характеризують величину порту. То ж, для формування стійкої логістичної інфраструктури всі річкові порти доцільно розділити на три категорії: малі, середні й великі порти. Останні (великі порти) є найбільш придатними для організації логістичних зон або у межах їхньої території, або поблизу них.

До великих портів слід віднести такі, що мають площу не менше 8 Га, довжину портової лінії (причалів) більше ніж 1000 м і потужність не менш ніж 5,0 млн тонн на рік. Звичайно такі обмеження є умовними, але вони є достатньою умовою для вибору річкових портів з метою організації логістичних зон.

Найбільші порти побудовані на річках Дніпро, Дунай і Південний Буг. Це: Дніпровський річковий порт, Запорізький річковий порт, Київський річковий порт, Нікопольський річковий порт, Новокаховський річковий порт, Херсонський річковий порт, річковий порт Рені та Миколаївський річковий порт. Вказані порти мають достатню для організації роботи забезпеченість відповідними технічними засобами і мають певну спеціалізацію.

Висновки. В умовах переходу економіки на інноваційний шлях розвитку, вступу України на шлях інтеграції з європейським бізнес-простором логістичні зони у загальній системі логістичної інфраструктури повинні розглядатися як найважливіший фактор сталого соціально-економічного розвитку України, що забезпечує:

1) єдність економічного простору країни, вдосконалення міжрегіональних і міжнародних транспортно-економічних зв'язків;

2) раціоналізацію розміщення територіальних продуктивних сил;

3) підвищення ефективності використання природних ресурсів і соціально-економічного потенціалу регіонів країни;

4) розширення міжнародного співробітництва в різних галузях економіки;

5) розвиток експорту транспортних послуг та реалізацію транзитного потенціалу країни в системі міжнародних транспортних коридорів та загальноєвропейського ринку.

Ключові слова: сталий розвиток, логістична інфраструктура, річкові порти, логістичні зони.

Список використаних джерел

1. Цілі сталого розвитку та Україна. URL : https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina (дата звернення : 18.11.2024).

2. Стратегічний план розвитку річкового транспорту на період до 2020 року : наказ Міністерства інфраструктури України від 18.12.2015 р. № 543. URL : https://docs.google.com/viewer?embedded=true&url=http://mtu. gov.ua/files/Стратегія%20річкового%20Додаток%20до%20наказу%20543.pdf (дата звернення 18.11.2024).

3. Задачі міністерства в рамках галузі морського та річкового транспорту. URL : https://mtu.gov.ua/content/zadachi-ministerstva-v-ramkah-galuzi-morskogo-transportu.html (дата звернення 18.11.2024).

4. Сумець О.М. Логістичні зони і інноваційні термінали – нові можливості розвитку регіонів. Логістика: проблеми і рішення. 2021. № 1 (92). С. 36-39.

5. Внутрішній водний транспорт: переваги та залученість областей і муніципалітетів. URL : https://logistics-ukraine.com/2020/ 12/15/%d0%b2%d0%bd%d1%83%d1%82%d1%80%d1%96%d1%88%d0%bd%d1%96%d0%b9%d0%b2%d0%be%d0%b4%d0%bd%d0%b8%d0%b9%d1%82%d1%80%d0%b0%d0%bd%d1%81%d0%bf%d0%be%d1%80%d1%82%d0% bf%d0%b5%d1%80%d0%b5%d0%b2%d0%b0%d0%b3/ (дата звернення 18.11.2024).

Управління змінами в мовах цифровізації діяльності організацій

Єгор Синицин,
здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: synytsynyo@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0005-7264-9858
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

Сталий розвиток економіки залежить від формування умов, в яких кожне підприємство має успішну парадигму змін. Формування способів керування змінами носить індивідуальний характер, однак, створюється під впливом відомих теорій управління змінами із застосуванням різноманітного інструментарію, який спрямований на впровадження змін як головної концепції, що впливає на внутрішні управлінські процеси.

Управління змінами як процес теоретично обґрунтований різними дослідниками, зокрема О.В. Тарасюк (2024) аналізує створені моделі з точки зору впливу на між особові комунікації. М.М. Новікова (2022) також розглядає теоретичні основи управління змінами, однак, робить акцент на відношеннях між керівництвом та персоналом організацій. Створення умов для ефективного управління змінами та процеси коригування управлінських рішень в процесі впровадження змін розглядає Т. Покотило (2020). Перехід від економіки індустрії до цифрової економіки вимагає здійснення структурних змін, які досліджує K.Baboyan (2023). Перехідні етапи супроводжують інновації, управління впровадженням яких досліджує I.Chkhaidze (2023), та пропонує більш активно використовувати цифрові інструменти в процесі управління змінами.

Метою дослідження є проведення аналізу сучасних моделей та інструментів управління змінами з урахуванням розміру підприємств, при врахуванні особливостей цифровізації цих підприємств.

На першому етапі дослідження здійснювали видову класифікацію методів управління змінами. Встановлено, що до зовнішніх видів управління змінами відносяться методи, засновані на зовнішній експертизі стану впровадження змін в організації та ті, що засновані на науково-економічному аналізі. Такі методи як економічні, організаційно-розпорядчі та структурно-орієнтовані відносяться до внутрішніх методів управління змінами. Особливу увагу в умовах змін слід приділити комунікаційним методам. До між особових комунікаційних методів відносяться методи, що застосовують робочі комунікації, петлі навчання різного рівня, та поведінкові стратегії керівництва. Оскільки в період пандемії був сформований значний зріст інформаційно-комунікаційних технологій, то потрібно враховувати комунікації типу людина – інформаційні комп'ютерні технології, а саме цифрові компетентності особистості, інформаційне

середовище організації та зовнішні інформаційно-цифрові зв'язки організації. Оскільки більшість відомих теорій управління змінами в організації була створена без урахування цифрового компонента сучасної економіки, потрібно виконати значні поправки до них шляхом впровадження цифрових інструментів до переліку вже існуючого інструментарію управління змінами.

На другому етапі було розглянуто відомі теорії управління змінами на предмет можливостей використання цифрового інструментарію. На цьому ж етапі були розглянуті приклади програмних продуктів, спрямованих на планування ресурсів підприємства (ERP) - це програмні системи, які допомагають організаціям оптимізувати свої основні бізнес-процеси, включаючи фінанси, управління персоналом, виробництво, ланцюжок поставок, продажі та закупівлі, за допомогою єдиного погляду на діяльність і забезпечує єдине джерело інформаційного забезпечення господарської діяльності. Використання цих програм допомагає в загальному процесі керування організаціями та дозволяє контролювати процеси впровадження змін. Оскільки керівник отримує проміжні результати в режимі реального часу, то процес керування змінами стає більш адаптивним і логічним та таким, що відповідає організаційним очікуванням працівників, оскільки дозволяє виключити ситуації невизначеності.

В сучасному інформаційному просторі існує багато цифрових засобів, які можуть бути використані як допоміжні інструменти в процесі управління змінами. Для їх успішного використання потрібно стабільне підключення організацій та окремих робочих місць до мережі Інтернет.

Розглянуті сучасні моделі управління змінами, так само як і розвинені раніше, спираються на психологічних особливостях колективів та не мають належного сучасного цифрового доповнення. Для усунення цієї прогалини в системі сучасного управління змінами потрібні спеціалізовані компоненти різних програмних засобів, які зможуть надати керівникам задіяти відповідний модуль під час використання кожного компоненту існуючих методик управління змінами, тобто при модернізації існуючих програмних комплексів управління підприємством в цілому потрібно передбачити блок допомоги управління змінами та надати можливість керівнику обрати з певного набору інструментів той, що він буде вважати найбільш доцільним в умовах, які склались в організації.

Таким чином, процес впровадження змін в організації зазвичай зустрічає спротив працівників, що має негативні наслідки на психологічний клімат організацій та потребує особливого ставлення з боку керівництва до цієї проблеми. Оскільки сучасна економіка знаходиться на етапі трансформування у цифрову, теоретична база в сфері управління процесами потребує уточнень шляхом доповнення звичайного інструментарію цифровим.

Ключові слова: управління змінами, моделювання, керевання процесами, вдосконалення організації, цифровізація, онлайн робочі місця.

Список використаних джерел

1. Baboyan K. (2023). New Approach to the Prediction of the Structure of Liabilities in Commercial Organizations. Pacific B usiness R eview (International), http://www.pbr.co.in/2023/February7.aspx.

2. Chkhaidze I., Makharadze N., & Devadze L. (2023,7). Management Problems of Innovative Business Projects and Ways of Its Improvement. Economics Ecology Socium, 71-83, DOI: https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.1-7.

3. Новікова М. М., Боровик М. В., & Бубирьов Є. А. (2022). Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. Бізнес Інформ, 219–225. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225.

4. Покотило Т. (2020). Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, DOI:10.32782/2524-0072/2020-22-91.

5. Тарасюк О. В. (2024). Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. Економіка управління та адміністрування, DOI:10.26642/ema-2024-1(107)-39-46.

Стратегія сприяння інноваційному розвитку бізнесу в умовах війни

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

Війна завдає Україні шалених збитків. За даними Київської школи економіки, до початку квітня 2024 року загальна вартість знищених росіянами об'єктів інфраструктури становила 157,2 млрд. доларів. За оцінками Світового банку, протягом наступних десяти років для відбудови зруйнованої інфраструктури Україні необхідно буде щонайменше 486 млрд. доларів.

Ця сума значно перевищує український ВВП, й не варто сподіватися, що гроші на відбудову Україні надійдуть ззовні, адже вже зараз вочевидь проблематичною стає ухвалення політичних рішень партнерами про надання навіть життєво необхідної військової допомоги. Тим часом зростають загрози для розвитку безпосередньо вітчизняного підприємництва. Так, станом на кінець 2023 р., за результатами опитування громадської організації "Інститут економічних досліджень та політичних консультацій", 2 відс. підприємств не відновили свою діяльність після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, 90 відс. – обмежили свою діяльність.

Держава регулює зокрема інвестиційну діяльність законодавчо. Нещодавно прийнята Урядом Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, затверджена розпорядження від 30 серпня 2024 р. № 821-2024-р визначає стратегічні цілі, зокрема:

• відновлення та полегшення процесу ведення бізнесу, що передбачає:

- подальше впровадження програми кредитування;

- забезпечення розширення та функціонування програм грантової підтримки бізнесу шляхом впровадження грантової програми "єРобота";

- створення системи страхування воєнних ризиків в умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України, що є критично важливим для економіки країни, особливо в контексті забезпечення;

- запровадження додаткових джерел фінансування за рахунок небанківських фінансових інструментів, зокрема таких, як факторинг, лізинг;

- удосконалення системи публічних закупівель шляхом створення додаткового попиту на його товари та послуги;

- забезпечення переміщення підприємств у безпечні регіони для відновлення їх повноцінної роботи шляхом посилення заходів з популяризації програми переміщення.

• сприяння інноваційному розвитку, цифровій трансформації та "зеленому переходу", що передбачає:

- встановлення фінансових стимулів для розвитку інновацій серед малого

і середнього підприємництва за рахунок доступності прямого державного фінансування для стимулювання їхньої наукової діяльності та інноваційного розвитку;

- підтримку інноваційних підприємств із високими темпами зростання (стартапів);

- підтримку розвитку інновацій з боку ЄС шляхом участі у програмах ЄС;

- сприяння приватному фінансуванню інноваційної діяльності шляхом залучення приватного капіталу для розвитку перспективних проектів без безпосереднього фінансового навантаження на державу;

- підтримку у прийнятті регіональних стратегій смарт-спеціалізації, що передбачає забезпечення збалансованого та рівного розвитку регіонів шляхом визначення галузей, в яких регіони мають конкурентні переваги;

- створення європейських хабів цифрових інновацій.

• розвиток людського капіталу та культури підприємництва, що передбачає:

- створення передбачуваного механізму проведення мобілізації та можливості бронювання окремих категорій працівників;

розбудову мережі центрів підтримки малого і середнього підприємництва на базі Державної служби зайнятості;

- заохочення повернення українців з-за кордону та їх залучення до відбудови;

- використання потенціалу для імміграції шляхом підтримки залучення іммігрантів до роботи в Україні.

Стратегія передбачає системний підхід до залучення осіб з інвалідністю до ринку праці.

• посилення конкурентоспроможності і збільшення експорту, зокрема за рахунок сприяння створенню нових ланцюгів постачання, що були розірвані внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України, а також вироблення стратегії для забезпечення їх стійкості, зокрема шляхом сприяння пошуку нових ринків і постачальників тощо.

Майбутнє належить тим, хто впроваджує інновації. Але інновації не трапляються без людей. З огляду на війну, важку економічну ситуацію та сусідство, якого ми не можемо позбутися, збереження талантів – одна з небагатьох наявних опцій. І ми не маємо права втратити її. За наявності людського капіталу та інвестицій Україна буде потужним конкурентом і постачальником інноваційних рішень для багатьох розвинених країн.

Ключові слова: стратегія, інновації, інвестиції, людський капітал.

Список використаних джерел

1. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року
https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#n14
2. Дані з відкритих джерел Київська школа економіки
https://kse.ua/ua/about-the-school/news/u-kse-vidbulas-prezentatsiya-rezultativ-vikonannya-indikatoriv-planu-dlya-ukraine-facility-za-2024-rik/

3. Аналітичні матеріали Інституту економічних досліджень та політичних консультацій http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7561
4. Безручко А. Майбутнє належить тим, хто впроваджує інновації: як Україні наздогнати розвинені країни світу https://www.epravda.com.ua/columns/2024/04/8/712140/

Розвиток менеджменту клінічних випробувань лікарських засобів у закладах охорони здоров'я

Ігор Юрченко,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: myroshnykyv@krok.edu.ua
Олександр Сумець,
д-р екон. наук, 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 теми. Організація та проведення клінічних випробувань є ключовим етапом у розробці сучасних лікарських засобів як для вітчизняних, так і для міжнародних фармацевтичних компаній, зокрема і закладів охорони здоров'я. Завдяки таким випробуванням на ринок надходять препарати з підтвердженою ефективністю та вивченим профілем безпеки, що забезпечує пацієнтам доступ до новітніх дієвих методів лікування і якість лікування конкретних захворювань.

Клінічні випробування, як різновид експериментальних досліджень, вимагають як суворого дотримання етичних норм, так і ретельного планування, організації, управління, моніторингу та звітування про отримані результати. Високоякісна реалізація цих аспектів можлива лише за наявності кваліфікованого персоналу, який пройшов спеціальне навчання, що охоплює планування, організацію та проведення клінічних досліджень, включно з моніторингом даних і обробкою результатів. На цей момент часу зростає актуальність підтримки та підтвердження професіоналізму співробітників, які працюють у закладах охорони здоров'я, інших науково-дослідних установах та клінічних центрах університетів, і не стільки як лікарів-клініцистів, фармацевтів чи інших спеціалістів клінічного медичного профілю, але саме як професіоналів-управлінців, які на практиці могли б розробляти й реалізовувати новітні методи і моделі менеджменту проведення клінічних випробувань лікарських засобів у закладах охорони здоров'я.

Вузькоспеціалізованим питанням менеджменту у клінічних випробуваннях лікарських засобів присвячені численні праці зарубіжних (M. K. Olson, J. Dimasi, E. J. Mitchell, T. Keinonen) та українських науковців (І. А. Зупанець, Н. І. Шиян, М. В. Ященко, С. Ю. Больман, Т. Ю. Колодєзна). При цьому, на нашу думку, окремі аспекти згаданої проблематики й досі лишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, вбачаємо доцільність у подальшому дослідженні та підвищенні ефективності системи управління процесами планування, організації та проведення клінічних випробувань і моніторингу отриманих даних саме на базі закладів охорони здоров'я. Названі аспекти, з нашого погляду, мають значний науковий і практичний потенціал. Відтак саме вони і повинні стати предметом

дальших досліджень.

Мета дослідження. З огляду на потребу розвитку менеджменту клінічних випробувань лікарських засобів у закладах охорони здоров'я метою досліджень повинна стати розробка теоретико-методичних основ розвитку менеджменту клінічних випробувань на базі вітчизняних закладів охорони здоров'я.

З огляду на сформульовану мету дослідження основним завданням є розробка науково-обґрунтованих рекомендацій для практичного вдосконалення системи управління клінічними випробуваннями лікарських засобів у закладах охорони здоров'я.

Результати дослідження. Аналіз наукових публікацій [1; 2; 6; 12], а також авторські напрацювання щодо удосконалення менеджменту клінічних випробувань [3–5; 7–11], надали можливість сформулювати пул наукових завдань, вирішення яких, на нашу думку, є першочерговим кроком розвитку менеджменту клінічних випробувань лікарських засобів у вітчизняних закладах охорони здоров'я. До таких завдань нами віднесено:

• узагальнення теоретичних положень щодо сутності понять планування, організація та виконання клінічних випробувань, моніторинг даних і обробка отриманих результатів;

• дослідження умов, у яких відбуваються процеси планування, проведення та оцінки результатів клінічних випробувань, що проводяться на базі закладів охорони здоров'я у сучасних умовах;

• аналіз існуючих підходів, методів та інструментів розвитку менеджменту клінічних випробувань в умовах закладів охорони здоров'я;

• ідентифікація і аналіз основних факторів підвищення ефективності процесу управління клінічними випробуваннями на базі закладів охорони здоров'я;

• розробка рекомендацій щодо підвищення якості й ефективності системи менеджменту клінічних випробувань на базі закладів охорони здоров'я.

Очікується, що **науковим результатом** вирішення сформульованих наукових завдань має стати розробка концептуально нового комплексу дієвих принципів, управлінських методів, прийомів та інструментів для ефективної організації процесу менеджменту клінічних випробувань лікарських засобів у закладах охорони здоров'я. **Практичним результатом** дослідження мають стати рекомендації щодо удосконалення виконання клінічних випробувань в умовах вітчизняних закладів охорони здоров'я.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, клінічні випробування, менеджмент, розвиток, лікарські засоби.

Список використаних джерел

1. Kandi V., Vadakedath S. Clinical Research: An Overview of Study Types, Designs, and Their Implications in the Public Health Perspective. American Journal of Clinical Medicine Research, 2021. Vol. 9, No. 2, pp. 36-42.

2. Parke J. Future of Clinical Research. URL: https://www.linkedin.com/ pulse/future-clinical-research-jeff-parke (дата звернення: 20.11.2024).

3. Sumets O., Kozyrieva O., Zoidze D. Grounds for the necessity of implementation and development of clinical research management // Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 2: collective monograph; in edition I. Markina. Prague : Nemoros s.r.o., 2019, pp.. 224–229.
4. Менеджмент клінічних досліджень (управлінський аспект підготовки здобувачів вищої освіти) : монографія [О.М. Сумець, О.В. Козирєва, В.Є. Доброва та ін.] ; за заг. ред. проф. О.М. Сумця. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2020. 148 с.
5. Жупанець І. А., Доброва В. Є., Попов О. С., Козирєва О. В., Сумець О. М. Належна освітня підготовка професіоналів клінічних досліджень як запорука якісного менеджменту у сфері клінічних випробувань в Україні. URL: https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/20701/1/320-322.pdf (дата звернення: 20.11.2024).
6. Колодязна Т. Ю. Обґрунтування науково-методичних підходів до вдосконалення менеджменту якості клінічних випробувань лікарських засобів: дис. ... д-ра філософії в галузі фармацевтики за спеціальністю 22. Харків, 2020. 255 с.
7. Сумець О. М. Фактори розвитку менеджменту клінічних досліджень. наук.-практ. журнал «Подільський науковий вісник». 2019. № 3 (11) (жовтень). С. 76-83.
8. Сумець О.М. Ключові фактори розвитку менеджменту клінічних досліджень. Сучасна фармація: історія, реалії та перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. з міжнародною участю, присвяченої 20-й річниці заснування Дня фармацевтичного працівника України, м. Харків, 19-20 вересня 2019 р. : у 2 т. / редкол. : А.А. Котвіцька та ін. Харків : НФаУ, 2019. Т.2. С. 47-9.
9. Сумець О. М., Алькема В. Г. Управлінська проблема вибору закладу для проведення клінічних досліджень. Вчені записки Університету "КРОК", 2020. №3(59). С. 61-69.
10. Сумець О. М. Фактори впливу на розвиток менеджменту клінічних досліджень. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку. ІІ-а Міжнар. конф., м. Київ, 20 листопада 2020 р. Київ : Ун-т економіки і права «КРОК», 2020. С.120-121.
11. Сумець О. М. Менеджмент клінічних досліджень: навчальний посібник. Київ : ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 135 с.
12. Шиян Н. І., Прохоренко О. В. Особливості розвитку менеджменту клінічних досліджень. Інтегроване стратегічне управління, управління портфелями, програмами, проєктами: зб. тез. 14-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 13-14 лютого 2024 р.; за ред. проф. Кононенка І.В.; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», Укр. асоціація управління проєктами, Нац. ун-т «Львівська політехніка». Харків : НТУ «ХПІ». С. 60. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/338b14c3-bdb2-4146-90c0-e63ffe25c455/content (дата звернення: 20.11.2024).

Управління конкурентоспроможністю послуг закладу охорони здоров'я

Сергій Вігуро,
здобувач магістратури групи МЕН/ОРГ-23м-дист,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: vihuross@krok.edu.ua
Олександр Сумець,
д-р екон. наук, 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. Трансформаційні процеси галузі охорони здоров'я України спрямовано на побудову нової пацієнтоорієнтованої системи оздоровлення із одночасним вдосконаленням якості обслуговування та оптимізації основних витрат, що є вкрай актуальною проблемою сучасності. Одним із альтернативних, ефективних варіантів вирішення вказаної проблеми виступає створення дієвого конкурентного середовища, що надасть можливість підвищити якість та добробут населення України [1].

Виконання дослідження, присвяченого проблематиці управління конкурентоспроможністю послуг закладу охорони здоров'я, проводилося на базі комунального некомерційного підприємства «Міська клінічна лікарня № 4» Дніпровської міської ради (КНП «МКЛ № 4» ДМР).

Мета дослідження: розробка пропозицій і рекомендацій щодо поліпшення конкурентоспроможності медичних послуг комунального некомерційного підприємства «Міська клінічна лікарня № 4» Дніпровської міської ради.

Результати дослідження. В дисертаційному дослідженні Стахіва О. В. відзначено: «значним фактором підвищення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я виступає інтелектуалізація бізнесу, як процес постійного нарощення інноваційно-технологічної та цифрової модернізації, посилення інтелектуально-кадрової і технологічної місткості бізнес-процесів цифровими інструментами та інформаційно-комунікаційними технологіями для створення нових високотехнологічних послуг, коли бізнес-процеси закладу охорони здоров'я набувають ознак передових» [2].

Проблематика конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я досліджується упродовж тривалого часу. До цих досліджень долучені вчені Європи, США, а також і науковці України. Проте ця проблема не знайшла остаточного вирішення. Кожен заклад охорони здоров'я є окремо виділеною соціально-економічною системою зі своєю специфікою господарювання, масштабом надання медичних послуг.

Комунальне некомерційне підприємство «Міська клінічна лікарня №4» Дніпровської міської ради є багатопрофільним медичним закладом, керівництвом якого визначено становлення клінічної лікарні, як закладу європейського рівня у оздоровленні пацієнтів за провідними напрямами діяльності, із досягненням

високих результатів комплексного підходу до відновлення здоров'я пацієнтів.

В аспекті дослідження проблематики управління конкурентоспроможністю послуг КНП «МКЛ № 4» ДМР було виконано аналіз кадрового потенціалу за період 2020-2022 рр. Отримані результати показали скорочення медичного персоналу вікової групи до 30 років і значне зростання працівників «понад 50 років» та пенсійного віку. Звільнення лікарів вищої категорії та середнього медичного персоналу у 2022 році досягло 23 %. Основною причиною такої ситуації став підвищений рівень мобільності медичних працівників у пошуках кращих умов праці. Нажаль невідповідність рівня заробітної плати, обмеженість механізмів її регулювання, недостатня мотивація персоналу і на сьогоднішній день мають місце і відіграють вирішальну роль для кожного медичного працівника. І без вирішення питання належного матеріального забезпечення лікарів і молодшого медичного персоналу проблема конкурентоспроможності в системі охорони здоров'я буде однією із ключових.

На наш погляд, щоб заклад охорони здоров'я отримав статус конкурентоспроможного, необхідно:

1) покращити комунікаційну систему;

2) удосконалити систему підвищення кваліфікації медичного персоналу у відповідності до ринкових умов і потреб населення;

У сучасному світі комунікації у медичній сфері безпосередньо впливають на своєчасність та ефективність прийняття управлінських рішень усіх рівнів та надання медичної допомоги [3; 4]. Для підвищення управлінської ефективності на рівні інформаційно-комунікативної системи (ІКС) КНП «МКЛ № 4» ДМР запропоновано комплексний оптимізаційний підхід у відповідності до комунікаційних складових: законодавче забезпечення, організаційно-планове, аналітично-статистичне та контрольно-мотиваційне. Визначено головне комунікаційне завдання – створення і підтримка дієвого діалогу «пацієнт-медичний заклад». З метою вдосконалення технологічного рівня інформаційно-комунікативної системи медичного закладу запропоновано впровадження ефективної ІКС, яка уможливить формування медичної, управлінської, фінансової та маркетингової аналітики. Запропоновано медичні апаратно-комп'ютерні системи автоматичного збору інформації про стан хворого та його управлінням і сучасне медичне обладнання для підвищення якості послуг та рівня відновлення пацієнтів. Розрахункові показники інвестиційного проекту визначили його ефективність – внутрішня норма дохідності прогнозно становить 27 %, термін окупності – 2,3 роки.

Комплекс освітніх платформ та сервісів дистанційного навчання для медичних працівників сприятиме підвищенню професійності персоналу та дієвості наданих послуг, конкурентоспроможності лікарні. Заініційовано оцінку цифрової компетентності персоналу в рамках цифрової компетентності працівника охорони здоров'я. Сформовано мотиваційні заходи для мінімізації відпливу персоналу та його залученості до процесу прийняття управлінських рішень, усвідомлення власної причетності до загальної справи, формування

командного підходу до процесу надання послуг і підняття на якісно вищий рівень ефективності управління мотивацією персоналу. Визначено напрями стратегічного розвитку клінічної лікарні з метою підвищення ефективності управлінського впливу на конкурентоспроможність надання медичних послуг.

Висновки. Сформований комплекс пропозицій здатен створити вплив на умови підвищення загального рівня конкурентоспроможності медичних послуг за рахунок розвитку технологічного рівня інформаційно-комунікативної системи, її діагностично-лікувальної складової, а також вдосконалення мотиваційного процесу та лояльності медичного персоналу і споживачів до КНП «МКЛ № 4» ДМР.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, конкурентоспроможність, управління, медична послуга.

Список використаних джерел

1. Літвінов О. С. Управління закладами охорони здоров'я в умовах конкурентного середовища. Управління розвитком. 2016. № 3 (185). С. 59-65.

2. Стахів О. В. Управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. Дис. на здобуття ступеня д-ра філософії за спеціальністю 073 – менеджмент. Західноукраїнський нац. ун-т. Тернопіль, 2023. 239 с.

3. Рафалюк О. І. Тюріна Н. М. Управління комунікаційною діяльністю медичних закладів із використанням сучасних інформаційних технологій. Матеріали конф. Париж. 2021. С. 151-156. https://doi.org/10.36074/logos-05.02.2021.v1.53.

4. Лєнкова О. О., Мороховець Г. Ю., Міщенко С. В. Формування інформаційно-комунікаційних компетенцій майбутніх лікарів на засадах використання комп'ютерних технологій у навчальному процесі. Актуальні проблеми сучасної медицини. 2015. Т. 15. Вип. 3 (51), С. 264–269.

Перегяд міжнародного стандарту ISO 9001 щодо вимог до систем менеджменту якості

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

Самий популярний у світі міжнародний стандарт ISO 9001 за кількістю проданих копій та впроваджених бізнесом систем менеджменту якості (СМЯ), п'ята редакція якого діє з 2015 року, знаходиться в процесі перегляду у технічному комітеті (ТК) 176 Міжнародної організації стандартизації (ISO).

Варто зазначити, що нова редакція стандарту ґрунтуватиметься, як і діючий стандарт ISO 9001:2015, на семи основних принципах загального управління якістю (TQM), динамічному циклі «Шугарта – Демінга», ризик орієнтованому підході та запровадженні інновацій [1].

Водночас, Міжнародна організація стандартизації ISO під час розроблення нових стандартів не може не враховувати сучасних викликів, які постали перед людством та бізнесом. Мова йде про одноголосно схвалений у вересні 2015 року усіма членами ООН так званий «План досягнення спільного кращого майбутнього» на період до 2030 року, який включає 17 цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема: боротьба зі зміною клімату; доступна та чиста енергія; чиста вода та належні санітарні умови; гідна праця та економічне зростання; інновації та інфраструктура; міцне здоров'я; якісна освіта, тощо. ISO вже зробила свій внесок у реалізацію згаданого Плану ООН, підготувавши ґрунтовний перелік міжнародних стандартів, які сприятимуть досягненню ЦСР. Крім того, ISO прийняв рішення включати вимоги щодо досягнення окремих ЦСР у свої стандарти.

Так, до ключових новел проекту стандарту ISO 9001 можна віднести вимогу до підприємств та організацій щодо оцінювання впливу їхньої діяльності на кліматичні зміни на основі аналізу відповідних ризиків.

Ще однією очікуваною зміною в стандарті ISO 9001 стане вимога, пов'язана з досягненням ЦСР щодо більш тісної взаємодії з усіма сторонами, заінтересованими у цьому результаті.

Також посилюються вимоги до ролі та лідерства вищого керівництва компанії у впровадженні цінностей та організаційної культури, орієнтованих на досягнення відповідних ЦСР.

Крім того, наразі у ТК 176 дискутується питання включення до стандарту положень, пов'язаних з можливостю застосування штучного інтелекту для забезпечення належного функціонування СМЯ.

Таким чином, нова редакція стандарту буде відповідати сучасним тенденціям щодо сталого розвитку світової економіки та ведення бізнесу.

Очікується, що шоста редакція стандарту набуде чинності у 2026 році та, скоріш за все, буде діяти одночасно з попередньою версією 2015 року протягом трирічного перехідного періоду. Такий підхід дасть змогу зацікавленому бізнесу запровадити СМЯ за оновленими вимогами та, за потреби, на добровільній основі провести сертифікацію СМЯ у обраному органі сертифікації.

Головною перевагою підприємств і організацій від цього процесу стане підвищений рівень конкурентоспроможності на глобалізованому ринку продукції та послуг. Тому, бізнесу вже зараз слід ознайомитися з основними положеннями та змінами проекту стандарту у порівнянні з діючою редакцією ISO 9001 та розпочати підготовку до запровадження СМЯ відповідно до оновлених вимог.

Ключові слова: міжнародний стандарт ISO 9001, система менеджменту якості, цілі сталого розвитку ООН, кліматичні зміни, взаємодія з усіма заінтересованими сторонами, роль вищого керівництва.

Список використаних джерел

1. Віткін Л.М. Стандартизація систем менеджменту. Генеза менеджменту: системи, процеси, проекти: колективна монографія. за ред. проф. В.Г. Алькеми. Університет «КРОК», м. Київ - 2023, том 1, с.102-156

Розробка та впровадження маркетингового плану для нової компанії

Вікторія Ворон,
здобувачка ІІІ курсу, гр. МЕН-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: VoronVM@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала,
старший викладач кафедри управлінських технологій,
кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. Актуальність теми розробки та впровадження маркетингового плану для нової компанії обумовлена сучасними умовами високої конкуренції та швидкими темпами економічного зростання, які змушують підприємства шукати нові способи виділення себе на ринку. Створення ефективного маркетингового плану сприяє впізнаваності бренду та залученню цільової аудиторії, що є особливо важливим для нових компаній, які прагнуть закріпитися на ринку та вибудувати стійкі стосунки з клієнтами.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації маркетингового плану для новоствореної компанії, який включає аналіз ринку, позиціонування продукту, розробку брендової стратегії та канали просування.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є особливості розробки маркетингового плану, його етапи та специфіка впровадження для ефективного залучення цільової аудиторії та збільшення ринкової частки.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз процесу розробки маркетингового плану, вивчення його компонентів, інструментів і методів, які дозволяють новим компаніям успішно входити на ринок і здобувати конкурентні переваги. Результатом дослідження є розробка практичних рекомендацій для ефективної реалізації маркетингового плану. Для здійснення даної мети необхідно виконати наступні завдання: вивчити теоретичні основи маркетингового планування; проаналізувати сучасні методи визначення цільової аудиторії та формування позиціонування; розробити оптимальну структуру маркетингового плану для нової компанії; дослідити канали та інструменти просування продукції на ринку; запропонувати рекомендації щодо ефективної реалізації маркетингового плану та оцінки його результативності.

Інформаційна база дослідження. У ході роботи були використані наукова література, матеріали досліджень у сфері маркетингу, статистичні дані та електронні ресурси. Основу дослідження склали праці вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як Котлер Ф., Аакер Д., Портер М., а також законодавчі та аналітичні матеріали, що висвітлюють нові тенденції та практики маркетингового планування.

Методологія дослідження. Дослідження базувалося на загальнонаукових

принципах і методах, таких як аналіз, синтез, індукція та дедукція, що дозволяють вивчати процеси маркетингового планування як комплексне явище. Використовувалися також методи порівняння, моделювання і прогнозування, які дозволяють визначити ефективні стратегії входу на ринок.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження було проведено детальний аналіз наукових джерел, присвячених маркетинговому плануванню. Зокрема, вивчено основні концепції та теоретичні засади формування маркетингових стратегій, а також проаналізовано інструменти, які застосовуються для розробки маркетингових планів у нових компаніях. Було розглянуто такі важливі елементи, як аналіз SWOT, PEST, а також різноманітні підходи до сегментації ринку та визначення цільової аудиторії. На основі вивчених матеріалів було сформовано теоретичний базис для подальшого застосування в розробці практичних рекомендацій [1].

Другий етап дослідження був зосереджений на детальному аналізі сучасних методів вивчення ринку та розробки брендової стратегії. Для цього було застосовано комплексний підхід, що поєднує як якісні, так і кількісні методи аналізу.

Першим кроком було вивчення методів аналізу конкурентного середовища. Для цього використовували моделі конкурентного аналізу, зокрема п’яти сил Портера, які дозволяють оцінити рівень конкуренції на ринку, а також визначити бар'єри для входу нових гравців та можливі загрози з боку замінників. Це дало можливість виявити основні конкурентні переваги та ризики для нової компанії. У рамках цього аналізу також були розглянуті маркетингові стратегії конкурентів, їхні підходи до ціноутворення та методи залучення клієнтів.

Наступним важливим етапом стало дослідження споживацьких потреб і ринкових тенденцій. Для цього були використані соціологічні методи, зокрема опитування та фокус-групи, які допомогли краще зрозуміти переваги та пріоритети потенційних споживачів. Аналіз потреб дозволив чітко визначити, які характеристики продукту найбільше важливі для цільової аудиторії, що в свою чергу допомогло адаптувати маркетингову стратегію нової компанії.

Крім того, важливим етапом стало визначення цільової аудиторії. Для цього застосовувалась сегментація ринку за різними ознаками, такими як демографічні характеристики, поведінкові особливості, місце проживання та соціально-економічний статус. Це дозволило точно визначити найбільш перспективні сегменти ринку та спрямувати маркетингову діяльність на ці групи споживачів [2].

На третьому етапі дослідження була розроблена серія практичних рекомендацій для оптимізації маркетингових комунікацій, що включали визначення найбільш ефективних каналів просування продукції та методів взаємодії з потенційними споживачами. Було акцентовано увагу на важливості цифрових маркетингових стратегій, зокрема в соціальних мережах, для нових компаній, що прагнуть створити ефективну комунікацію з цільовою аудиторією. Також були розроблені методи контролю ефективності реалізації маркетингового

плану, що дозволяють постійно коригувати стратегії залежно від результатів та змін на ринку [3].

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження мають значну практичну цінність для нових компаній, оскільки вони надають чітке розуміння того, як ефективно будувати маркетингову стратегію, залучати клієнтів та покращувати конкурентні позиції на ринку. Запропоновані рекомендації і методи маркетингового планування можуть бути безпосередньо застосовані для розробки та впровадження стратегій в умовах високої конкуренції. Зокрема, ці результати дозволяють новим компаніям.

Розробка детальної стратегії сегментації ринку і вивчення потреб споживачів допомагає чітко визначити, яка частина ринку є найбільш перспективною для нової компанії. Це дозволяє точніше налаштувати маркетингові комунікації і пропозицію, що у свою чергу збільшує шанси на успіх.

Методики аналізу конкурентного середовища і позиціонування бренду дозволяють новим компаніям правильно визначити своє місце на ринку і розробити стратегію для побудови сильного бренду. Це включає як створення унікальної торгової пропозиції, так і розвиток комунікаційної стратегії, що дозволить бренду виділитися серед конкурентів і залишити позитивне враження у споживачів.

Ключові слова: маркетинговий план, нова компанія, цільова аудиторія, позиціонування, стратегія бренду, просування.

Список використаних джерел

1. HubSpot Blog: https://blog.hubspot.com/marketing/hubspot-blog-marketing-industry-trends-report?hubs_content=blog.hubspot.com/&hubs_content-cta=The%202024%20State%20of%20Marketing%20%26%20Trends%20Report%3A%20Data%20from%201400%2B%20Global%20Marketers (дата звернення 12.11.2024).

2. "Методи аналізу конкурентного середовища на ринку" // Вісник економічної науки України. – 2020. (дата звернення 13.11.2024).

3. Логвинова В.С., Москалюк С. «Маркетинг в умовах змін: адаптація стратегій до нових реалій». - Київ 2022. (дата звернення 17.11.2024).

Вплив соціальних мереж та технологій на продуктивність

Вікторія Ворон,
здобувачка ІІІ курсу, гр. МЕН-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: VoronVM@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала,
старший викладач кафедри управлінських технологій,
кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. З кожним роком соціальні мережі та цифрові технології дедалі більше інтегруються в наше повсякденне життя. Це породжує як нові можливості, так і виклики, особливо у сфері управління продуктивністю працівників. Сьогодні питання про те, як саме соціальні мережі впливають на ефективність роботи, є надзвичайно актуальним. Пошук способів покращення продуктивності праці, мінімізації негативного впливу технологічних відволікаючих факторів, а також оптимізація використання цифрових інструментів для підвищення продуктивності є важливими завданнями для багатьох компаній.

Об'єктом дослідження є використання соціальних мереж та цифрових технологій у робочому процесі.

Предметом дослідження є вплив цих технологій на продуктивність праці.

Мета дослідження: Розробити практичні рекомендації щодо зменшення впливу відволікаючих факторів соціальних мереж і технологій, а також щодо оптимізації їхнього використання для підвищення продуктивності. Для реалізації мети нами були виконані наступні завдання:

• аналіз наукових досліджень щодо впливу соціальних мереж на продуктивність праці, а також визначення основних напрямів оптимізації цього впливу;

• збір та систематизація інформації про вплив технологічних інструментів, таких як месенджери та платформи для управління завданнями, на робочий процес;

• розробка рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці за допомогою цифрових технологій та мінімізації їхнього негативного впливу.

Інформаційна база дослідження. У сучасних дослідженнях (роботи Д. Бургер, М. Джонсона, К. Мейєрс) розглядаються питання впливу цифрових технологій на роботу працівників, зокрема досліджується проблема цифрового стресу та цифрової грамотності. Також важливими є дослідження впливу постійного доступу до інформації на концентрацію, серед яких особливе значення мають праці Р. Джаффера, Л. Мак-Люїна, а також українських дослідників А. Кравченка та Н. Самойленко.

Методологія дослідження. Використовуються методи економіко-

статистичного аналізу, опитувань, економічного прогнозування, узагальнення та порівняння.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження проведено огляд літератури щодо впливу соціальних мереж на продуктивність праці. Виявлено, що активне використання цих платформ під час роботи викликає численні відволікання, що негативно позначається на концентрації і, відповідно, на ефективності працівників.

Соціальні мережі постійно надсилають сповіщення, які відволікають увагу. Часті перевірки повідомлень призводять до так званого "кулькового ефекту" — постійного переключення між завданнями, що ускладнює глибоке фокусування. Дослідження свідчать, що ці переключення можуть віднімати до 40% продуктивності працівників, оскільки кожне переключення потребує часу для відновлення концентрації, який може тривати від кількох хвилин до півгодини.

Постійне відволікання веде до «психологічної втоми», виснаження від необхідності контролювати соціальні мережі і постійно перемикатися між завданнями. Це зменшує мотивацію і продуктивність, а також негативно впливає на емоційний стан працівників. Додатково, потреба бути завжди на зв'язку може знижувати задоволення від роботи і підвищувати рівень стресу [1].

На другому етапі дослідження основна увага була приділена аналізу використання цифрових інструментів для комунікації та управління завданнями. У процесі дослідження виявилося, що постійні сповіщення з різних додатків і багатозадачність негативно впливають на продуктивність працівників, сприяючи зниженню фокусу та ефективності роботи. Сповіщення від соціальних мереж, електронної пошти та інших комунікаційних платформ переривають робочий процес, змушуючи працівників постійно реагувати на нові повідомлення. Дослідження показують, що такі перерви не лише забирають час, але й призводять до так званого "перегріву мозку", коли кількість інформації, що обробляється, перевищує здатність людини концентруватися. Це може викликати відчуття втоми, зниження мотивації та підвищення ймовірності помилок у виконанні завдань. Багатозадачність, яка часто виникає внаслідок активного використання різних цифрових інструментів, є ще однією проблемою [2].

Дослідження свідчать, що намагання виконувати декілька завдань одночасно може знизити загальну продуктивність на 40% або більше, оскільки мозок потребує часу для переключення між різними задачами . Крім того, це нш якісних результатів роботи, оскільки фокус уваги розпорошується. З метою зменшення негативного впливу сповіщень і багатозадачності, були розроблені кілька рекомендацій. По-перше, блокування сповіщень на певні години може суттєво підвищити продуктивність. Це дозволяє працівникам зосередитися на виконанні важливих завдань без постійних відволікань. По-друге, використання спеціалізованих інструментів для управління завданнями, таких як Trello або Asana, може допомогти структурувати робочий процес і зменшити необхідність у постійному переключенні між додатками [3].

Розроблено рекомендації щодо регулювання частоти користування соціальними мережами під час роботи, а також запропоновано цифрові інструменти для управління часом і завданнями, які сприяють зосередженості працівників.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновані рекомендації мають практичне значення для організацій, оскільки вони дозволяють підвищити продуктивність працівників через ефективне використання технологічних інструментів і зменшення часу, витраченого на соціальні мережі. Вони включають оптимізацію робочих процесів за допомогою інструментів для управління завданнями, таких як Trello або Slack, що дозволяє знизити багатозадачність і підвищити концентрацію. Регулювання взаємодії з соціальними мережами, обмеження доступу до них під час роботи і блокування сповіщень допомагає зменшити відволікання. Впровадження методів тайм-менеджменту та організація «тихих годин» також знижують стрес і підвищують ефективність. Ці стратегії можуть бути використані для покращення робочого середовища і збереження високої продуктивності працівників.

Ключові слова: продуктивність, соціальні мережі, цифрові технології, відволікаючі фактори, управління часом, цифрова грамотність.

Список використаних джерел

1. Національний інститут соціального та цифрового розвитку. Цифрові технології та їх вплив на управління бізнесом. — Київ: Інститут соціального розвитку, 2020.
2. Мінцифра України. "Рекомендації для підвищення продуктивності через управління цифровими інструментами". Державний портал цифрових трансформацій, 2021.
3. Вплив повідомлень на продуктивність https://inproject.org/vplyv-soczialnuh-merezh-na-suspilstvo-i-biznes/

Поняття контролю та його складові елементи

Аліна Жевлак,
здобувачка освітньої програми
«Фінанси, банківська справа та страхування»,
Фахового коледжу групи ФІН-22к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZhevlakAS@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва,
заступник завідувача кафедри «Кафедра 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 умовах сучасної ринкової економіки та зростаючої конкуренції потреба в ефективних способах управління організаціями значно зросла. Як один з ключових елементів управління, контроль відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей та оптимізації управлінських процесів. Контролі не лише відстежують виконання операцій, але й допомагають швидко виявляти проблеми та приймати рішення щодо їх усунення.

З розвитком технологій та збільшенням обсягів інформації процеси управління зазнали значних змін, що робить тему цього дослідження ще більш актуальною. Сучасні інформаційні системи дозволяють здійснювати контроль у режимі реального часу та забезпечують швидке реагування на відхилення від плану. В умовах нестабільності та невизначеності ринку така гнучкість є важливою конкурентною перевагою. Крім того, контроль набуває все більшого значення, особливо в державному секторі, де прозорість і підзвітність у діяльності організацій є обов'язковими. Це вимагає застосування чітко визначених процедур контролю для забезпечення надійності та ефективності прийняття управлінських рішень. Без належного контролю організація може зіткнутися з ризиками, що впливають на її репутацію, фінансові показники та загальний рівень довіри серед зацікавлених сторін.

Тому вивчення поняття контролю та його складових є важливим завданням для будь-якої організації для підвищення ефективності управління. Контроль як функція управління дозволяє організації не тільки стежити за виконанням своїх планів, а й своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є ключовим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Об’єктом дослідження є система контролю як складова процесу менеджменту.

Предмет дослідження – елементи та функції контролю в управлінських процесах.

Мета роботи – проаналізувати поняття контролю в управлінні та виявити його ключові елементи для забезпечення ефективного функціонування організаційних структур.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні

завдання:

• здійснено бібліографічний огляд наукових джерел щодо тематики контролю в управлінні, проаналізовано його сутність та ключові функції у забезпеченні ефективності роботи організацій.

• розглянуто різні підходи до класифікації контролю, зокрема операційного, фінансового та адміністративного, і визначено їхнє значення для досягнення стратегічних цілей.

• досліджено вплив сучасних інформаційних технологій на процеси контролю, зокрема можливості ERP-систем для автоматизації контролю в режимі реального часу.

• проаналізовано специфіку застосування контролю в різних типах організацій, з особливою увагою до державних підприємств, де основними вимогами є прозорість та підзвітність.

• розроблено практичні рекомендації для підвищення ефективності управлінського контролю шляхом вдосконалення методів та інструментів, які забезпечують оперативне реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Етапи та результати дослідження. На початковому етапі дослідження було здійснено бібліографічний аналіз наукових джерел щодо поняття контролю як функції управління. Особливу увагу було приділено працям провідних фахівців у галузі менеджменту, серед яких А. Файоль [6], М. Вебер, а також сучасні дослідження українських вчених, таких як М. П. Герасимчук і С. В. Шарко [7]. Ці дослідження допомогли уточнити сутність та класифікацію контролю, його роль у досягненні стратегічних цілей організації, а також визначити ключові підходи до контролю, що застосовуються в сучасному менеджменті.

Наступним етапом стало вивчення компонентів контролю, зокрема оцінки ефективності, відповідності результатів запланованим цілям, виявлення відхилень і своєчасного корегування управлінських процесів. Розглядались різні методи контролю, зокрема фінансовий, операційний та адміністративний, а також їхнє застосування на прикладі вітчизняних і міжнародних компаній. Було відзначено, що ефективність контролю значно підвищується за умов застосування комплексних інформаційних систем [5].

Далі було проведено аналіз сучасних інформаційних технологій у процесі контролю. Було виявлено, що автоматизація процесів контролю дозволяє отримувати дані в реальному часі, що сприяє швидкому реагуванню на відхилення від плану. Прикладом є використання ERP-систем, що дозволяють здійснювати моніторинг ключових показників ефективності, таких як обсяг продажів, фінансові витрати, рівень продуктивності [5]. Було наголошено, що в сучасному середовищі динамічний контроль стає важливою конкурентною перевагою, що дозволяє адаптуватися до змін на ринку.

Останнім етапом стало практичне дослідження особливостей застосування контролю в різних організаціях, включаючи державні підприємства, де прозорість і підзвітність відіграють критично важливу роль. Було проаналізовано приклади організаційних структур, де контроль спрямовано на підвищення

відповідальності співробітників, зменшення ризиків і оптимізацію витрат. Результати показали, що для державних і великих комерційних структур чітко налагоджена система контролю дозволяє ефективніше керувати ресурсами, досягати високих показників продуктивності і забезпечувати стабільний розвиток [4].

Висновок. У процесі дослідження було проаналізовано роль та значення контролю в системі управління сучасними організаціями. Встановлено, що контроль є не лише важливою функцією управління, але й ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей підприємства. Дослідження показало, що впровадження сучасних інформаційних технологій значно підвищує ефективність контролю, забезпечуючи реальне відстеження процесів та своєчасне реагування на будь-які відхилення від плану. Розглянуті методи контролю продемонстрували, що комплексний підхід, який включає фінансовий, операційний та адміністративний контроль, дозволяє забезпечити повноцінне управління ресурсами та мінімізувати ризики в умовах мінливого бізнес-середовища.

Особливу увагу приділено аналізу контролю в державному секторі, де прозорість і підзвітність виступають як обов'язкові умови для забезпечення ефективної роботи організацій. Дослідження також показало, що організаціям слід розвивати гнучкі системи контролю, адаптовані до змін у зовнішньому середовищі, для забезпечення конкурентних переваг. Виконане дослідження підтвердило актуальність та важливість системи контролю в управлінні організацією, а також підкреслило необхідність її постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів ринку.

Ключові слова: контроль, управління, інформаційні технології, ризики.

Список використаних джерел

1. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – Київ: Видавничий дім "КМ Академія", 2019. – 720 с.

2. Армстронг М. Основи управління персоналом / М. Армстронг. – Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2021. – 640 с.

3. Воробйов М. П. Основи менеджменту / М. П. Воробйов. – Київ: Либідь, 2019. – 352 с.

4. Соломанідін Т. О. Контроль в управлінні підприємством: підручник / Т. О. Соломанідін. – Харків: Фактор, 2020. – 392 с.

5. ERP-системи та їх роль у процесах контролю / Вісник економічних досліджень. – 2023. № 1. – С. 45-56.

6. Файоль А. Загальна і промислова адміністрація / А. Файоль; пер. з фр. – Київ: Центр навчальної літератури, 2022. – 320 с.

7. Шарко С. В. Система контролю в державному управлінні / С. В. Шарко // Державне управління: теорія та практика. – 2021. – № 3. – С. 65-72.

Стратегії управління запасами підприємств в умовах ринкової нестабільності та воєнного стану

Олексій Жубржицький,
здобувач освітньої програми «Управління логістичною діяльністю»,
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: 0000-0001-6874-3201

У сучасних ринкових умовах необхідною умовою виконання планів виробництва та реалізації продукції є повне і своєчасне забезпечення підприємства запасами ресурсів необхідного асортименту і якості. Обсяг, склад та структура запасів забезпечують ритмічність операційного процесу, стабільність товарної пропозиції та задоволення потреб клієнтів. Такий підхід до управління запасами сприяє сталому розвитку підприємства. Зростання конкуренції, нестабільність ринкової кон'юнктури актуалізують питання вдосконалення стратегії управління запасами для ефективної діяльності підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування вибору стратегії управління запасами в умовах ринкової нестабільності та воєнного стану.

В процесі дослідження було виконано наступні завдання: проаналізовано існуючі стратегії управління товарними запасами сучасного виробничого підприємства; здійснено оцінку стратегії управління запасами "Якраз вчасно" (Just-In-Time) та запропоновані видозміни цієї стратегії, відповідно до умов нестабільності та воєнного стану.

Питаннями формування стратегій управлінням товарними запасами підприємства займалися вітчизняні та зарубіжні науковці В. Г. Алькема, А. М. Должанський, М. А. Кузів, М. О. Думанський, Н. В. Семенишина, І. Я. Максименко, Т. В. Вайло, О. Рудницька, М. Є. Скрипник, Г. В. Шум'як, В. В. Волошин, П. В. Круш, Ю. В. Орлюк, В. І. Перебийніс Я. А. Дроботя, Р. Брейлі, Ю. Брігхем, Р. Вестерфілд,Б. Джордан, П. Етрил та інші.

На першому етапі досліджували сутність процесу управління запасами. Науковці розглядають управління запасами з різних позицій. В. В. Волошина визначає управління запасами як комплекс стратегій та дій, спрямованих на ефективне управління обсягами та рухом матеріалів, сировини та готової продукції в організації чи на підприємстві [1, с. 22-28]. Л. М. Гурч описує його як процес створення, контролю та регулювання рівня запасів при постачанні, виробництві та збуті продукції [2, с. 45]. П. В. Круш та Ю. В. Орлюк аналізують сутність та різновиди запасів, досліджуючи їх у контексті виробничих та торговельних підприємств [3, с. 239- 245]. Встановлено, що управління запасами - це комплекс стратегій та заходів, спрямованих на ефективне управління рухом та обсягами

матеріалів, сировини та готової продукції в організації чи на підприємстві. Ці різноманітні підходи відображають різні аспекти управління запасами в наукових дослідженнях у звичайних умовах функціонування економіки та не враховують суттєвих форсмажорних обставин.

Другий етап дослідження було присвячено аналізу ключових компонентів системи управління запасами на виробничому підприємстві та їх важливість у реалізації стратегії закупівель підприємством та її вплив на ефективність й стабільність виробництва[4, с. 69].

Третій етап було присвячено аналізу стратегій управління запасами під час пандемії COVID-19 та в умовах воєнного конфлікту. Ідентифіковано, що підприємства в цих умовах відмовилися від попередніх традиційних стратегій управління запасами на користь таких гнучких підходів, як "Якраз вчасно" (Just-In-Time) та «Ефективні запаси» (Lean Inventory), що вже давно застосовуються в зарубіжній практиці та належно зарекомендували себе за форс-мажорних обставин на ринку. Запровадження системи "Якраз вчасно" на підприємствах призвело до випуску виробничих партій невеликого розміру, скорочення часу підготовки до виробництва та обмеження обсягу незавершеного виробництва [5, с. 312]. Стратегія "Якраз вчасно" спрямована на мінімізацію запасів, допомагаючи уникнути утримання великих обсягів товарів. Це зменшує ризик ускладнення логістичних ланцюгів та дозволяє швидко адаптувати виробничі процеси до змін у попиті. Гнучкість виробництва є ключовим аспектом даної стратегії. У контексті воєнного конфлікту важливо гарантувати безпеку постачань. Це призвело до змін у виборі постачальників та логістичних маршрутах для гарантування безпеки та уникнення ризиків у воєнних регіонах. Найбільшою проблемою в управлінні запасами в надзвичайних умовах є перервані логістичні ланцюги. В такому випадку стратегія "Якраз вчасно" (Just-In-Time) потребуватиме деяких адаптацій. Основні виклики і можливості в таких умовах включають диверсифікацію постачальників. Важливо гарантувати безпеку та захист логістичних даних, оскільки вони можуть стати об'єктом кібератак або інших загроз. Важливою є співпраця з постачальниками. Встановлення тісної співпраці з постачальниками та регулярна комунікація здатні допомогти адаптувати логістичні ланцюги до змін у реальному часі [6, с. 81- 83].

Проблеми в глобальних логістичних ланцюгах, ускладнення міжнародних перевезень, можуть впливати на час постачання та доступність запасів. Вирішення цих проблем може вимагати інтеграції новітніх технологій, вдосконалення логістичних процесів, покращення систем управління даними та активної роботи з постачальниками для забезпечення сталості ланцюга постачань [7, с. 157-162].

Отже, у сучасній практиці управління запасами розповсюдженими моделями є: "з фіксованим розміром запасу", "з фіксованим періодом замовлення", "із визначеною періодичністю поповнення запасів до постійного рівня", "мінімум-максимум" та інші. Проте нинішні реалії ставлять перед підприємствами нові виклики, що вимагають інноваційних стратегій управління запасами. Серед таких стратегій можна виокремити "Якраз вчасно" (Just-In-Time), «Ефективні

запаси» (Lean Inventory), які успішно зарекомендували себе у зарубіжній практиці, особливо за форсмажорних обставин. Усі наведені стратегії націлені на створення більш адаптивних та гнучких ланцюгів постачання, що має велике значення в умовах військового конфлікту та геополітичної нестабільності, коли ринкові умови швидко змінюються.

Ключові слова: управління запасами, товарні запаси, планування запасів, контроль запасів.

Список використаних джерел

1. Волошина В. В. Формування поточного і страхового рівня запасів як складова управління операційними витратами. Український журнал прикладної економіки. Тернопіль, 2016. Т. 1. № 1. С. 22-28.

2. Гурч Л. М. Логістика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім "Персо-нал", 2008. 560 с.

3. Круш П. В., Орлюк Ю. В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". Київ, 2017. № 14. С. 239-245.

4. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 "Менеджмент" / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: І. С. Луценко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.

5. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. К. : Видавничий дім "Артек", 2018. 312 с.

6. Овсійчук О. В. Удосконалення організації обліку виробничих запасів. Управління розвитком. 2014. № 9 (172). С. 81-83.

7. Федак Л. М. Запаси підприємств: сутність та класифікація. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2012. №1. С. 157-162.

Інновації в підході до зменшення рівня непрацюючих активів (міжнародний досвід)

Олександр Алефіренко,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: alefirenkoop@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0008-4664-7279
Віктор Терехов,
д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: victort@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3400-6833

Непрацюючий актив (НПА, Non-performing exposure/NPE) – актив, який відповідає одній або кільком із наведених нижче ознак:

• придбаний або створений знецінений фінансовий актив;

• актив, визначений як дефолтний;

• реструктуризований актив, за банк здійснив повторну/наступну реструктуризацію та/або прострочення погашення боргу становить більше 30 календарних дні [2].

Проблемні активи (ПА) – сукупний обсяг непрацюючих активів, потенційно проблемних активів та стягнутого майна [1].

Банк вважається таким, що має значний рівень проблемних активів, якщо коефіцієнт НПА перевищує п’ять відсотків [2].

Зменшення рівня НПА і ефективне управління непрацюючими активами є однією з ключових задач менеджменту комерційних банків і однією із стратегічних цілей макропруденційної політики Національного банку України.

Світова фінансова криза 2008-2012 років поставила перед банківською системою глобальну задачу управління непрацюючими активами і зменшення їх рівня.

Країнам Єврозони шляхом застосування інноваційного підходу вдалося досягти значного успіху скорочення рівня НПА з понад 20% до рівня менше 5% [10]. Аналізуючи досвід провідних країн Європи, можливо виділити наступні інноваційні підходи до менеджменту непрацюючих активів:

1) Створення спеціалізованих національних компаній з управління активами (Asset Management Companies, AMC). Такий підхід дозволяє банкам очистити баланс від проблемних кредитів, не відволікати ресурси на судові процеси зі стягнення заборгованості, зосередитись на основному напрямку діяльності – кредитуванні реального сектора економіки. Країни, які успішно використали такий підхід: Швеція, Німеччина, Ірландія, Іспанія, Словенія. [9, 4] Державна підтримка і управління є характерною рисою AMC, перевагою якого є отримання доступу до державного фінансування, проте недолік – доступність такого фінансування лише для системно важливих банків.

2) Європейська "дорожня карта" з управління НПА: систематизовані наста-

нови Європейського центрального банку (ЄЦБ), які встановили макропруденційні рекомендації з управління НПА [6], та Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ 9) що регламентують вимоги до формування резервів під кредитні ризики.

3) Міжнародна співпраця. Залучення міжнародних фінансових організацій, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), International Financial Corporation (IFC World Bank Group), Міжнародний валютний фонд (IMF), Європейська платформа NPL (European NPL Initiative) [8]. Міжнародні компанії забезпечують підтримку в напрямку фінансування та організації продажу НПА через спеціалізовані платформи, консультації, технічну підтримку і впровадження рекомендацій для банків Єврозони [5].

4) Сек'юрітізація. Фінансовий механізм, за допомогою якого НПА об'єднуються в єдиний пул, передаються на Спеціальну компанію (SPV), котра випускає цінні папери, виплати за якими забезпечуються майбутніми надходженнями, що генеруються виділеним пулом активів. Цінні папери продаються інвесторам на вторинному ринку проблемних активів, а отримані кошти повертаються банку. В Греції така програма реалізована під назвою Hercules Asset Protection Scheme (HAPS) [9].

5) Законодавчі зміни та реформи. Уряди країн Єврозони, в тому числі Греція, впровадили нові закони для прискорення процедури банкрутства, електронні платформи для подання заявок на реструктуризацію [3].

За допомогою зазначених вище механізмів і інновацій з управління проблемними активами, банківська система Греції за 5 років знизила частку НПА з 43% у 2019 до близько 5% у 2024р. [11]. Не менш складний але здоланний шлях має пройти і Україна частка НПА в якій на початок 2024р. склала понад 37%.

Ключові слова: Менеджмент; управління непрацюючими активами; інновації; проблемні активи, компанії з управління активами, AMC, дефолтні кредити.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. Доступ через: https://bank.gov.ua/ua/

2. Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України №97 від 18.07.2019р. (2019). Доступ через: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19#top

3. Alexandros Kontogeorgiou, Georgia Papathanasiou (2024). GRR. Greece: Significant reform to insolvency law. Доступ через:
https://globalrestructuringreview.com/review/europe-middle-east-and-africa-restructuring-review/2024/article/greece-significant-reform-insolvency-law

4. David Edmonds, Andrew Orr, Will Newton, Deloitte (2016). Deleveraging Europe 2016. H1 Market Update. Доступ через: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/financial-services/gr_deloitte_deleveraging_europe_en_noexp.pdf

5. Dejan Vasiljev, Eric Cloutier (2024). Vienna Initiative NPL Monitor H1 2024. Доступ через: https://npl.vienna-initiative.com/assets/Uploads/2024/NPL-Monitor-H1-2024-fv.pdf

6. Guidance to banks on non-performing loans (2017). European Central Bank. Доступ через: https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/priorities/npl/html/guidanceonnpls.en.html
7. Ismael Alexander Boudiaf, Fernando Gonzalez (2022). European Central Bank. An empirical study of securitisations of non-performing loans Доступ через: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op292~092b778aa8.en.pdf
8. Karlis Bauze (2021). World Bank Group, NPL Resolution: Country Cases. Доступ через: https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/2-npl-resolutioncountry-cases-karlis-bauze-eng.pdf
9. Vítor Constâncio (2017). European Central Bank, Resolving Europe's NPL burden: challenges and benefits. Доступ через: https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2017/html/sp170203.en.html
10. World Bank Group statistic data (2024). Доступ через: https://data.worldbank.org/indicator/FB.AST.NPER.ZS?year=2022
11. Yannis Stournaras (2024). The Greek experience in dealing with Non-Performing Loans and the challenges ahead for EU banks. Доступ через: https://www.bis.org/review/r241002f.htm

Аналіз тлумачень поняття «концепція проєкту»

Наталія Федотова,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: FedotovaNO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-9471-8616
Олена Данченко,
доктор технічних наук, професор,
професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: elenadan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5657-9144

Антотація. У тезах проаналізовано тлумачення поняття «концепція проєкту» для виділення ключових аспектів.

Як у професійній сфері діяльності, так і у повсякденному житті ми часто стикаємося з поняттям «концепція». Коли ми чуємо слово «концепція», ми часто асоціюємо його з ідеєю, планом чи стратегією. Концепція проєкту - це загальне уявлення про те, що буде створено, навіщо це потрібно і як це буде реалізовано. Це свого роду дорожня карта, що визначає всі етапи реалізації проєкту, служить початковою точкою для всіх учасників проєкту, адає загальний напрям роботи та забезпечує узгодженість дій команди. Цей документ виступає як фундамент, на якому будується весь процес.

Між тим, провал проєкту залишається серйозною проблемою в галузі управління проєктами, часто призводячи до марної витрати ресурсів, невиконаних цілей та зниження морального духу. Опитування PMI «Пульс професії 2017» [1] показало, що 37% проектів зазнали невдачі через «відсутність чітко визначених цілей і етапів для вимірювання прогресу».

Розробка концепції є важливим етапом, який впливає успіх всього проєкту. Вона забезпечує ясність, визначає напрямок і є основою для ефективної роботи команди, що підкреслює її ключову роль на етапі ініціації проєкту. Керівники проєктів часто недооцінюють стадію ініціації проєкту, приступаючи відразу в найкращому разі до планування, в гіршому – безпосередньо до реалізації. Однак значення етапу ініціації проєкту важко переоцінити, оскільки саме на цій стадії відбувається обґрунтування проєкту, аналіз досяжності його цілей, формується проблематика проєкту та створюється основа для його планування, є не менш важливим з точки зору успіху проєкту, ніж наступні етапи життєвого циклу. Якщо приділяти достатньо уваги розробці концепції проєкту, тоді не доведеться марно витрачати гроші на проєкти, які не відповідають початковим цілям.

Відсутність ясності щодо цілей та вимог проєкту може призвести до непорозумінь, які ставлять проєкт під загрозу. Отже, актуальними залишаються питання важливості етапу розробки концепції проєкту, який впливає на успіх всього проєкту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну основу

дослідження становлять праці таких науковців, як: Рач В.А., Россошанська О.В., Медведєва О.М., Семез А.А., Горбаченко С.А., Карпов В.А., Ременяк Л.В., Филипенко О. М., Колєснік Т. С., Шаров Ю.П., Безуглий Д.Г., Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П., Євдокимова А.В., Фроленкова Н.А., Король Б. О., Williams T., Samset K., Buttler P. J., в яких зазначається, що концепція проєкту є вирішальним фактором для успішної реалізації проєкту. Проте, не дивлячись на свою важливість, неоднозначність та різноманітність інтерпретацій поняття призводить до непорозумінь та різних інтерпретацій під час її застосування.

Тому **метою даного дослідження** є аналіз тлумачень поняття «концепція проєкту» для виділення ключових аспектів.

В першу чергу, варто розібрати етимологію слова «концепція». Слово прийшло до нас з латинської мови і буквально перекладається, як – система розуміння, спосіб розуміння, спосіб сприйняття. Підходи до визначення поняття «концепція» в цілому близькі за своїм змістовим наповненням. Але в той же час дане поняття дуже багатогранне, має безліч аспектів.

Енциклопедія Сучасної України трактує концепцію як «систему поглядів, понять про ті чи інші явища або процеси, спосіб їхнього розуміння, тлумачення; основна ідея будь-якої теорії, головний задум; ідея чи план нового, оригінального розуміння; конструктивний принцип художньої, технічної та інших видів діяльності» [2].

Філософський енциклопедичний словник надає наступне визначення концепції: «система понять про ті чи інші явища, процеси; спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ, подій; основна ідея будь-якої теорії; головний задум» [3].

Портал української мови і культури Словник.ua визначає концепцію як «1) систему доказів певного положення, система поглядів на те чи інше явище; 2) ідейний задум твору» [4].

Велика українська енциклопедія трактує концепцію як «1) спосіб розробки і розгортання персонального знання, яке, на відміну від теорії, не отримує завершеної системно-дедуктивної форми організації; 2) узагальнена система поглядів на природу предметів, явищ, процесів, певний спосіб їх розуміння і тлумачення; 3) провідний задум, конструктивний принцип, стрижнева ідея певної теорії» [5].

Таким чином, енциклопедичні видання визначають концепцію як систему поглядів, певний спосіб розуміння будь-якого явища, основна думка, основна ідея, головний задум. Концепція простими словами - це задум або стратегія, за допомогою якої можна вирішити певне завдання. По суті концепція – це відповідь на питання що потрібно зробити, що досягти поставленої мети.

Усі проєкти від виникнення ідеї до повного завершення мають певні часові рамки та життєвий цикл. Ініціювання проєкту є першою фазою життєвого циклу управління проєктами, і на цьому етапі керівник проєкту оцінює здійсненність цілі та її потенційну цінність, перш ніж закладати основу її реалізації, а замовник та/або інвестор, свою чергу, вирішують, чи потрібен проєкт і наскільки він буде

вигідним для них. Простими словами ініціювання проєкту – це насамперед питання «Навіщо?» та «Що?»: чому проєкт має існувати і чого він має досягти. Пропуск цього етапу чи приділення йому належної уваги може призвести до проектам, які відповідають цілям організації, немає чітких завдань чи навіть нездійсненні. Отже, ініціація проєкту - це перший і найчастіше найважливіший крок, щоб концепція проєкту перетворилася на реальність.

Однак визначення «концепція проєкту» використовується науковцями по-різному та в різних контекстах, що призводить до неоднозначності на практиці. Авторами було проаналізовано існуючі визначення поняття «концепції проекту» з метою дослідження їх ключові елементи та відмінності в її розумінні.

Зокрема, науковці Рач В.А., Россошанська О.В. та Медведєва О.М. В роботі [6, с. 64] зазначають, що «розроблення концепції проєкту передбачає обов'язкову ідентифікацію ідеї проєкту через формулювання проблеми, мети, продукту та результату проєкту».

В роботі [7, с. 5] Williams T. та Samset K. концепцію у контексті проєктів визначають як «ментальну конструкцію, що призначена допомогти вирішити проблему чи задовольнити потребу».

В роботі [8, с. 62] автором надано наступне тлумачення: «концепція проєкту — це його основні положення, представлені в певній системі. Концепція проєкту включає в себе наступні положення: актуальність проєкту; мета і завдання проєкту; зміст передбачуваної діяльності; правове, економічне, організаційне обґрунтування проєкту; очікувані наслідки його здійснення».

Науковці Горбаченко С.А. та Карпов В.А. в роботі [9, с. 46] зазначають, що «концепція проєкту – це попередній план впровадження бізнес-ідеї проєкту, який надається керівнику підприємства або потенційному інвестору з метою оцінки перспективності цієї бізнес пропозиції».

На думку Ременяк Л.В. [10, с. 17] «концепція проєкту містить у собі: формулювання цілей, аналіз інвестиційних можливостей, обґрунтування реалізації проєкту (техніко-економічне обґрунтування) і планування проєкту».

В роботі [11, с. 35] надано наступне визначення: «концепція проєкту – це попередній план впровадження бізнес-ідеї проєкту, який надається керівнику підприємства або потенційному інвестору з метою оцінки перспективності цієї бізнес пропозиції».

Автори Шаров Ю.П. та Безуглий Д.Г. [12, с. 98] наголошують, що «концепція проєкту є важливішим документом, який відображає первинні (проміжні) результати обґрунтування життєздатності майбутнього проєкту».

Науковці Довгань Л.Є., Мохонько Г.А. та Малик І.П. [13, с. 62] зазначають, що «розроблення концепції проєкту включає збір початкових даних і аналіз існуючого стану, попередні дослідження, виявлення потреб у змінах проєкту, визначення проєкту, яке включає, у свою чергу: цілі, завдання, результати, основні вимоги, обмежувальні умови, критерії, рівень ризику, оточення проєкту, потенційних учасників, необхідний час, ресурси, кошти та інш.

Науковець Євдокимова А. В. в своїй роботі [14, с. 9] зазначає, що

«концепція проєкту – це формалізоване подання інформації, яка дає уявлення про причини ініціалізації проєкту, сутність запропонованої інноваційної ідеї, мету проєкту, очікувані вигоди, обмеження, допущення та ризики проєкту. Як документ концепція є для замовника та інвестора проєкту джерелом інформації для прийняття рішення про доцільність впровадження інноваційної ідеї через реалізацію запропонованого проєкту для розв'язання конкретної проблеми організації».

Автором [15, с. 47] наведене наступне тлумачення: «концепція проєкту (як ідея проєкту) – це подолання розриву між стратегією та проєктом».

Науковці Фроленкова Н.А. та Король Б. О. [16, с. 362] зазначають, що «концепція проєкту (концептуальна нота) – це попередній план впровадження ідеї проєкту, який розробляється з метою оцінки перспективності пропозиці. Розробка концепції проєкту передбачає формування ідеї та мети проєкту, постановку завдань, опису очікуваних результатів, формування основних характеристик та попередню, іноді дуже приблизну, оцінку доцільності його реалізації».

Класична література з управління проектами дає базове тлумачення поняття «концепції проекту» - це попередній план впровадження бізнес-ідеї проєкту, який надається керівнику підприємства або потенційному інвестору з метою оцінки перспективності цієї бізнес пропозиції».

В 7-му PMBOK (Project Management Body of Knowledge) [17, с. 42-45] відсутнє визначення поняття «концепція проєкт», при цьому, наведені три приклади фаз у життєвому циклі проєкту. Зокрема, першою фазою предиктивного життєвого циклу є «Доцільність» під час якої визначається, чи є бізнес-кейс обгрунтованим та чи можливості для досягнення очікуваного кінцевого результату; першою фазою життєвого циклу з інкрементним підходом розробки є «Концепція», першою фазою життєвого циклу з адаптивним підходом до розробки, є фаза «Визначення бачення проєкту та продукту». Отже, хоча «концепція проєкту» не згадується безпосередньо у PMBOK, її принципи маються на увазі у першій фазі життєвого циклу. Це пов'язано з тим, що 7-й PMBOK сфокусувався на навичках та ресурсах для команди, щоб надавати результати, які базуються на цінності, а не на конкретних інструментах, процесах чи конкретних документах.

Підводячи підсумок, через зміни в практиках управління проектами, які викликані потребою в адаптивності, гнучкості та швидшому прийнятті рішень у сучасному бізнес-середовищі, розробка такого документу як «концепція проєкту» зустрічається не так часто. Замість цього, керівники проєкту використовують більш динамічні та ітераційні інструменти та практики. Між тим, вимога до розробки концепції проэкту залежить від галузі, організаційної практики та характеру проєкту. У певних галузях підготовка такого документа є обов'язковою для забезпечення відповідності юридичним, нормативним чи стратегічним вимогам. Розробка концепції проєкту в таких галузях має задовольнити критичні потреби щодо прозорості, підзвітності та комунікації із зацікавленими сторонами, які часто передбачені законодавством або інституційними повноваженнями.

Висновок. Управління проєктами, так же как и мир в целом, постоянно меняется и меняется с челенджами. Сучасне управління проєктами являє собою перехід від директивного, орієнтованого на процес управління до більш гнучкого, заснованого на принципах підходу, розробленого для врахування складності та швидких змін у сучасних проєктах, зосередившись на універсальних принципах та результатах, а не на процесах.

Ретельно розроблена концепція проєкту структурує початкову ідею проєкту, робить її доступною та зрозумілою для всіх зацікавлених сторін, і є основою для прийняття обґрунтованих рішень протягом усього життєвого циклу проекту. Незалежно від сфери діяльності, концепція проєкту існує незалежно від того, чи є для неї слово чи визначення чи документ. Неоднозначність у визначеннях поняття «концепція проєкту» підкреслює потребу в індивідуальному підході на основі конкретних вимог проєкту та організаційного контексту.

Ключові слова: проєкт, управління проєктами, концепція проєкту, ініціювання проєкту.

Список використаних джерел

1. Pulse of the Profession 2017 | PMI. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf

2. Концепція / В. А. Рижко // Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс / Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. – К. Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2014. – Режим доступу : https://esu.com.ua/article-3256

3. Концепція / В. Лук'янець. Концепції науки — С. 301 // Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. — Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. — 742 с. — 1000 екз. — ББК 87я2. — ISBN 966-531-128-Х.

4. Концепція. Портал української мови і культури Словник.ua. URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=концепція

5. Крайнікова Т. С. Енциклопедія // Велика українська енциклопедія. URL: https://vue.gov.ua/Концепція

6. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.

7. Williams T, Samset K. Issues in front-end decision making on projects. Project Manage J. 2010; 41(2): 38-49. https://doi.org/10.1002/pmj.20160

8. Семез А.А. Соціально-педагогічне проектування: Навчально-методичний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів спеціальності 6.010106 Соціальна педагогіка. — Кіровоград: РВВ КДПУ ім. В.Винниченка, 2012. — 132 с.

9. Горбаченко С.А., Карпов В.А. Аналіз підприємницьких проектів. − Одеса: ОНЕУ, 2013. – 241 с.

10. Ременяк Л.В. Управління ІТ-проектами: конспект лекцій. Одеса, Одеський державний екологічний університет, 2015. 168 с.

11. Филипенко О. М. Управління проектами : навч. посібник / О. М. Филипенко, Т. С. Колєснік. – Харків : ХДУХТ, 2016. – 161 с. ISBN

12. Шаров Ю.П., Безуглий Д.Г. Типологія проектів місцевого самоврядування та її використання для методичної підтримки обґрунтування проектів. Аспекти публічного управління.

2016. № 6-7 (32-33). С. 95–102. DOI: https://doi.org/10.15421/151633
13. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»– К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
14. Євдокимова А. В. Планування проєктних дій : конспект лекцій / укладач А. В. Євдокимова. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 70 с.
15. Buttler, P. J. Project concepts, project concept design, and other topics affecting the front-end of projects. [Doctoral Thesis, Hanken School of Economics]. Helsinki: Hanken School of Economics, 2022. 218 p.
16. Фроленкова Н. А. Основні підходи до планування, моніторингу та оцінювання проєктів / Н. А. Фроленкова, Б. О. Король // Вісник НУВГП. Економічні науки : зб. наук. праць. - Рівне : НУВГП, 2023. - Вип. 2(102). - С. 359-369.
17. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition. Project Management Institute, 2021. 274 c.

Блокчейн як інноваційна технологія логістичного управління електронною комерцією

Роман Климович,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: KlymovychRV@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0005-6535-9932
Олександр Сумець,
д-р екон. наук, 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. З подальшим розвитком електронної комерції, зростанням впливу глобалізації міжнародних зв'язків та діджиталізації технологій, що притаманні абсолютно всім етапам ланцюга поставок від виробництва до транспортування товарів кінцевим споживачам, управління логістичною складовою стає все складнішим. Це зумовлено чисельною кількістю викликів, що виникають через укрупнення процесів, збільшення кількості їх етапів та складових, учасників та взаємозв'язків між ними як у межах регіону, країни чи навіть різних окремих куточків світу [1]. Отже, за таких умов перед стейкхолдерами стоїть важливе завдання забезпечити моніторинг ефективності взаємодії всіх елементів логістичного циклу, дотримуючись принципів прозорості, повноти та доступності інформації за кожним з них, задля максимального задоволення зростаючих потреб кінцевих споживачів [2]. Саме тому особливої актуальності набуває залучення сучасних цифрових технологій, зокрема таких як блокчейн, які надають можливість побудувати системи взаємозв'язків, керуючись засадами прозорості та безпечності ведення онлайн-бізнесу зі збереження повної інформації щодо кожного етапу руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Це й зумовлює актуальність дослідження за обраною тематикою для вирішення викликів сучасності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якщо ж звернутись до наукової бази досліджень провідних міжнародних вчених, варто зазначити, що технологія блокчейну є доволі сучасною. У публікаційному просторі на цей момент часу є чисельна кількість наукових праць, що написані авторами, які водночас є безпосередніми розробниками програм. У цьому аспекті слід виділити публікації таких науковців як Кріс Скіннер [8], Алекс Тейпкотт [9], Майкл Кейсі і Пол Вінья [3]. Розвиток системи блокчейну в системі електронної торгівлі вперше було описано автором Накамото Сатосі в статті «Біткоїн: однорангова електронна система готівки» [7]. Ця праця створила подальші передумови для розвитку сучасної технологічної сфери блокчейну. Однак, незважаючи на наявність значної кількості досліджень за даною тематикою, питання актуальності подальшого вивчення залишається відкритим у зв'язку з постійним розвитком нових технологій, що стосуються блокчейну, та розширенням сфери їхнього

використання.

Метою дослідження є аналіз інноваційних рішень логістичного управління електронною комерцією із використанням блокчейн-технологій із залученням найкращих практик міжнародного досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Подальший розвиток цифрових технологій призводить до зародження нового напряму, такого як блокчейн. Основна сфера його застосування відноситься до фінансової, однак останнім часом все більшого розповсюдження отримує також і логістична, а саме транспортна складова в системі управління ланцюгами поставок, що користується особливою актуальністю в сфері електронної комерції. Це пояснюється тим, що блокчейн-технологія допомагає в створенні передумов для дотримання таких важливих принципів успішної підприємницької діяльності в сфері онлайн-торгівлі, як прозорість та повнота інформації про кожний етап ланцюга поставки, безпечність, ефективність та оптимальність, спрямованість на зниження витрат та покращення рівня сервісу [4]. Термін блокчейн означає «ланцюг блоків» в якому кожен наступний блок пов'язаний із попереднім та містить всю інформацію про всі блоки [6]. Також варто зазначити, що дана технологія характеризується відсутністю централізованого керування блоками у вигляді посередника як «центрального сервера», що містить всю інформацію. Дана умова є ключем для гарантування безпеки інформації, адже всі дані будуть збережені доти, поки працює хоча б один комп'ютер користувача, завдяки чому ризики втрати інформації мінімізуються [5].

Зосереджуючись на логістичній сфері, розглянемо більш детальніше основні принципи, відповідно до яких блокчейн-технології мають вирішальне значення для підвищення ефективності управління ланцюгом поставок. Прозорість інформації є надзвичайно важливим елементом логістичної системи для надання актуальних даних про статус транспортування, очікуваний час прибуття та можливі затримки. Надзвичайно корисними стануть також RFID-мітки, які одразу передають дані через блокчейн-технології та дозволяють онлайн відслідковувати дані про можливі пошкодження чи втрати вантажу, зміни температури та показників вологості продуктів [10]. Також блокчейн допомагає в прискоренні доставки через оптимізацію документообігу із використанням смарт-контрактів, адже коли в процесі транспортування задіяно безліч контрагентів, включаючи логістичні компанії, страхові організації, банківські установи, процес доставки може зайняти досить тривалий час лише через очікування погоджень умов стандартних паперових контрактів, що може призвести до псування вантажу у разі перевезення харчових товарів із коротким терміном зберігання [11]. І наостанок, найважливіше – це зростання довіри споживачів через відкритість та надання повного доступу до інформації про товар, починаючи від моменту виробництва до моменту доставки до кінцевої точки замовлення. Важливо зазначити, що процес впровадження блокчейн-технологій не відбувається раптово, а потребує першочергово проходження таких етапів, як ретельний аналіз потреб бізнесу, тестування нової технології

спочатку в обмеженому масштабі, додаткова розробка API для перевірки інтеграції блокчейн-технології з існуючими системами управління логістикою та постачанням, навчання та підготовка персоналу та навіть вже після впровадження постійного моніторингу роботи блокчейн-системи із своєчасним оновленням та модернізацією [10]. Однак, у кінцевому підсумку, варто відзначити той факт, що всі докладені зусилля в розробку даної технології будуть повністю виправдані довгостроковим покращенням ефективності функціонування логістичної складової, що надзвичайно важливо для конкурентоспроможності підприємницької діяльності в сфері електронної комерції [11].

Висновки. Отже, в сьогоднішніх умовах впровадження блокчейн-технології є неодмінною запорукою успішної діяльності логістичної складової, особливо для сфери електронної комерції, створюючи такі переваги, як повний та прозорий доступ до інформації про статус кожного етапу ланцюга поставок в режимі реального часу для усіх учасників логістичного процесу, автоматизація документообігу через перехід на смарт-контракти, гарантування безпечності та конфіденційності даних через високий рівень шифрування та децентралізації зберігання. Однак також варто зважати, що впровадження даної технології на першому етапі не відбувається за короткий проміжок час, а навпаки потребує чималих інвестицій. Проте, в перспективі блокчейн-технологія стане надзвичайно потужним інструментом для досягнення ефективності та конкурентоспроможності підприємницької діяльності.

Ключові слова: електронна комерція, блокчейн, технологія, логістика, бізнес.

Список використаних джерел

1. Блокчейн у логістиці. URL: https://blog.whitebit.com/uk/blockchain-in-logistics/#heading-0.

2. Використання блокчейн-технологій у сфері логістики та постачання: відслідковування, ефективність та безпека. URL: https://gidropress.com.ua/vykorystannya-blokchejn-tehnologij-u-sferi-logistyky-ta-postachannya-vidslidkovuvannya-efektyvnist-ta-bezpeka/.

3. Вінья П., Кейсі М. Епоха криптовалют. Як біткони і блокчейн змінюють світовий економічний порядок. Pan Books Limited, 2017. 432 с.

4. Колодізєва Т. О. Перспективи впровадження блокчейн-технології в транспортну логістику та управління ланцюгами поставок. БізнесІнформ. 2023. № 6. С. 184-190.

5. Кудирко О. В. Інновації в логістиці: Перспективи використання технології блокчейн у ланцюгах поставок. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 15 (1). С. 158-162

6. Мокляк М. В., Хаустова Е. О. Технологія Blockchain в логістичній системі підприємства. Класичний приватний університет. 2018. № 1(6). С. 66-69.

7. Сатосі Н. Біткоїн: однорангова електронна система готівки. URL: https://bitcoin.org/bitcoin.pdf.

8. Скіннер К. How Fintech Firms are Using Bitcoin Blockchain and Mobile Technologies to Create the Internet of Value. Сінгапур: Marshall Cavendish International, 2016. 424 с.

9. Тейпкотт А. Blockchain Revolution. Нью-Йорк: Random House LLC, 2016. 324 с.

10. Тищенко Я. І. Поняття блокчейн та його використання у сфері логістики. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. 2018. С. 349–

353.
11. Тільняк, Ю. Я., Корнага, Я. І. Дослідження та застосування технології блокчейн у транспортній логістиці. Вісник ЖДТУ. Серія «Технічні науки». 2019. Вип. 1(83). С. 12–17.

Організаційно-економічний механізм стратегічного управління закладом охорони здоров'я

Вікторія Ладика,
магістрант програми «Управління закладом охорони здоров'я»,
кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ladykavo@krok.edu.ua
Олександр Сумець,
д-р екон. наук, 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. Управлінський механізм являє собою сукупність заходів, що вкрай є необхідними для досягнення сформульованої в стратегічному плані мети [1; 2]. Вітчизняний науковець Л. Кириченко вважає, що «для досягнення цілей організації, керівництво повинно розробити чітку політику стратегічного управління конкурентоспроможністю» [3]. А однією з умов реалізації цієї політики є створення ефективного організаційно-економічного механізму управління організацією. То ж, з огляду на вказане завдання, побудова організаційно-економічного механізму управління для вітчизняних закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) є актуальним.

Мета дослідження: на основі результатів теоретичного аналізу наукових і методичних публікацій розробити рекомендації щодо запровадження організаційно-економічного механізму стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством «Вишгородська центральна районна лікарня».

Для досягнення мети у процесі дослідження були вирішені такі завдання:

1) виконано ґрунтовний аналіз теоретико-методичних засад стратегічного управління закладами охорони здоров'я;

2) охарактеризовано організаційну структуру та напрями діяльності комунального некомерційного підприємства «Вишгородська центральна районна лікарня»;

3) виконано економічний аналіз фінансових показників діяльності лікарні, що віддзеркалюють ефективність стратегічного управління;

4) розроблені практичні рекомендації щодо стратегічного управління комунальним некомерційним підприємством «Вишгородська центральна районна лікарня».

Результати дослідження. Побудова організаційно-економічного механізму стратегічного управління ЗОЗ ґрунтується на цілеспрямованому здійснені фінансових, організаційних, технічних, технологічних та інших заходів. А це, своєю чергою, потребує застосування комплексного підходу. Даний підхід складається з окремих взаємопов'язаних між собою напрямів удосконалення медичної практики ЗОЗ, що відображають заходи щодо стратегічного управління останнього. Для спрощення подальшого опису назвемо ці напрями блоками. У

чому ж особливість кожного блока? На що необхідно звертати увагу при побудові системи стратегічного управління ЗОЗ?

Кожен блок розглядається як окрема система. У систему входять різні системоутворюючі компоненти, які забезпечують: вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності медичного закладу, посилення конкурентних позицій закладу на світовому та вітчизняному ринках, забезпечення сталого розвитку закладу охорони здоров'я за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг. Все це здійснюється на основі коригування відповідних заходів, залежно від змін ринкового і внутрішнього середовища закладу охорони здоров'я.

На нашу думку, для унаочнення організаційно-економічного механізму стратегічного управління закладом охорони здоров'я доцільно його представити у вигляді блочної конструкції, що об'єднує у собі вісім блоків:

• перший блок: вибір конкурентних стратегій для ЗОЗ. Цей блок є найвідповідальнішим;

• другий блок: забезпечення комплексного підходу до стратегічного управління ЗОЗ;

• третій блок: удосконалення системи стратегічного управління медичним персоналом;

• четвертий блок: забезпечення конкурентоспроможності медичних послуг ЗОЗ;

• п'ятий блок: застосування комплексного підходу до диверсифікації і планування діяльності ЗОЗ;

• шостий блок: удосконалення системи обліку і аналізу витрат діяльності ЗОЗ;

• сьомий блок: удосконалення інвестиційно-економічної стратегії ЗОЗ;

• восьмий блок: удосконалення інформаційного забезпечення стратегічним управлінням ЗОЗ.

Всі блоки мають забезпечити підвищення конкурентних можливостей ЗОЗ та підвищення конкурентної стійкості ЗОЗ на світовому і національному ринках.

Висновки. Виконане дослідження надало можливість констатувати:

1) на сьогодні комунальне некомерційне підприємство «Вишгородська центральна районна лікарня» Вишгородської міської ради є доволі потужним медичним закладом, який гідно конкурує з медичними закладами, що знаходяться в місті Вишгороді;

2) у медичного закладу є потенціал щодо підсилення свого конкурентного статусу на обраному сегменті медичних послуг міста Вишгорода за рахунок удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного управління;

3) стратегічне управління Вишгородською центральною районною лікарнею рекомендується здійснювати на основі попередньо побудованої карти стратегічних цілей закладу охорони здоров'я, яка у собі повинна поєднувати стратегічні цілі, що враховують такі сегменти як «Фінанси», «Ринок», «Процеси» та «Потенціал».

Напрямом подальшого дослідження повинно стати обґрунтування

організації в КНП «Вишгородська центральна районна лікарня» Вишгородської міської ради служби стратегічного розвитку.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, стратегічне управління, організаційно-економічний механізм.

Список використаних джерел

1. Василенко В. О., Ткаченко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. ; 2-ге вид., виправл. і допов. Київ: Центр навч. літератури, 2004. 400 с.

2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління : реалізація стратегії : навч. посіб. Х.арків : Консум, 2004. 208 с.

3. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник КНТЕУ. 2009. № 1. С. 62-66.

4. Матросова Л. Н., Зайцева Л. А. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства. URL : https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/529/matrosova.doc%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 29.11.2024).

Управління ризиками інвестиційно-будівельних проєктів на етапі проєктування

Євген Мирошник,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: myroshnykyv@krok.edu.ua
Олександр Сумець,
д-р екон. наук, 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 теми. В переважній більшості реалізація будівельних проєктів в Україні відбувається зі зривом термінів введення об'єктів в експлуатацію. Зрив термінів до одного року, особливо в житловому будівництві, вважається такою собі «нормою» і на ринку житлового будівництва цим нікого не здивуєш. Цьому сприяють багато факторів. Основні з них: відсутність правової відповідальності забудовників перед інвесторами, недостатньо досконала законодавча база, недостатньо ефективне управління реалізацією проєкту об'єкта будівництва. Етап проєктування є дуже важливим для забезпечення ефективної реалізації інвестиційно-будівельних проєктів, оскільки саме на цьому етапі закладаються ключові технічні та економічні параметри. Ідентифікація та управління ризиками на ранніх стадіях проєкту дозволяють знизити ймовірність виникнення проблем у подальших етапах життєвого циклу проєкту, що робить цю тему особливо актуальною.

Аналізлітературнихджерелзадосліджуванимпитанням. Середчисельної кількості публікацій, в яких розглядаються питання управління ризиками інвестиційно-будівельних проєктів, окремої уваги заслуговують результати дослідження Азарова І. Б. [1], Поляк О. П. [2], Прав Ю. Г. [3], Верхоглядова Н. І. та Турко М. О. [4], Микитюк Ю. [5], Сердюк Т. В. та Малик М. О. [6], Фесенко Т. Г. та Мохамед Абдулсалам Сієк Алі [7]. Аналіз тильки цих публікацій свідчить, що теоретико-методологічна база для управління ризиками на етапі проєктування наразі остаточно не розроблена. Ця обставина і викликає потребу в подальших дослідженнях аналізуємої проблематики.

Метою дослідження є аналіз особливостей управління ризиками на етапі проєктування.

Об'єктом дослідження є процеси управління будівельними проєктами на етапі проєктування.

Предметом дослідження є особливості та закономірності управління ризиками на етапі проєкутвання об'єкта будівництва.

Викладення основного матеріалу дослідження. Відповідно до Настанови PMBOK [8] ефективне управління ризиками на етапі проєктування можна виділити в такі основні етапи:

1. Ідентифікація: визначення потенційних загроз, які можуть виникнути через технічні, організаційні, фінансові або регуляторні причини (наприклад, актуалізація або зміна будівельних норм).

2. Аналіз: використання якісних (метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, метод Дельфі, матричний метод, діаграма Ішікави та ін.) та кількісних (дерево рішень, аналіз чутливості, метод сценаріїв тощо) методів.

3. Планування: вибір методу уникнення, зменшення, передачі або прийняття ризику залежно від його природи та наслідків.

4. Моніторинг та контроль ризиків: впровадження процедур оцінки ефективності заходів ризик-менеджменту та їх адаптація залежно від нових умов.

Ефективного управління ризиками на етапі проєктування інвестиційно-будівельних проєктів можна досягти, дотримуючись саме такого циклічного порядку етапів із проміжком у 2-4 тижні. Крім того, впровадження BIM-технологій надає можливість значно підвищити якість проєктування, що, своєю чергою, зменшує подальші ризики на етапі будівництва.

Висновки. Подальший розвиток управління ризиками на етапі проєктування потребує розробки комплексного підходу, що враховуватиме особливості конкретних об'єктів проєктування з їх фінансовими обмеженнями та підходами до проєктування інвестиційно-будівельних проєктів.

Ключові слова: проект, будівельні підприємства, ризик, управління, проектування.

Список використаних джерел

1. Азарова І. Б. Управління ризиками проектів у галузі житлового будівництва. Управління розвитком складних систем. 2015. № 23 (1). С. 11-20. dx.doi.org\10.13140/RG.2.1.1927.3681.

2. Поляк О. П. Управління ризиками в процесі реалізації будівельних проектів. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2019. Вип. 40. С. 86-93.

3. Прав Ю. Г. Управління ризиками інвестиційно-будівельних проектів. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Т. 31 (70) № 3. С. 175-180.

4. Верхоглядова Н. І., Турко М. О. Класифікація ризиків та факторів ризиків будівельного підприємства як необхідна умова їх аналізу та ідентифікації. Механізм регулювання економіки. 2011. № 4. С 93-103.

5. Микитюк Ю. Аналіз вплив чинників ризику на ефективність інноваційно-інвестиційних проєктів у будівництві. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 3. С. 87 – 97.

6. Сердюк Т. В., Малик М. О. Ризики в будівництві та особливості їх страхування в сучасних економічних умовах в Україні. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2013. Вип. 30. С. 62-71.

7. Фесенко Т. Г., Мохамед Абдулсалам Сієк Алі. Моделювання оцінки «Risk management» у системі управління будівельними проектами. Вісник Черкаського державного технологічного університету. 2018. № 2. С. 120-127.

8. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition. USA: PMI, 2021. 250 c.

Узгодження системи менеджменту медичного закладу з його організаційною структурою

Сергій Невестюк,
магістрант програми «Управління закладом охорони здоров'я»,
кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: nevestiuksv@krok.edu.ua
Олександр Сумець,
д-р екон. наук, 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. Вітчизняним медичним закладам функціонувати на сучасному ринку досить важко. Це зумовлено насамперед станом війни в нашій країні. Цей фактор породив ряд чинників, що мають негативний вплив на результати господарювання. До них слід віднести досить потужну міграцію населення як у межах країни, так і за її межами, скорочення фінансування з боку держави, відтік висококваліфікованих кадрів, падіння платоспроможності громадян, відсутність інвестицій, недостатність нових технологій лікування і діагностики захворювань тощо. Така ситуація є загрозливою для більшості вітчизняних закладів охорони здоров'я. Проте колективи медиків намагаються виживати в таких умовах. І в цьому у більшості випадків допомагає фахово організована система менеджменту, її узгодженість з організаційною структурою закладу. То ж, на нашу думку, питання аналізу узгодження системи менеджменту медичного закладу з його організаційною структурою на цей момент часу є дуже актуальним.

Для аналізу узгодження системи менеджменту медичного закладу з його організаційною структурою у якості бази дослідження було обрано комунальне некомерційне підприємство Київської обласної ради «Київський обласний онкологічний диспансер» (КНП КОР «КООД»). Під узгодженістю слід розуміти вчасність і достатність управлінських рішень, що приймаються керівництвом різних рівнів, і їх виконанням.

Мета дослідження: виконання аналізу узгодження системи менеджменту комунального некомерційного підприємства Київської обласної ради «Київський обласний онкологічний диспансер».

Результати дослідження. Система менеджменту і організаційна структура між собою тісно пов'язані. І більш того, модель системи менеджменту закладу охорони здоров'я залежить від його організаційної структури [1-3].

Організаційна структура надає можливість наочно уявити склад, масштаб і специфіку діяльності медичного закладу. То ж, щоб визначити узгодженість між системою менеджменту КНП КОР «КООД» і його організаційною структурою, виконаємо їх аналіз.

До організаційної структури КНП КОР «КООД» входять: апарат

управління, адміністративно-господарська служба, організаційно-методична служба, спеціалізовані відділення (три стаціонарні й диспансерно-поліклінічне відділення) та центри (10 центрів, вісім із яких мають в своєму складі стаціонарні відділення), параклінічні підрозділи. Крім того, у КНП КОР «КООД» функціонує відділення анестезіології. Якщо деталізувати організаційну структуру онкологічного диспансеру, то на цей момент часу він має досить розвинену організаційну структуру – в неї входить 31 підрозділ (у дужках проставлено код підрозділу): адміністративно-господарська частина (003), апарат управління (001), блок загальної гематології та онкології (014.001), блок інтенсивної терапії (014.002), бухгалтерія (002), відділ популяційного та лікарняного канцерреєстру (004), відділ типометрії (011.001), відділення абдомінальної хірургії (016), відділення анестезіології з ліжками інтенсивної терапії (012), відділення променевої терапії (010), відділення радіонуклідної діагностики (018), відділення ультразвукової діагностики (020), відділення функціональної діагностики (007), відділення хіміотерапії (021), гематологічне відділення (013), дитяче онкогематологічне відділення (014), загально-лікарняний персонал (005), інформаційно-аналітичний відділ (004.001), кабінет комп'ютерної томографії (011.003), кабінет мамографії (011.002), кабінет ЯМРТ (006.001), лабораторія експрес діагностики (012.001), лабораторія з групою цитогенетики (014.002.001), мамологічне відділення (017), обласна централізована цитологічна лабораторія (008), онкогінекологічне відділення (015), палата підтримуючої хіміотерапії (014.001.001), патологоанатомічне відділення (009), поліклініка (006), приймальне відділення (019), рентгенодіагностичне відділення (011).

З огляду на істотний перелік підрозділів КНП КОР «Київський обласний онкологічний диспансер» в аспекті загальної характеристики звернемося до аналізу організаційної структури управління, яка є каркасом системи менеджменту.

Апарат управління підпорядкований безпосередньо головному лікарю, що діє на основі єдиноначальності, опираючись на громадськість, у відповідності зі статутом і положенням про КНП КОР «Київський обласний онкологічний диспансер». Головний лікар діє в інтересах держави і трудового колективу, призначається розпорядженням Київської обласної державної адміністрації. Заступники головного лікаря призначаються і звільняються з посади наказом головного лікаря комунального некомерційного підприємства Київської обласної ради «Київський обласний онкологічний диспансер».

У загальній системі менеджменту на апарат управління диспансеру покладені такі завдання: забезпечення в повному обсязі висококваліфікованої поліклінічної консультативної допомоги населенню; організація надання екстреної та планової консультативної медичної допомоги населенню з залученням лікарів-спеціалістів всіх лікувально-профілактичних закладів, у т.ч. співробітників медичних і науково-дослідних закладів; розробка згідно завдань відповідних органів охорони здоров'я заходів поліпшення якості медичного обслуговування і охорони здоров'я населення, зниження захворюваності, лікарняної летальності,

загальної смертності; вивчення, узагальнення та поширення досвіду роботи передових лікувально-профілактичних закладів міста; своєчасне вивчення та впровадження в роботу поліклініки сучасних методів діагностики і лікування; застосування в комплексі фізичних методів і відновлювального лікування пацієнтів, раціональне використання лікувально-охоронного режиму; широке залучення громадськості до проведення заходів щодо покращення роботи онкологічного диспансеру, розробка заходів підвищення якості лікувально-профілактичного обслуговування населення; проведення систематичного аналізу якості показників роботи підрозділів онкологічного диспансеру, рівня медичної допомоги та стану здоров'я населення (рейтингова оцінка); організація належного інформаційного забезпечення управлінської діяльності; забезпечення і керівництво фінансово-господарською діяльністю онкологічного диспансеру.

Аналіз відповідності виконуваних апаратом управління (рис.1) функцій кількості підрозділів онкологічного центру показав достатній рівень узгодженості системи менеджменту і організаційної структури.

Висновки. Виконане дослідження довело повну узгодженість системи менеджменту комунального некомерційного підприємства Київської обласної ради «Київський обласний онкологічний диспансер» з його організаційною структурою. Результати дослідження також надали можливість встановити, що онкологічний диспансер має фахово вибудовану систему менеджменту, яка базується на лінійній організаційній структурі управління з елементами функціональності.

Перспективою дальшого дослідження повинно стати пошук шляхів підвищення ефективності й результативності системи менеджменту онкологічного диспансеру за рахунок запровадження організаційних, функціональних і структурних змін.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, система менеджменту, організаційна структура, апарат управління.

Список використаних джерел

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навч. посібник. Кн.1. Київ: Ун-т «КРОК», 2023. 244 с. URL : https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf.

2. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навч. посібник. Кн. 2. Київ: Ун-т «КРОК», 2023. 255 с. URL : https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0037.pdf.

3. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навч. посібник. Кн. 3. Київ : Ун-т «КРОК», 2023. 320 с. URL : https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0038.pdf.

Оцінка життєздатності українських компаній під час війни через призму кількості діючих підприємств

Кирило Моісеєв,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: MoiseievKH@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0001-9626-8671

Кризи трапляються все частіше і стають невід'ємною частиною сучасного світу – концепція, яка вказує на невизначеність, ризики та випробування, і стосується майбутнього, умови якого не можуть бути достатньо визначені. Особливо це актуально для України. За останні десять років країна стикнулася з початком війни у 2014 році, COVID-19 у 2020 році, повномасштабним вторгнення РФ в Україну у 2022 році. Все це супроводжуються різкими змінами в соціальній, економічній, політичній і інших сферах та впливає на організації, незалежно від їх розміру та діяльності. По-перше, через невизначене майбутнє для компанії, як і для людини, є ризик опинитися в кризі. По-друге, опинившись перед реальною проблемою компанії стикаються з операційною неготовністю протистояти та витримати тиск – економічний, фінансовий, соціальний тощо.

Нема єдиного показника життєздатності компанії. Натомість готовність (чи неготовність) та стійкість (або її відсутність) компаній та українського бізнесу в цілому до кризових ситуацій та ризиків, які вони несуть за собою, пропонуємо оцінити через показник кількості діючих підприємств, як індикатора життєздатності окремих компаній та бізнес-середовища в цілому.

Як свідчать дані Державної служби статистики України [1], кількість діючих підприємств в Україні (без урахування банків та фізичних осіб-підприємців) у 2023 році становила 81,2% від показника 2010 року, отже зниження на 19,8%.

Життєздатність українських компаній зазнала значного випробування через повномасштабне вторгнення у 2022 році, що призвело до найбільшого падіння кількості діючих підприємств (на 31%) порівняно з 2010 роком. Однак, попри ці виклики, у 2023 році спостерігалася позитивна динаміка — кількість підприємств зросла на 17,5% порівняно з попереднім роком, що свідчить про поступове відновлення економічної активності та життєздатності бізнесу. Найбільші втрати зафіксовані у таких секторах, як металургія, сільське господарство, операції з нерухомістю, будівництво та інші послуги. Примітно, що кількість діючих підприємств у 2023 році досягла рівня показників 2016 року, що вказує на адаптацію компаній до нових реалій.

Така динаміка підтверджується опитуванням, яке проводила Європейська Бізнес Асоціація [2]. Опитування проводилося з 16 лютого до 7 березня 2024 року, участь у ньому взяли 94 топ-менеджери членських компаній Європейської Бізнес Асоціації. Згідно цього опитування, 78% членських компаній Асоціації на початку 2024 року працювали в повному обсязі, тоді як на початку 2023 року повноцінно працювали 54%. Кількість компаній, що мали обмеження у роботі,

продовжило відповідно скорочуватись – з 46% на початку 2023 року до 21% на початку 2024 року. Найбільш поширеним обмеженням залишалося скорочення географії діяльності компаній. 21% від опитаних компаній працювало з обмеженням та 1% - не працювало.

Показник кількості діючих підприємств (без урахування банків та фізичних осіб-підприємців) відображає стабільність та активність юридичних осіб, що ведуть господарську діяльність, і може слугувати критерієм оцінки загального стану економіки та бізнес-інфраструктури. Це надає можливість оцінити життєздатність компаній по таких параметрах:

• стійкість та адаптивність. Висока кількість діючих підприємств свідчить про стійкість економічної структури та сприятливі умови для відновлення економіки країни після війни. Збереження кількості діючих підприємств в умовах воєнного стану є наслідком швидкої адаптації українського бізнесу до кризи та його здатності миттєво реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Тобто компанії, які змогли оперативно адаптувати стратегії та процеси з метою збереження або відновлення операційної діяльності, мають високу життєздатність;

• конкурентоспроможність та диверсифікація. Під час начала повномасштабного вторгнення у лютому 2022 році значна частина ринків та логістичних ланцюгів була порушена або втрачена. Підтримання та відновлення діяльності активних підприємств демонструє здатність українських компаній швидко змінювати операційні моделі та впроваджувати інноваційні рішення для збереження своєї конкурентоспроможності та виходу на нові ринки збуту (наприклад, активна експансія Нової пошти в країни Європи). Багато компаній збільшило активність в напрямку диверсифікації видів діяльності, наприклад у проекти логістики, децентралізованої генерації або трейдингу електроенергії. Тобто збереження конкурентоспроможності та диверсифікація свідчать про високий рівень життєздатності українських компаній;

• довгострокова стратегія. Кількість діючих підприємств дозволяє оцінити, наскільки українські компанії змогли адаптувати свої стратегічні плани до нових реалій з метою успішного розвитку у довгостроковій перспективі. У ситуації воєнного стану компанії, які продовжують функціонувати, демонструють здатність не тільки підтримувати безперервність бізнесу та зберігати свої позиції на існуючих ринках, а ще й розвиватися. Це свідчить, що наявність стратегічних планів дозволяє сформувати необхідні фінансові резерви та ефективні механізми управління ризиками та є обов'язковою умовою для збереження життєздатності навіть у складних умовах. Згідно опитуванню Європейської Бізнес Асоціації [2], 46% опитаних компаній на початку 2024 року малим фінансові резерви на період більше року, 19% – на рік, 24% – на пів року та 6% – на кілька місяців;

• підтримка економічної активності. Високий рівень активних підприємств навіть свідчить про те, що компанії продовжують забезпечувати зайнятість, сплачувати податки та підтримувати виробничу діяльність, що є критичним для економічної стабільності та відновлення економіки України. Тобто компанії, які проводять політику активної економічної активності, а не виживання, мають

високу життєздатність. Згідно опитуванню Європейської Бізнес Асоціації [2], 88% респондентів на початку 2024 року виплачували заробітні плати у повному обсязі, при цьому 15% виплачували бонуси чи додаткові кошти. Водночас 43% компаній підвищили рівень заробітних плат співробітникам.

Таким чином, показник кількості діючих підприємств може бути основою для аналізу життєздатності компаній під час кризи, оскільки він дозволяє оцінити, наскільки компанії можуть адаптуватися до складних обставин, залишатися конкурентоспроможними, диверсифікувати та розвивати свою діяльність, що є критичним для формування стійкої економіки України.

Ключові слова: життєздатність, діюче підприємство, адаптація, стійкість, криза.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України.(2024). https://www.ukrstat.gov.ua
2. Європейська Бізнес Асоціація.(2024). Опитування «Бізнес в умовах війни».https://eba.com.ua/2-z-5-seo-opytanyh-kompanij-eva-prognozuyut-zrostannya-dohodiv-u-2024-rotsi

Кризовий комунікаційний план КМДА як інструмент інформування населення у надзвичайних ситуаціях

Євгеній Кудряшов,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KudriashovYO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6394-8788

Останнім часом світ зіткнувся з численними викликами, що потребують адекватних відповідей з боку органів влади на всіх рівнях. Зокрема, постійна загроза виникнення надзвичайних ситуацій ставить перед владою завдання з пошуку ефективних механізмів комунікації з громадськістю. У цьому контексті Київська міська державна адміністрація (КМДА) повинна впровадити кризовий комунікаційний план, основною метою якого є оперативне інформування населення про поточні ризики, заходи безпеки, а також дії, які вживаються для мінімізації наслідків кризових ситуацій. Важливо розуміти, що успішна комунікація є необхідною умовою для формування довіри населення до органів влади, що здатне знизити рівень паніки та невизначеності серед громадськості [1].

Визначення цільових аудиторій – це один із ключових етапів реалізації кризового комунікаційного плану КМДА. Серед основних груп, які потребують своєчасної та достовірної інформації, можна виділити населення міста, туристів, медіа, партнерів, а також бізнес-структури. Громадськість, як основна цільова аудиторія, має бути проінформована про ризики, які її оточують, а також про дії, які вживаються для забезпечення їхньої безпеки. Даний аспект є визначним, оскільки упевненість населення в діях органів влади здатна суттєво знизити соціальну напруженість. Місцеві медіа, зокрема радіо та телебачення, виступають ефективними каналами, через які можна швидко донести інформацію до широкої аудиторії. Також не можна недооцінювати вплив соціальних мереж, які дозволяють максимально оперативно забезпечити інформацією як населення, так і туристів, представників медіа та бізнесу.

Впровадження комунікаційного плану невід'ємно пов'язане з визначенням каналів, які використовуватимуться для комунікації з усіма цільовими аудиторіями. Офіційний веб-сайт КМДА має стати централізованим джерелом достовірної інформації, де регулярно оновлюватимуться дані про поточну ситуацію. Окрім цього, проведення екстрених електронних розсилок та створення мобільних додатків для оперативного зв'язку з населенням забезпечить можливість швидкого та зручного отримання критично важливої інформації. Вагомою складовою комунікаційного плану також є ефективне використання платформ для взаємодії з населенням, де громадяни можуть отримати відповіді на свої запитання та висловити побажання чи занепокоєння.

Суттєвим аспектом кризового комунікаційного плану є регулярний моніторинг ситуації та збір актуальної інформації. Встановлення постійних каналів зворотного зв'язку з правоохоронними органами, медичними установами

та іншими зацікавленими сторонами дозволить КМДА швидко реагувати на зміну обставин. Крім того, створення кризового штабу, який здійснює координацію дій і відповідно формує план акцій, є необхідним для своєчасного реагування на виклики. Стратегічні дії штабу можуть включати підготовку прес-релізів з чіткою та зрозумілою інформацією для медіа, що сприятиме швидкому та правильному висвітленню ситуації в пресі. Такі ініціативи дозволять уникнути дезінформації та запобігти паніці серед населення. Взаємодія з медіа в умовах криз стане запорукою ефективного донесення інформації до широкого загалу. Проведення регулярних брифінгів для журналістів, на яких будуть детально роз'яснюватись усі нововведення та заходи, вжиті КМДА, стане цінним шляхом комунікації з громадськістю. Такі дії створять базу для розуміння ситуації взагалі, а також підвищать обізнаність про дії органів влади, сприяючи формуванню позитивного іміджу КМДА в очах громади.

Налагодження каналів для отримання зворотного зв'язку від населення, таких як гарячі лінії, електронні скриньки та інші платформи, є важливою складовою комунікаційного процесу. Воно не лише надає можливість мешканцям звертатися з питаннями або пропозиціями, але й дозволяє організувати систематичний аналіз зворотного зв'язку. Регулярне дослідження відгуків і запитів громадськості здатне суттєво покращити стратегію комунікацій та адаптувати її до потреб суспільства. Оцінка ефективності комунікаційного плану передбачає визначення ключових показників. Зокрема, важливими є час реагування на запити медіа та громадськості, а також відсоток позитивних відгуків про дії КМДА під час криз. Надзвичайно корисним буде також моніторинг кількості охоплених повідомлень у соціальних мережах та медіа, оскільки він дозволить оцінити рівень залученості населення в інформаційний процес. Післякризовий аналіз дозволить виявити сильні та слабкі сторони комунікаційної стратегії, що дасть змогу не лише вдосконалити наявні механізми, але й впровадити нові підходи до управління кризовими комунікаціями. Дані заходи стануть основою для подальшого розвитку ефективної комунікаційної політики в місті, що, безсумнівно, підвищить рівень довіри населення до КМДА.

Підсумовуючи, кризовий комунікаційний план для Київської міської державної адміністрації є критичним інструментом для забезпечення безпеки та стабільності в місті під час кризових ситуацій. Чітка та своєчасна комунікація значно покращить рівень довіри населення до органів влади та допоможе ефективно управляти кризами. Успішна реалізація комунікаційного плану, яка враховує комплексний підхід до медичного забезпечення, безпеки населення та логістичних процесів, дозволить підтримувати стабільність. У кінцевому підсумку, реалізація даного плану стане вирішальним фактором у зміцненні соціальної єдності та впевненості громадськості у спроможності органів влади діяти в умовах надзвичайних ситуацій.

Список використаних джерел

1. Коник Д. «Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування»: практичний посібник. Федерація канадських муніципалітетів / Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020.

2. Костирко Т. М. Кризові комунікації : навч.-метод. рек. та вказівки для самостійної роботи студентів. НУК, 2024.

3. Про затвердження Міської цільової програми розвитку інформаційно-комунікативної сфери міста Києва на 2022-2024 роки: Рішення Київської міської ради від 7 жовтня 2021 року N 2723/2764. URL: https://ips.ligazakon.net/document/MR212836

4. Про затвердження Плану заходів на 2021-2024 роки з реалізації Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року: Рішення Київської міської ради від 28 липня 2020 року № 73/9152. URL: https://ips.ligazakon.net/document/MR201005

Компетенції сучасного менеджера в умовах індустрії 5.0

Марта Копитко,
д.е.н, професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
завідувач кафедри соціально-поведінкових гуманітарних
наук та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна,
e-mail: marta_kernytska@ukr.net,
ORCID: 0000-0001-6598-3798

Сутність компетенції сучасного менеджера полягає у поєднанні широкого спектру навичок та знань, необхідних для ефективного управління організацією в умовах швидких змін та високої конкуренції. Сучасний менеджер повинен володіти стратегічним мисленням, здатністю аналізувати ринкові тенденції та приймати обґрунтовані рішення, які сприятимуть розвитку компанії [1]. Важливою складовою є також технічна грамотність, яка дозволяє ефективно використовувати сучасні технології та інновації для оптимізації бізнес-процесів [2-3]. Відтак, сучасний менеджер повинен мати високий рівень міжособистісних навичок, включаючи ефективну комунікацію, лідерські якості та вміння мотивувати команду. Емоційний інтелект та здатність до адаптації допомагають керівнику будувати позитивну корпоративну культуру та успішно керувати різноманітними командами. Також важливою є здатність до навчання та саморозвитку, оскільки постійне оновлення знань дозволяє залишатися конкурентоспроможним і відповідати сучасним вимогам ринку.

Індустрія 5.0 має такий сильний вплив, тому що вона представляє новий підхід до розвитку промисловості та бізнесу, де на перший план виходить гармонійна співпраця між передовими технологіями та людським потенціалом. На відміну від Індустрії 4.0, яка фокусувалася на автоматизації та цифровізації, Індустрія 5.0 акцентує увагу на людиноорієнтованості, сталому розвитку та персоналізації. Це означає, що компанії повинні інтегрувати штучний інтелект, робототехніку та інші інноваційні технології таким чином, щоб підсилювати людські навички, творчість та інноваційність, а не замінювати їх.

Сучасний менеджер в умовах Індустрії 5.0 повинен володіти компетенціями, що дозволяють ефективно інтегрувати передові технології з людським потенціалом. Основною відмінністю Індустрії 5.0 є акцент на співпраці між людьми та технологіями на базі штучного інтелекту, що вимагає від керівників вміння керувати взаємодією між штучним інтелектом, роботами та персоналом. Менеджер повинен мати глибоке розуміння новітніх технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн, та знати, як їх застосовувати для підвищення ефективності та персоналізації виробництва (табл.1).

Таблиця 1

Сучасні засади компетенції менеджера в умовах Індустрії 5.0

Засади	Сутність
Інтеграція технологій з людським потенціалом	Менеджер повинен вміти поєднувати передові технології, такі як штучний інтелект, робототехніка та Інтернет речей, з унікальними людськими навичками. Це включає управління співпрацею між людьми та машинами для досягнення більшої ефективності та інновацій
Людиноорієнтований підхід та емоційний інтелект	В умовах Індустрії 5.0 особлива увага приділяється ролі людини. Менеджер має розвивати емпатію, лідерські якості та вміння мотивувати команду, створюючи середовище, де цінуються творчість та індивідуальний внесок кожного співробітника
Стратегія сталого розвитку та соціальна відповідальність	Сучасний менеджер повинен бути свідомим щодо впливу бізнесу на суспільство та навколишнє середовище. Це включає впровадження практик сталого розвитку, етичне використання технологій та сприяння соціальній відповідальності компанії

Слід зазначити, що окрім технічних знань, важливою компетенцією є людяність та емпатія, оскільки Індустрія 5.0 орієнтована на людину. Менеджер повинен сприяти розвитку творчості та інновацій серед співробітників, створюючи середовище, де цінується людський внесок поряд з технологічними досягненнями. Здатність до стратегії сталого розвитку, увага до соціальної відповідальності та етичного використання технологій також є ключовими компетенціями в сучасному контексті Індустрії 5.0.

Ключові слова: менеджмент; управління персоналом; індустрія 5.0; компетентності управлінця.

Список використаних джерел

1. Затонацька Т., Герасименко О. Організаційне навчання як інструмент забезпечення компетентності персоналу: аспект ефективності. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 1. С. 169–174.

2. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8

3. Малічевський В., Годнєв Є., Кащенко В., Лелека В. Ощадливе виробництво від А до Я : довідник термінів та інструментів. Харків : ВД «Фабула», 2023. 368 с.

Принципи розбудови та функціонування системи економічної безпеки підприємства

Олександр Правдивець,
к.військ.н.,
доцент кафедри управління фінансово-економічної безпеки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pravd72@ukr.net,
ORCID: 0000-0001-5242-9683

Формування методологічного базису дослідження систем економічної безпеки на всіх її рівнях здійснюється на основі принципів, що являють собою правила та норми, умови за яких можливе досягнення визначених цілей. Досліджуючи принципи на засадах яких будуються та функціонують системи економічної безпеки слід визначити наявні концепти та наукові бачення.

Так у дослідженнях З. Живко, визначено такі основоположні принципи як законність, системність, економічна доцільність, комплексність, необхідність повного охоплення фінансово-господарської діяльності підприємства як за часом так і за рівнями її здійснення [1]. Таке наукове бачення дає можливість поєднати як базові основні принципи так і специфічні притаманні саме економічній безпеці та формування засад практичних дій з розбудови та функціонування систем економічної безпеки підприємств. Таким чином, авторами наголошувалося на необхідності інтегрування системи економічної безпеки у всі складові структури підприємства загалом, що має взаємозв'язок зі структурним підходом.

Науковці В. Ортинський, І. Керницький, З. Живко виділили та дослідили такі принципи як: принципи системності чи комплексності; законності; планування; своєчасності; поєднання гласності та конфіденційності; компетентності; економічності та взаємодії [2]. Таким чином, виділено та представлено найбільш загальні принципи, що формують методологічну основу формування та розвитку систем економічної безпеки підприємства.

За іншими дослідженнями науковцями виділено такі специфічні принципи економічної безпеки як: економічна доцільність; відповідність меті та цілям функціонування; поєднання гласності з конфіденційністю; урахування чинників впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства [3]. Зазначимо, що наведені принципи мають прикладне спрямування та не є остаточними для формування і функціонування систем економічної безпеки підприємства.

На думку В. Франчука системи економічної безпеки підприємства необхідно будувати на принципах законності; системності; централізації управління; спеціалізації; гнучкості; конфіденційності та гласності; своєчасності; достатності [4]. Ця класифікація принципів охоплює і базові і специфічні принципи притаманні методології розбудови та функціонуванню безпекових систем.

Іншим колективом науковців визначено такі принципи як: законності; системності; комплексності; централізації управління; спеціалізації; гнучкості;

конфіденційності та гласності; своєчасності; активності; безперервності; удосконалювання; економічної доцільності; самостійності та відповідальності [5].

Узагальнення представлених досліджень дало можливість виявити наступні загальні для різних бачень науковців принципи:

• системності (як необхідність дослідження та управління економічною безпекою як системою);

• законності (заснований на первинності та верховенстві права законодавства в розбудові та функціонуванні систем економічної безпеки);

• відповідності (система економічної безпеки повинна враховувати особливості, відмінності видів економічної діяльності яку здійснює підприємство, його стану та особливостей здійснення виробничої, фінансово-господарської діяльності);

• цілеспрямованості (визначення мети та цілей розбудови та функціонування системи економічної безпеки підприємства);

• інтегрованості (система економічної безпеки має бути інтегрованою у всі структурні підрозділи, напрями діяльності підприємства, а також забезпечувати взаємодію із зовнішніми суб'єктами забезпечення економічної безпеки);

• комплексності (планування та реалізація безпекових дій та заходів має здійснюватися комплексно за всіма напрямами та складовими діяльності підприємства);

• безперервності (планування та впровадження дій, функціонування системи економічної безпеки, вирішення поставлених цілей та задач в забезпеченні економічної безпеки мають здійснюватися безперервно так як дії з забезпечення безпеки не повинні носити тимчасовий та короткочасний характер);

• гнучкості (як можливості систем економічної безпеки адекватно реагувати та адаптуватися, зазнавати змін відповідно до змін та вимог зовнішнього середовища, ринку, законодавства та змінювати актуалізувати власну стратегію забезпечення економічної безпеки);

• раціональності (як формулювання альтернативних дій та відбір найбільш оптимальних методів, інструментів забезпечення економічної безпеки, що є найбільш ефективними і водночас економічно огрунтованими доцільними для вирішення конкретних задач);

• економічної доцільності (полягає в тому, що витрати які будуть спрямовані на реалізацію безпекових дій та заходів не повинні перевищувати суму можливих витрат від настання ризикових подій);

• поєднання гласності та конфіденційності (визначає, що система економічної безпеки та заходи її впровадження мають доводитися до колективу працівників, але частина інформації як має ознаки конфіденційності навпаки має знаходитися під захистом від її поширення та розголошення).

Ключові слова: управління, системи економічної безпеки, інновації.

Список використаних джерел

1. Живко З.Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2014. Вип. 3 (44). С. 37-42.

2. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. К.: Правова єдність, 2009. 544 с.

3. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.

4. Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія. Львів: ЛДУВС, 2010. 440 с.

5. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2003. 328 с.

Сутнісні аспекти управління діяльністю підприємства з використанням цифрових технологій

Віталій Олійник,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OliinykVM@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0004-0431-7803

В сучасних умовах активного впровадження інноваційних технологій цифровізація всіх сфер економічної діяльності в першу чергу спрямована на удосконалення, інформатизацію, цифрову трансформацію виробничої, операційної діяльності підприємств із забезпеченням їх переходу на нові автоматизовані системи управління. З розвитком сучасних інноваційних технологій темпи цифровізації процесів зростають, а саме впровадження цифровізації та цифрових трансформацій набуває значного поширення, охоплюючи все нові галузі, сфери діяльності та підприємства з різним рівнем технологічного розвитку, масштабами та напрямами діяльності.

Цифровізація, впровадження сучасних цифрових технологій забезпечує підприємствам зростання технологічності, конкурентоспроможності продукції та самих бізнесів [1]. Доцільність та необхідність впроваджених процесів цифровізації сьогодні визнають навіть найбільш скептично налаштовані керівники із консервативними поглядами до управління та традиційними видами економічної діяльності. Тому значна зацікавленість та активність спостерігається в напрямі цифровізації управління виробничими процесами підприємств.

Дослідження сутнісних та понятійних аспектів цифровізації управління виробничими процесами підприємства потребує розгляду і дослідження базових понять, якими в науковій літературі визначаються та за якими досліджують процеси цифровізаії, а саме: цифровізації, цифрової трансформації та діджиталізації [2]. Цифровізація стала локомотивом конкурентоспроможності, розвитку як окремих підприємств, так і галузей та країни загалом.

В сучасних економічних умовах інформація та цифровізація діяльності підприємств виступає джерелом отримання значних виробничих та ринкових переваг, здатних забезпечити зростання конкурентоспроможності та ефективності їх діяльності.

За визначенням Л. Лазебник, В. Войтенко цифровізація розглядається як автоматизація основних та допоміжних бізнес-процесів виробництва та бізнес-процесів в управлінні підприємством з метою забезпечення оптимізації та зростання ефективності роботи суб'єктів господарювання [3]. Зазначимо, що це одне із найбільш повних, цілісних бачень сутності процесів цифровізації, яке поєднує та обгрунтовує доцільність комплексного впровадження як цифровізації процесів управління виробництвом, так і цифровізацію функціональних процесів, включаючи облік, комунікації, трансформацію інформаційної системи та управління загалом. За дослідженням Г. Калач з впровадженням цифровізації,

а саме завдяки використанню електронних цифрових платформ, підприємство здатне зменшити обсяги трансакційних витрат та забезпечити нові можливості до просування і масштабування бізнесу [4, с. 27]. Така позиція автора не викликає заперечень, оскільки цифровізація загалом забезпечує зростання швидкості, динаміки впровадження процесів у виробничій, логістичній, управлінській чи маркетинговій діяльності, у всіх сферах функціонування яких вона буде впровадженою, що в першу чергу забезпечує зменшення та оптимізацію витрат.

У працях Л. Федулової цифровізація, цифрова трансформація є одним із пріоритетних напрямів державної політики в провідних країнах світу, а головними пріоритетами цієї політики стає підтримка цифровізації підприємств малого та середнього бізнесу [5, с. 11]. Це свідчить, що процеси цифровізації в провідних країнах світу виводять на рівень завдань державного значення, а сама цифровізація розуміється як пріоритет в забезпеченні економічного розвитку.

Узагальнюючи зазначимо, що цифровізація з впровадженням автоматизації різних функціональних сфер діяльності підприємства та його бізнес-процесів призводить до зміни організаційної структури зростання їх гнучкості, інноваційності, збільшення адаптованих властивостей, що в цілому здатне впливати на зростання конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Ключові слова: управління; підприємства; цифрові технології.

Список використаних джерел

1. Коробка С.В. Теоретичні аспекти управління виробничими системами в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 1 (03). С. 39-45

2. Gong C.; Ribiere V. Developing a unified definition of digital transformation. Technovation. 2021, vol. 102. 102-217.

3. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Вип. 42. С. 18-22.

4. Калач Г.М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. Підприємництво і торгівля. 2020. Вип. 27. С. 26-30.

5. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. Економіка природокористування і сталий розвиток. 2020. № 7(26). С. 6-14.

Порівняння результативності реклами через впливових осіб та мікроінфлюенсерів: нові підходи до просування

Вікторія Миколайчук,
здобувачка ІІ курсу,
Фахового коледжу групи МА-23к/1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MykolaichukVS@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала,
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
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: У сучасних умовах розвитку цифрового маркетингу все більше брендів звертаються до співпраці з інфлюенсерами. Водночас виникає питання про те, який підхід є більш ефективним: співпраця з великими впливовими особами, які мають мільйонну аудиторію, чи з мікроінфлюенсерами, чия аудиторія є меншою, але більш залученою. Це дослідження дозволяє ідентифікувати оптимальні стратегії для просування, зокрема в умовах бюджетних обмежень та зростання конкуренції.

Мета дослідження: проаналізувати ефективність реклами через впливових осіб і мікроінфлюенсерів, а також запропонувати нові підходи до використання їхнього потенціалу у просуванні товарів та послуг.

Об'єкт дослідження: процеси взаємодії брендів із інфлюенсерами в контексті цифрового маркетингу.

Предмет дослідження: особливості впливу великих впливових осіб та мікроінфлюенсерів на аудиторію, а також ефективність різних підходів до побудови рекламних кампаній за їх участю.

Інфлюенсер-маркетинг є однією з ключових стратегій сучасного маркетингу, яка використовує популярність та авторитет відповідних осіб для просування продуктів чи послуг й ця форма маркетингу ґрунтується на довірі, яку інфлюенсери мають серед своїх підписників, що дозволяє ефективніше передавати рекламні повідомлення. Інфлюенсерів класифікують за розміром їхньої аудиторії: макроінфлюенсери (понад 100,000 підписників) зазвичай є відомими особистостями, такими як актори, музиканти або телеведучі; мікроінфлюенсери (від 10,000 до 100,000 підписників) мають менш численну, але більш лояльну та нішеву аудиторію.

Для оцінки ефективності інфлюенсер-маркетингових кампаній використовуються різні метрики, тобто охоплення вимірює кількість людей, які побачили контент інфлюенсера, а залученість оцінюється за взаємодіями підписників з контентом, включаючи лайки, коментарі та репости. Конверсії вимірюють кількість підписників, що здійснили цільову дію після взаємодії з

контентом, а рентабельність інвестицій (ROI) дозволяє оцінити співвідношення між витратами на інфлюенсер-маркетинг та отриманими прибутками.

Ефективність співпраці з мікро- та макро-інфлюенсерами залежить від багатьох факторів, включаючи тип продукту, цільову аудиторію та конкретні цілі кампанії, відповідно вибір між цими двома типами інфлюенсерів визначається специфікою маркетингових завдань, які стоять перед компанією . Мікро-інфлюенсери мають тісніший зв'язок зі своїми підписниками, що сприяє більшій довірі та взаємодії з рекламованим контентом.

За даними дослідження Influencer Marketing Hub, мікроінфлюенсери демонструють середній рівень залученості 7%, тоді як макрої-флюенсери - близько 1,7% [1].

Крім того, мікроїнфлюенсери часто спеціалізуються на певних нішах, що дозволяє брендам точніше націлювати свою аудиторію, а для локальних кампаній, таких як просування нових кафе чи ресторанів, мікроінфлюенсери можуть бути надзвичайно ефективними завдяки їхній здатності залучати локальних мешканців. Наприклад, у США місцеві фуд-блогери підвищують відвідуваність нових закладів харчування на 20-30% завдяки рекомендаціям своїх підписників [1].

З використанням мікро- і макроінфлюенсерів у маркетингових кампаніях пов'язано багато потенційних ризиків і можливостей.

Мікроїнфлюенсери мають меншу, але зазвичай більш залучену аудиторію, що дозволяє створювати більш автентичний контенті встановлювати тісніші взаємини з підписниками.

Водночас макроінфлюенсери мають велику аудиторію, що дозволяє досягати значного охоплення, але їхні послуги часто коштують дорого і можуть супроводжуватися репутаційними ризиками. Прикладом є шведський бренд годинників Daniel Wellington активно використовував мікроінфлюенсерів для просування своєї продукції на Instagram. За даними компанії, оцінка ризиків показує, що охоплення аудиторії було обмеженим, але мікроінфлюенсери мали залучену аудиторію, тобто основним ризиком є обмежене охоплення.

Витрати є низькими на кожного інфлюенсера, що дозволяє масштабувати кампанію, але потребується велика кількість мікроінфлюенсерів для досягнення значного охоплення. Висока автентичність контенту забезпечується персоналізованим підходом інфлюенсерів до своєї аудиторії, хоча важче контролювати узгодженість повідомлень. Кампанія принесла великий успіх завдяки широкому охопленню різних ніш і високій автентичності контенту, з рівнем успіху 85% [2].

Косметичний бренд Glossier також використовує мікроінфлюенсерів для просування своїх продуктів серед молодої та залученої аудиторії. Оцінка ризиків включає, обмежене охоплення, але високий рівень залученості. Висока довіра аудиторії до контенту, створеного мікроінфлюенсерами, забезпечувала автентичність. Кампанії Glossier є дуже ефективними у створенні лояльно спільноти клієнтів, з рівнем успіху 80% [2].

Nike використовував макроінфлюенсерів для просування своїх спортивних товарів, зокрема Кріштіану Роналду. Оцінка ризиків показала величезне глобальне охоплення, але дуже високі витрати на співпрацю з таким відомим інфлюенсером. Висока довіра до Роналду, як до спортсмена забезпечувала автентичність, хоча існував ризик асоціювання з будь-якими його особистими скандалами. Кампанія була дуже успішною і сприяла значному збільшенню продажів і впізнаваності бренду, з рівнем успіху 90% [2].

Pepsi використовував Кендалл Дженнер для просування своїх напоїв. Оцінка ризиків включала величезне глобальне охоплення, але високі витрати на співпрацю. Низька довіра аудиторії до комерційного контенту стала ризиком, що призвело до можливого негативного відгуку. Кампанія з рекламним роликом, який був негативно сприйнятий, призвела до значної кількості негативних відгуків і погіршення репутації бренду, з рівнем успіху 30% [2].

Отже розглянувши практичні кейси і дослідивши тему, ми прийшли до **висновків:** що, оцінка ефективності інфлюенсер-маркетингу потребує комплексного підходу, враховуючи як кількісні, так і якісні показники. Важливо використовувати аналітичні інструменти для відстеження метрик взаємоди, охоплення, конверсії та повернення інвестицій (ROI). Крім того, слід враховувати відповідність цінностей інфлюенсера цінностям бренду, щоб мінімізувати ризики репутаційних втрат.

Таким чином, вибір між мікро- та макроінфлюенсерами залежить від конкретних цілей кампанії, бюджету та характеру бренду. Мікро-інфлюенсери є більш ефективними для кам-паній, що потребують високої автентичності та взаємодії, тоді як макроінфлюенсери підходять для масштабних кампаній з широким охопленням. Комбінація обох підходів може бути оптимальною для досягнення збалансованих результатів, забезпечуючи як глибоку взаємодію, так і значне охоплення.

Ключові слова: мікроінфлюенсери, макроінфлюенсери, соціальні мережі, ефективність реклами, маркетингові кампанії.

Список використаних джерел

1. Косенко О. П. Інфлюенсер-маркетинг як інструмент впливу на аудиторію [Електронний ресурс] / О. П. Косенко, О. В. Коваленко // Marketing of innovations. Innovations in marketing : materials of the Intern. Sci. Internet Conf., December 2023 / ed. S. Illiashenko ; Univ. of Economics and Humanities. – [E-edition]. – Bielsko-Biala, 2023. – С. 46-51.

2. Afifah N. Influencer Marketing Strategies And The Use Of Ai Technology In Enhancing Brand Awareness: A Case Study In The Fashion Industry. Journal of Economic, Bussines and Accounting. 2024. URL: https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/8723

Тренди в розоблені товарів для міленіаліа та покоління Z: від інклюзивності до сталого споживання

Уляна Батуревич,
здобувачка ІІ курсу,
Фахового коледжу групи МА-23к/2,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BaturevychUA@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала,
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
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. У сучасному світі, де розвиток технологій і зміна цінностей впливають на формування нових споживчих пріоритетів, компанії змушені адаптувати свої стратегії під вимоги аудиторії. Мілленіали та покоління Z становлять основну частку активних споживачів, які задають тон ринку товарів і послуг. Ці покоління вирізняються своїми унікальними трендами, серед яких інклюзивність, екологічність, технологічність та етичність бізнесу. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю зрозуміти, як бренди можуть ефективно реагувати на запити цих споживачів, залишаючись конкурентоспроможними в умовах глобальної конкуренції.

Дослідження зосереджується на тому, як компанії можуть адаптувати свою продукцію, маркетингові стратегії та способи комунікації, аби відповідати потребам поколінь, які зростали в епоху швидких змін і цифровізації. Знання особливостей поведінки мілленіалів і покоління Z дає змогу не лише створювати затребувані продукти, а й формувати емоційний зв'язок із клієнтами.

Об'єктом дослідження є споживча поведінка мілленіалів і покоління Z у контексті сучасного ринку.

Предметом дослідження є особливості мотивації та вподобань цих поколінь, а також їхній вплив на формування трендів у розробленні товарів і послуг.

Метою дослідження є аналіз ключових характеристик мілленіалів і покоління Z як споживачів, визначення основних факторів, що впливають на їхній вибір. Для досягнення мети поставлені такі завдання: дослідити теоретичні аспекти формування поведінки споживачів із різних поколінь; визначити основні цінності та мотиватори покоління Z та мілленіалів; проаналізувати вплив інклюзивності, екологічності та технологій на їхній вибір

Інформаційна база дослідження. Робота ґрунтується на широкій базі джерел: наукових статтях на тему маркетингу та соціології, даних соціологічних опитувань, аналітичних статтях і кейсах відомих брендів, таких як Notino, Gucci, Fenty Beauty та інших.

Методологія дослідження. Для дослідження використано такі методи: аналіз та синтез — для обробки теоретичних матеріалів і виявлення основних тенденцій; порівняння — для визначення відмінностей у споживчій поведінці; контент-аналіз — для вивчення маркетингових кампаній, орієнтованих на ці аудиторії.

Результати дослідження. Розробка товарів для мілленіалів і покоління Z визначається двома ключовими факторами: цінностями цих поколінь та їхніми споживчими звичками. Вони хочуть не просто купувати продукти, а й отримувати досвід, який відповідає їхнім ідеям про соціальну справедливість, екологічну відповідальність і самовираження.

Міленіали або Покоління Y — покоління, до якого зазвичай прийнято відносити людей, які народилися, за різними класифікаціями, приблизно з початку 1980-х до середини 1990-х років на момент настання нового тисячоліття вони були у юному віці . Вони виросли на межі двох епох: традиційної аналогової культури та цифрової революції. Ці люди бачили, як технології змінювали світ, і пристосувалися до них, ставши першими активними користувачами соціальних мереж, смартфонів і стрімінгових сервісів. Мілленіали віддають перевагу досвіду над матеріальними речами, що пояснює їхню пристрасть до подорожей, фестивалів і саморозвитку. Вони також сформували концепцію усвідомленого споживання, прагнучи підтримувати бренди, які поділяють їхні цінності, зокрема екологічність та інклюзивність.

Покоління Z (Gen Z) — термін, що застосовується для людей, які народилися, за різними класифікаціями, приблизно з середини 1990-х до початку 2010-х років. Зазвичай, людей покоління Z вважають дітьми покоління X, рідше покоління Y. Те, що минулі покоління називали «технологіями майбутнього», покоління Z вважає невід'ємною частиною повсякденного життя. Саме це передусім відрізняє їх від покоління Y. Це покоління вирізняється активним пошуком індивідуальності та відкритістю до нових ідей. Gen Z виросли в умовах економічної нестабільності та кліматичної кризи, що зробило їх дуже чутливими до соціальних і екологічних проблем. Вони очікують, що бренди будуть прозорими, етичними та відповідальними, і активно уникають тих, хто не відповідає цим стандартам.

Згідно з опитуванням Pew Research Center, 95% підлітків у віці від 13 до 17 років мають смартфон, а 97% користуються принаймні однією з семи основних онлайн-платформ. Молодь проводить значну кількість часу в соціальних мережах. Опитування показало, що 54% представників покоління Z приділяють соцмережам щонайменше чотири години на день, а 38% витрачають ще більше часу. Серед найпопулярніших соціальних платформ — YouTube, Instagram, TikTok. Покоління Z вирізняється не лише своєю цифровою грамотністю, а й особливими звичками у витрачанні коштів. Покоління сукупно має близько 360 мільярдів доларівнаявного доходу. Вони схильні економити, більше заощаджувати та підтримувати компанії, які відповідають їх цінностям [1].

Розглянемо основні тренди в розробленні товарів для мілленіалів і

покоління Z:

1. Інклюзивність. Мілленіали та покоління Z активно підтримують ідею різноманітності та рівності, тому вони шукають бренди, які враховують інклюзивність у всіх аспектах своєї діяльності. Це стосується як маркетингу, так і самого продукту. Бренди все частіше використовують рекламу, яка демонструє людей різного походження, статі, віку, комплекції та можливостей. Наприклад, косметичні компанії, такі як Fenty Beauty, розробляють продукцію для всіх типів і відтінків шкіри, тоді як бренди одягу включають у свої колекції розміри для людей будь-якої комплекції (наприклад Catsuit, Romashka, Ivina boutique). Покоління Z і мілленіали очікують, що продукти будуть адаптовані для людей із різними потребами, наприклад, включатимуть функції для людей із порушеннями зору чи слуху.

2. Стале споживання. Екологія займає центральне місце у виборі товарів обома поколіннями. Мілленіали популяризували тренд на "свідоме споживання", а покоління Z закріпило його, зробивши екологічність базовою вимогою до продуктів. Молодь віддає перевагу товарам, які виготовлені з перероблених або біорозкладних матеріалів. Наприклад, одяг із вторинної сировини чи косметика без мікропластику. Тренд на використання багаторазових продуктів, таких як металеві пляшки для води, термогорнятка чи екоторби. Бренди, які компенсують свій вуглецевий слід або інвестують у відновлення екосистем, отримують значну підтримку від цих поколінь.

3. Етичне виробництво. Мілленіали та Gen Z хочуть знати, як створюється продукт, хто його виготовляє і які ресурси для цього використовуються. Споживачі очікують, що бренди забезпечуватимуть гідні умови праці своїм співробітникам, адже компанії, які публікують інформацію про своїх постачальників, процеси виробництва та екологічні стандарти, отримують довіру споживачів.

4. Технологічна інтеграція. Мілленіали та покоління Z прагнуть, щоб продукти гармонійно вписувалися в їхній цифровий світ, забезпечуючи зручність, інноваційність і персоналізацію. Розумні гаджети стали невід'ємною частиною їхнього життя, допомагаючи керувати здоров'ям, ефективніше працювати та створювати комфорт. Наприклад, фітнес-трекери відстежують фізичну активність, якість сну і рівень стресу, а смарт-годинники, такі як Apple Watch, інтегруються з іншими пристроями, надаючи зручний доступ до функцій смартфона. У розумному домі гаджети, як-от Google Nest чи Amazon Alexa, дозволяють голосом керувати освітленням, температурою та мультимедійними системами.

Споживачі також шукають інтерактивний досвід. Доповнена реальність (AR) допомагає протестувати меблі, одяг чи косметику перед покупкою, як це роблять IKEA Place, Gucci або Notino. Також компанії створюють персоналізовані додатки, які враховують індивідуальні потреби користувачів. Інтернет речей (IoT) інтегрує розумні пристрої в єдину екосистему, наприклад, з'єднуючи автомобілі з телефонами чи синхронізуючи медичні гаджети для моніторингу здоров'я.

Бренди, які використовують технології ШІ для персоналізації (наприклад,

Spotify або Netflix), біометрію для адаптації функцій пристроїв чи голосових помічників, мають конкурентну перевагу [2]. Для мілленіалів і покоління Z технологічна інтеграція — це не просто зручність, а спосіб життя, який робить продукти не лише функціональними, а й розумними.

Висновок. Розробка товарів для мілленіалів і покоління Z вимагає глибокого розуміння їхніх цінностей і звичок. Ці покоління прагнуть від брендів більше, ніж просто якісного продукту — вони очікують відповідальності, інноваційності та інтеграції у свій стиль життя. Інклюзивність, сталість, етичне виробництво та технологічна інтеграція є основними факторами, які визначають їхній вибір. Бренди, які враховують ці тренди, отримують лояльність сучасних споживачів і зміцнюють свої позиції на ринку. Майбутнє успішних продуктів полягає у поєднанні етичних принципів, цифрових технологій і персоналізованого підходу.

Ключові слова: мілленіали, Покоління Z, Покоління Y, Gen Z, інклюзивність, стале споживання, екологічність, цифрові технології.

Список використаних джерел

1. Як продавати поколінню Z, людям, хто не знав світу без айфонів URL: https://speka.media/yak-prodavati-pokolinnyu-z-lyudyam-xto-ne-znav-svitu-bez-aifoniv-9g2j88

2. Теорія поколінь для маркетингу або як влучно спілкуватися з клієнтом URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/teoriya-pokolin-dlya-marketyngu-abo-yak-vluchno-spilkuvatysya-z-kliyentom

Використання аналітики даних для оптимізації маркетингових стратегій в стартапах

Вероніка Тодорова,
здобувачка ІІІ курсу, гр. МЕН-22-дст,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: todorvavk@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала,
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
старший викладач кафедри упрвлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ,Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. Перед засновниками-стартаперами, після опису ідеї постають багато маркетологічних питань: “Чи готові користувачі платити за продукт? Яка може бути ціна? Хто конкретно платить гроші?”, “Як має виглядати продукт? Які конкретно послуги найпотрібніші?”, “Яким є стан ринку?”, “Яким буде ринок за 10 років?” і “Який канал зв’язку використати для комунікації моєї ідеї, прогресу та можливостей, що отримують люди завдяки моїй пропозиції?”, “Який стиль комунікації найпривабливіший для моєї аудиторії?”,“Які саме інструменти аналітики даних можна використовувати в стартапах?”, “Як побудувати ефективну систему збору та аналізу даних?”, “Які метрики слід відстежувати для оцінки ефективності маркетингових кампаній?”. Для отримання відповідей ми звертаємось до аналітики даних.

Об’єктом дослідження є методи аналітики даних для маркетингових стратегій у стартапах.

Предметом дослідження: використання аналітики даних для маркетингових стратегій у стартапах.

Метою дослідження є визначення впливу аналітики даних на маркетингові стратегії стартапів та розробка рекомендацій щодо її ефективного застосування.

Для досягнення мети поставлено та вирішено такі завдання: проаналізувати сучасні підходи до використання даних у маркетингу стартапів; дослідити вплив аналітики на оптимізацію бюджетів та ефективність кампаній; розробити рекомендації для інтеграції аналітичних інструментів у маркетингові процеси стартапів.

Аналіз здійснюється на основі робіт провідних вчених і практиків у сфері цифрового маркетингу (Ф. Котлер, С. Годін), а також звітів таких компаній, як Google Analytics, McKinsey з використанням реальних кейсів стартапів. Дослідження ґрунтується на на застосуванні аналітичних методів, порівняння даних з відкритих джерел.

Етапи та результати дослідження. Першим етапом було опрацювання джерел по темі. Визначено основні проблеми використання аналітики для оптимізації маркетингових стратегій. Першими рішеннями, яке потрібно

прийняти фаундеру стартапу - які маркетологічні цілі можуть бути досягнуті? - як залучити користувачів? Ключові метрики на етапі “посівна” відображатимуть зацікавленість у оригінальній ідеї продукту та готовність витрачати на це кошти. Тому, на даному етапі дані, те, що отримуватиме стартап - це відгуки та реакції, опитування та інтерв’ю, наприклад на платформі комунікації (це можуть бути Кікстартер, Інстаграм, форуми, або інші канали). Ці дані допоможуть оцінити ідею, способи, канали комунікації та адресувати комунікації та продукт чіткіше до проблем користувачів. Для того аби оцінити кожен канал можна використовувати A/B тестування, суть якого полягає у розподілі аудиторії на дві або більше груп, кожна з яких отримує різні варіанти контенту чи пропозицій. Наприклад, одна група може бачити рекламу продукту на Instagram, тоді як інша — у Facebook, або контент, що підсвічує різні переваги продукту. Після цього аналізуються ключові метрики, такі як кліки, конверсії, рівень залучення чи витрати на залучення клієнта (CAC). Це дозволяє визначити, який канал або підхід є найефективнішим для залучення користувачів. Крім того, важливими метриками на етапі “посівна” є Retention Rate (показник утримання клієнтів) і Churn Rate (показник втрати клієнтів). Ці дані дозволяють зрозуміти, чи продукт задовольняє потреби користувачів і чи варто вдосконалювати певні аспекти продукту, або стратегії його просування [1].

Збір цих даних можливий через інтеграцію платформ аналітики, таких як Google Analytics чи Mixpanel, які допомагають відстежувати поведінку користувачів у реальному часі. Наприклад, стартап, що запускає мобільний додаток, може тестувати різні версії посадкових сторінок для реєстрації, а також варіювати повідомлення або дизайн. Після того, як оптимальні канали залучення будуть визначені, стартап має можливість ефективніше розподілити свій маркетинговий бюджет і зосередитися на найефективніших джерелах користувачів, що стане основою для подальшого зростання і виходу на ринок.

Дослідники відзначають важливість особистої комунікації у розповсюдженні інформації про продукт. Також існує показник, що може піднести, або знищити стартап - кількість привернутих користувачів кожним з наявних. Якщо кожен наявний користувач, в середньому, приводить більше ніж одного нового користувача, кількість природньо буде зростати.

На початковому етапі стартапи використовують базові аналітичні інструменти, такі як Google Analytics, Aplyfy, Hootsuite, HubSpot, Tableau або Power BI для збору та візуалізації первинних даних про поведінку користувачів на своїх платформах. [2]. Використовуючи аналіз даних, швидке створення прототипів і цикли зворотного зв’язку, ці підприємства можуть швидко розробляти, тестувати та вдосконалювати свої продукти чи послуги, щоб краще відповідати мінливим потребам.

Так, компанія Airbnb на ранніх етапах використала Google Analytics для визначення географічних та демографічних сегментів своєї аудиторії. Вони помітили, що попит на оренду житла сильно варіюється залежно від місяця та сезону. Це дозволило їм фокусувати свої маркетингові зусилля на

найприбутковіших сегментах, що підвищило рентабельність витрат на рекламу.

Після впровадження базової аналітики стартапи активно використовують дані для персоналізації маркетингових кампаній. Одним із яскравих прикладів є Spotify. Використовуючи дані про вподобання користувачів, музичні жанри та історію прослуховування, компанія створює персоналізовані рекомендації для кожного користувача. Це дозволяє не лише збільшити залученість користувачів (зокрема, через плейлисти, як-от "Discover Weekly"), а й значно скоротити витрати на загальні рекламні кампанії, оскільки реклама націлюється тільки на найбільш зацікавлених користувачів. Наприклад, аналіз поведінки користувачів на платформі допоміг знизити витрати на рекламу в середньому на 20% [3], оскільки компанія могла точніше визначити, які аудиторії найбільш ймовірно конвертуються у підписників платних акаунтів.

Одним із ключових етапів є застосування прогнозної аналітики для планування маркетингових кампаній на основі даних про сезонні коливання попиту. Peloton, компанія, що займається фітнес-обладнанням та онлайн-тренуваннями, використовує такі аналітичні інструменти для визначення пікових періодів для продажу своїх продуктів. Вони з'ясували, що найбільший попит на тренажери та підписки на онлайн-курси спостерігається в зимовий період та після новорічних свят. Зважаючи на це, компанія оптимізувала маркетинговий бюджет, зосередивши більшість рекламних зусиль на ці періоди. Це дозволило збільшити продажі на 30% і заощадити на витратах, оскільки кампанії запускалися тільки в найбільш вигідні періоди, мінімізуючи витрати на рекламу в менш ефективні місяці [4].

Стартапи можуть інтегрувати аналітичні інструменти з CRM-системами для автоматизації збору даних про клієнтів і автоматичного налаштування маркетингових кампаній, орієнтуючись на основні показники ефективності: CPA, CPC, CTR, Conversion Rate, ARPU, CLV, Bounce Rate, ROAS, Engagement Rate та NPS. HubSpot є одним з таких інструментів, який активно використовують стартапи для автоматизації своїх маркетингових процесів. Наприклад, компанія Drizly, сервіс доставки алкоголю, використала HubSpot CRM для інтеграції даних про користувачів і автоматизації комунікацій через електронні листи та пуш-сповіщення. Зібрані дані дозволили створити таргетовані кампанії, що відповідали інтересам конкретних сегментів клієнтів. Це призвело до підвищення ефективності кампаній і зниження витрат на рекламу. У результаті компанія змогла збільшити рівень конверсії на 25%, знижуючи витрати на маркетинг [5].

Netflix є ще одним прикладом компанії, яка активно використовує аналітику для постійного тестування та оптимізації маркетингових кампаній. Netflix тестує різні варіанти рекламних кампаній, контенту, формулювань та візуальних елементів у реальному часі за допомогою A/B тестування. Наприклад, вони проводили експерименти з різними стратегіями взаємодії з користувачами на різних етапах їхньої підписки. Це дозволило компанії досягти значного зростання кількості підписників і знизити відтік користувачів, водночас заощаджуючи значні суми на невиправдано дорогих кампаніях.

Підсумком дослідження є важливість даних та використання автоматизованого збору ключової інформації для прийняття рішень щодо маркетингових стратегій та досяжних маркетингових цілей для стартапів.

Практична значущість. В роботі розкрито інструменти, що можуть бути використані стартапами для підвищення ефективності своїх маркетингових стратегій. Інтеграція аналітичних інструментів дозволить знизити витрати та підвищити прибутковість компаній.

Ключові слова: стартапи, оптимізація, аналітика даних, оптимізація маркетингових стратегій, маркетинг стартапів, інструменти аналітики, аналіз поведінки користувачів, Big Data, Google Analytics.

Список використаних джерел

1. "Airbnb's Data-Driven Approach to Growth", Harvard Business Review, 2019 URL:https://www.linkedin.com/pulse/how-airbnb-uses-data-its-marketing-strategy-varenas-mba-uorxc

2. Lawrence Emma, The Impact of Technology on Entrepreneurship: A Case Study of Digital Startups, 2024 URL: https://iipseries.org/assets/docupload/rsl202430C98DDF4E5D4E3.pdf

3. Особливості та характеристики business intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії, Землинський В., Землинська О., Щуровська А., УДК 330.131.5; JEL classification: M15; L53 DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-8, 2023

4. "How Spotify Uses Data to Improve the User Experience", TechCrunch, 2023. URL: https://newsroom.spotify.com/2023-10-18/how-spotify-uses-design-to-make-personalization-features-delightful/

5. "How Peloton Uses Predictive Analytics", Forbes, 2020. https://www.forbes.com/sites/david-jeans/2020/05/20/amplitude-now-valued-1-billion-backed-sequoia-benchmark/

Використання цифрового маркетингу в стартапах: переваги та виклики

Анастасія Павлова,
здобувачка ІІІ курсу, гр. МЕН-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PavlovaAO@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала,
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
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 обумовлена стрімким розвитком цифровізації, у результаті чого цифровий маркетинг став одним із найважливіших інструментів для залучення аудиторії та поширення інформації. Для стартапів він дає можливості для швидкого освоєння ринку, ефективної взаємодії з аудиторією та раціонального використання обмежених ресурсів. Водночас, використання цифрового маркетингу супроводжується низкою викликів, таких як висока конкуренція, швидкі зміни тенденцій і потреба в постійному впровадженні нових технологій. Таким чином, дослідження цієї теми є важливим для забезпечення успішного функціонування стартапів, їх розвитку та підтримання конкурентоспроможності на ринку.

Об'єктом дослідження є використання цифрового маркетингу в стартапах.

Предметом дослідження є переваги та виклики використання цифрового маркетингу в стартапах.

Метою дослідження є виявити та проаналізувати ключові переваги та виклики, з якими стикаються стартапи при використанні цифрового маркетингу.

Для здійснення даної мети необхідно виконати наступні завдання: дослідити теоретичні аспекти цифрового маркетингу; виявити основні інструменти цифрового маркетингу; проаналізувати особливості використання цифрового маркетингу в стартапах; виділити основні переваги та виклики використання цифрового маркетингу з якими стикаються стартапи;

Інформаційна база дослідження. В процесі дослідження була використана наукова література вітчизняних науковців Бондаренко В. та Омельяненко О. [1], які виклали у своїй роботі основні переваги та недоліки цифрового маркетингу. Також було досліджено профільні публікації міжнародних компаній, які спеціалізуються на цифровому дизайні та технологіях, а саме, американська компанія Adobe [2] та міжнародна платформа Designrush [3], які дослідили особливості використання цифрового маркетингу в стартапах. Було здійснено аналіз публікації міжнародного агентства з цифрового маркетингу —NinjaPromo [4], в якій викладено план для використання цифрового маркетингу та його інструментів в стартапах.

Методологія дослідження. У роботі використовувалися такі методи, як

аналіз наукових та профільно-публіцистичних джерел, зіставлення, порівняння, статистичний аналіз, опис.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових та публіцистичних джерел, щодо визначення основних характеристик та інструментів цифрового маркетингу, серед яких є таргетована реклама, пошукова оптимізація та інші.

На другому етапі дослідження нами було виявлено основні платформи просування для цифрового маркетингу, а також платформи для вимірювання його ефективності, наприклад, Google Analytics. Також було виділено та проаналізовано основні переваги та виклики цифрового маркетингу з якими часто стикаються стартапи.

Цифровий маркетинг є потужним інструментом для стартапів, який дозволяє досягти швидкого зростання впізнаваності на ринку та формування бренду. Завдяки правильно підібраним інструментам і стратегії, навіть невеликі компанії, як стартапи, можуть конкурувати з великими гравцями на ринку. Головними інструментами цифрового маркетингу є: пошукова оптимізація (SEO), соціальні мережі, веб-сайт, контекстна реклама, Email-маркетинг, контент-маркетинг, таргетована реклама, інфлюенсер-маркетинг, а також платна реклама на провідних соціальних платформах, як Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn та TikTok [1,2].

На відміну від традиційних каналів маркетингу, цифровий маркетинг характеризується більш низькими початковими інвестиціями. Це пов'язано з доступністю безкоштовних інструментів та гнучкими тарифами для платних сервісів. Крім того, цифрові канали дозволяють більш точно вимірювати ефективність маркетингових кампаній та оперативно вносити необхідні корективи [1].

Цифровий маркетинг забезпечує значно вищий рівень вимірювання ефективності порівняно з традиційними каналами. Для вимірювання ефективності цифрового маркетингу використовуються різноманітні аналітичні платформи та інструменти, серед найбільш популярних можна виділити: Google Analytics, Facebook Ads, SendPulse. Деталізована аналітика дозволяє відстежувати кожну взаємодію користувача з брендом, що значно спрощує оцінку рентабельності інвестицій (ROI) маркетингових кампаній та оптимізацію стратегій [3,4]. Крім того це дозволяє таргетувати аудиторію та доставляти їй релевантний контент, завдяки чому можна досягти більш високих показників конверсії. Так, наприклад, якщо традиційні методи маркетингу мають в середньому лише 1,7% конверсії, то цифровий маркетинг демонструє значно вищі показники – до 9,9% [2]. Це пояснюється тим, що цифрові інструменти дозволяють досягати саме тієї аудиторії, яка найбільш схильна до покупки даних продуктів або послуг.

Іншою перевагою цифрового маркетингу є різноманітність типів контенту, які можна застосовувати, наприклад: пости в соціальних мережах, візуальний контент, блоги, подкасти, електронні листи, вебінари та інші. Кожен тип контенту має свої особливості та дозволяє вирішувати різні маркетингові

завдання. Регулярні публікації, що поєднують тексти, відео та візуали, не тільки підвищують впізнаваність бренду, але й дозволяють охопити ширшу аудиторію, ефективно доносячи цінність продукту або послуги [4]. І, нарешті, багато типів контенту можна створювати внутрішніми силами, що дозволяє оптимізувати маркетингові витрати стартапу.

Тобто основними перевагами цифрового маркетингу для стартапів є його доступність, гнучкість, вимірюванічть, відносно низька вартість, залученість аудиторії та швидкість розповсюдження інформації.

Проте цифровий маркетинг, незважаючи на свої очевидні переваги, ставить перед стартапами низку специфічних викликів. Обмежені ресурси, висока конкуренція, постійні зміни алгоритмів і технологій ускладнюють розвиток молодих компаній. Одним із ключових викликів є необхідність постійного навчання та адаптації до нових трендів. Стартапи часто мають обмежені бюджети на маркетинг, що вимагає ретельного планування та вибору найбільш ефективних каналів просування . Крім того, молодим компаніям важко конкурувати за увагу аудиторії з великими корпораціями, які мають значні маркетингові бюджети. Вибір правильних інструментів і метрик для вимірювання ефективності також є складним завданням, оскільки стартапи часто не мають достатнього досвіду в цій сфері.

Практична значущість результатів дослідження. В результаті дослідження нами було виявлено характерні особливості цифрового маркетингу та його інструменти, такі як: таргетована реклама, інфлюенсер-маркетинг, контент-маркетинг та інші . Було проаналізовано переваги цифрового маркетингу серед яких можна виділити доступність, гнучкість та відносно низьку вартість, а також недоліки, наприклад, постійна потреба в адаптації й вдосконаленні алгоритмів при можливій відсутності досвіду чи знань в цій галузі. Дане дослідження допоможе сформувати базові знання про використання цифрового маркетингу в стартапах та його особливості.

Ключові слова: цифровий маркетинг, стартап, SEO контент-маркетинг, аналтика.

Список використаних джерел

1. Бондаренко В., Омельяненко О. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки Економіка та суспільство, 2024 (67). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3 (дата звернення:18.11.2024)

2. Adobe Experience Cloud Team: 9 benefits of digital marketing. URL: https://business.adobe.com/blog/basics/digital-marketing-benefits (дата звернення: 23.11.2024)

3. Designrush: The Ultimate Guide to Digital Marketing for Startups. URL: https://www.designrush.com/agency/digital-marketing/startups/trends/digital-marketing-for-startups (дата звернення: 23.11.2024)

4. Ninja Promo: The Ultimate Guide to Digital Marketing for Startups for 2024. URL: https://ninjapromo.io/the-ultimate-guide-to-digital-marketing-for-startups (дата звернення: 24.11.2024)

Сутність системи управління організацією в ринкових умовах на прикладі ТОВ «SAMSUNG»

Анюта Яворська,
здобувачка спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: YavorskaAO@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Віктор Алькема,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.udu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

В сучасних умовах система управління організацією є одна з передумов його ефективного функціонування та розвитку. В ринкових умовах ефективно побудована система управління має вирішальний вплив на якість людських ресурсів та сприяє майбутньому успіху будь-якої організації. В аспекті формування ділової досконалості розробка системи управління організації є важливим завданням топ-менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність підприємства ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані». Представництво Самсунг Електронікс, є лідером світового ринку електроніки та побутової техніки, в Україні, відкрите в серпні 1996 року. На сьогодні до видів діяльності компанії входить: оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; ремонт електронної апаратури побутового призначення для приймання, запису, відтворення звуку й зображення; ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання [6].

Предметом цього дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування системи управління організацією в сучасних умовах.

Метою дослідження є аналіз сучасних концептуальних підходів до формування системи управління організацією в умовах ринкової конкуренції на підставі теоретичних положень на прикладних засад функціонування.

На першому етапі дослідження аналізували теоретичний базис розуміння системи управління сучасної організації. Однією із найскладніших проблем в свідомій діяльності людей є управління функціонуванням систем, в які людина входить як головний складовий елемент, тобто організаційних систем [1]. Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей. Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам: наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи; наявність хоча б однієї спільної мети; наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети [2]. З переходом економіки України до ринкових відносин словосполучення

"управління організацією" стало широко вживатися як "менеджмент організації". Сьогодні вони часто використовуються як ідентичні, що підтверджуються у наукових працях зарубіжних і вітчизняних авторів. Менеджмент - це управління в ринкових умовах, яке передбачає: орієнтацію підприємства (організації, фірми) на попит та вимоги ринку, запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів продукції, які користуються попитом; прагнення до підвищення ефективності виробництва і досягненню оптимальних результатів з меншими витратами; господарська самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тим особам, які несуть відповідальність за кінцеві результати діяльності організації та їх підрозділів [5]. Управління організацією в ринкових умовах вимагає стратегічного мислення. Ключовими аспектами управління в цих умовах є: створення умов праці; стратегічне планування; маркетинг та продажі; фінансове управління; управління персоналом; інновації та розвиток [3]. Управління організацією в ринкових умовах є концепцію, що базується на принципах ринкової економіки та розглядається як відкрита соціально-економічна система [4]. Управління організацією буде визначена як ціль або завдання, на досягнення якої спрямована діяльність організації. Мета повинна бути чітко сформульована та спрямована на досягнення цілей компанії. Вона є важливим керівним принципом до напрямку діяльності організації і допомагає спрямувати зусилля колективу на досягнення конкретних результатів [5].

Другий етап дослідження був присвячений аналізу прикладу успішної практики реалізації цілей організації підприємством ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані». Діагностикою економічного стану було встановлено, що дане підприємство є конкурентоздатним. Асортимент його продукції є різноманітним та охоплює майже всі вікові групи населення. Якість продукції знаходиться на належному рівні та створена за найсучаснішими технологіями. Проведений SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» свідчить про наявність не лише сильних але і слабких сторін. Однією з сильних сторін підприємства є бренд, саме тому Самсунг Електронікс – одна з найпопулярніших компаній у світі електроніки та IT-технологій. Поряд з цим ідентифіковано, що основними проблемами для підприємства є слабка позиція на ринку персональних комп’ютерів та відставання компанії від її основних конкурентів в цьому сегменті, що може призвести до втрати потенційних клієнтів. Проте виявлено, що підприємство, для досягнення цілей забезпечення конкурентоспроможності, проводить низку успішних заходів щодо просування продукції та має необхідну кількість фінансових ресурсів для покращення свого становища. Використання можливостей, представлених у SWOT-аналізі підприємства, допомагає компанії залишатися основним конкурентом на міжнародному ринку.

Таким чином, система менеджменту організації повинна функціонувати з дотриманням наступних принципів: клієнтоорієтованості, інноваційності, ефективного управління, аналізу та прогнозування. Особливості сучасного етапу управління організацією є: швидкі зміни на ринку, постійний пошук

інновацій, фокус на клієнта та ефективне управління. Саме ефективна система управління допомагає підприємствам успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи їх стабільний розвиток.

Ключові слова: організація, менеджмент, сучасний менеджмент, управління, ринкові умови.

Список використаних джерел

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

2. Поняття організації: URL: http://megalib.com.ua/content/2508_41_Ponyattya_organizacii.html (дата звернення: 22.11.2024).

3. Аспекти управління персоналом: URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload (дата звернення:22.11.2024).

4. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів до управління підприємством. Економіка та держава № 9. 2011. С.16-17. http://www.economy.in.ua/pdf/9_2011/6.pdf

5. Поняття, сутність та види менеджменту: URL: http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5262 (дата звернення: 22.11.2024).

6. Samsung Україна. URL: https://www.samsung.com/ua/ (дата звернення: 27.11.2024)

Оптимізація комунікаційних процесів у віртуальних командах: інструменти, виклики та стратегії ефективності

Олександр Калінін,
д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AlexKV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5238-0525
Роман Дубенський,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: dubensky.roman@gmail.com,
ORCID: 0009-0008-7805-6545

Розвиток комунікацій у віртуальних командах стає дедалі актуальнішим через зростаючу залежність організацій від дистанційної роботи. Сучасні проєкти вимагають ефективного інформаційного обміну, незважаючи на географічні відстані, різні часові зони та розмаїті робочі графіки. Підвищення якості комунікацій необхідне для зниження втоми від надмірних повідомлень, уникнення помилкових тлумачень та забезпечення оперативного прийняття рішень, що є критично важливим у швидкоплинному бізнес-середовищі.

Віддалена команда — це група співробітників, які працюють разом на досягнення спільних цілей, але фізично знаходяться в різних місцях, не маючи постійного офісного середовища для зустрічей і взаємодії. У такій команді комунікація та співпраця здійснюються в основному за допомогою цифрових інструментів і технологій, таких як електронна пошта, відеоконференції, чати, а також спільні платформи для управління проєктами [1].

Таким чином, ефективна комунікація є основою успішної роботи віртуальних команд, проте несе за собою значні виклики. Одним з основних аспектів є необхідність підтримки постійного потоку інформації між членами команди, що часто ускладнюється відсутністю особистих зустрічей. За даними досліджень, більшість працівників витрачає від 20% до 40% свого робочого часу на комунікацію, що включає як зустрічі, так і обмін електронними повідомленнями та роботу з документами [2].

Проте надмірне навантаження на комунікаційні процеси може призвести до зниження продуктивності та зростання стресу серед працівників, особливо якщо комунікація стає занадто частою або нерелевантною. Дослідження показують, що середній працівник витрачає до 25% свого робочого часу на онлайн-зустрічах, при цьому не всі з них є продуктивними або необхідними [3]. Часто це пов’язано з неефективним управлінням часом і недостатньо чіткими цілями на зустрічах, що призводить до "втоми від зустрічей". У зв’язку з цим важливо оптимізувати використання зустрічей, чітко визначаючи їх мету та тривалість, а також розглянути можливість використання асинхронних засобів комунікації, які дозволяють зберегти час і підвищити ефективність роботи.

Наступним важливим аспектом є баланс між синхронною та асинхронною комунікацією. Хоча асинхронна комунікація має багато переваг для віртуальних команд, таких як гнучкість і можливість працювати в різних часових зонах без потреби координувати час зустрічей, вона також має кілька недоліків. Одним із основних є затримка в отриманні зворотного зв'язку або відповідей на запитання, що може уповільнити прийняття рішень та прогрес, особливо коли потрібні швидкі вирішення. Крім того, це може призвести до непорозумінь, оскільки немає негайної можливості уточнити моменти в реальному часі, що може викликати плутанину або помилки в комунікації. Окрім цього, хоча асинхронна комунікація дозволяє зосередитись на задачах, вона може створювати відчуття ізоляції серед членів команди, оскільки вони можуть пропустити спонтанні взаємодії та моменти командної згуртованості, які відбуваються під час синхронних зустрічей. Це може вплинути на командну згуртованість та розвиток особистих зв'язків, що є важливими для довготривалої співпраці.

Для забезпечення ефективної комунікації необхідно також використовувати відповідні інструменти. Уніфікація технологій комунікації є ключовим аспектом для підвищення ефективності роботи віртуальних команд. Враховуючи швидкий розвиток цифрових платформ та інструментів для взаємодії, важливо, щоб команда використовувала стандартизовані та інтегровані рішення для забезпечення безперебійної комунікації. Як зазначено в статті [4], уніфіковані технології комунікації дозволяють зменшити хаос, що може виникнути від використання численних, не пов'язаних між собою інструментів. Це забезпечує більш ефективне управління інформацією, дає можливість синхронізувати процеси та спростити доступ до важливих даних. Крім того, уніфікація допомагає уникнути дублювання зусиль і дозволяє зберігати всі повідомлення, файли та завдання в одному місці, що підвищує продуктивність і знижує ймовірність виникнення помилок. Тому важливо інвестувати в технології, що не лише відповідають вимогам конкретної команди, а й можуть інтегруватися з іншими системами, забезпечуючи зручний та ефективний спосіб взаємодії.

Нарешті, розвиток міжкультурної компетентності є важливим для багатонаціональних віртуальних команд. Культурні відмінності можуть істотно вплинути на сприйняття інформації, комунікаційні стилі та навіть на ефективність командної роботи. Тому необхідно розвивати навички міжкультурної комунікації серед членів команди через тренінги та відкриті дискусії.

Таким чином, успішна комунікація у віртуальних командах потребує ретельного вибору інструментів, оптимізації часу для зустрічей і розвитку гнучких методів взаємодії, що дозволяють зберігати високу продуктивність і мінімізувати стрес серед учасників.

Ключові слова: віртуальні команди; управління; комунікації; інструменти комунікацій; проєкт; діджиталізація.

Список використаних джерел

1. Zapier. (n.d.). Remote teams: Definition and benefits. Retrieved from https://zapier.com/blog/remote-team

2. Fit Small Business. (n.d.). Team collaboration statistics. Retrieved from https://fitsmallbusiness.com/team-collaboration-statistics

3. Harvard Business Review. (2022, March). Dear manager, you're holding too many meetings. Retrieved from https://hbr.org/2022/03/dear-manager-youre-holding-too-many-meetings

4. Rocket.Chat. (n.d.). The future of workplace communication is evolving. Retrieved from https://www.rocket.chat/press-releases/the-future-of-workplace-communication-is-evolving

Техніки та інструменти медіації в трудових конфліктах

Євген Василенко,
магістрант програми Медіація та менеджмент конфліктів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: VasylenkoES@krok.edu.ua
Наталія Калініна,
доцент БШ КРОК,
магістр медіації та вирішення конфліктів, PHD, MBA,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KalininaNV@krok.edu.ua

Постановка проблеми. Трудові конфлікти є одним із ключових факторів, що суттєво впливають на ефективність робочих процесів та знижують рівень продуктивності працівників. Вони призводять до втрати взаємної довіри, підвищення рівня стресу та, як наслідок, збільшення плинності кадрів, що створює додаткові труднощі в управлінні персоналом та корпоративною культурою (Katz, N. H., & Flynn, L. T. [1]).

Традиційні методи управління конфліктами часто мають обмежену ефективність, оскільки орієнтовані переважно на вирішення проблем після їх загострення, а не на попередження чи управління ними на ранніх етапах. У цьому контексті медіація пропонує інноваційний підхід до врегулювання трудових конфліктів, який ґрунтується на методах активного слухання, розвитку емпатії та використання ефективної комунікації. Застосування технік медіації сприяє покращенню взаєморозуміння серед працівників та підвищенню якості робочих взаємин, що безпосередньо знижує рівень конфліктності на робочому місці.

Отже, виникає потреба у дослідженні інструментів медіації та визначенні їхнього впливу на продуктивність і корпоративну культуру, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження у сфері медіації трудових конфліктів показують, що застосування медіативних технік позитивно впливає на робочий клімат і продуктивність організацій. Зокрема, дослідники наголошують на важливості інтеграції медіації як стратегії профілактики конфліктів, орієнтованої на взаєморозуміння, емпатію та співпрацю. Наприклад, дослідження зроблене відомою американською дослідницею в галузі публічного управління та права – Лізою Бінгем (Bingham, L. B. [5]) демонструє, що медіація дозволяє знижувати рівень конфліктності у колективах та формувати більш згуртовану робочу атмосферу, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Також вагомий внесок у розвиток теоретичних засад медіації зробив Карл Роджерс - відомий американський психолог, який розвинув концепцію *активного слухання* в рамках своєї клієнтоцентричної терапії (Rogers, C. R. [2]), який визначив основні комунікаційні техніки, такі як парафразування та відкрите слухання, що допомагають уникнути непорозумінь та підвищують ефективність

спілкування між конфліктуючими сторонами. На думку Роджерса К., ефективна комунікація та здатність медіатора працювати з емоціями є важливими чинниками успішного вирішення конфліктів, особливо в корпоративних структурах.

Окрім цього, Роджер Фішер та Вільям Юрі відзначають (Fisher, R., & Ury, W. [3]), що медіація на ранніх етапах конфлікту може попередити його ескалацію та сприяти зниженню стресу серед працівників, що позитивно впливає на корпоративну культуру та зменшує плинність кадрів. Медіативні практики сприяють не лише вирішенню конфліктів, але й формуванню позитивного робочого середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах даного дослідження проаналізовано основні інструменти та техніки медіації, що ефективно застосовуються для врегулювання трудових конфліктів з метою підвищення продуктивності та оптимізації робочих процесів. До таких інструментів належать фасилітаційні, комунікаційні техніки, а також методи управління емоціями.

1. **Фасилітаційні техніки.** Цей набір методів включає активне слухання, використання відкритих питань та емпатійне сприйняття, що сприяє створенню атмосфери довіри та відкритості між сторонами конфлікту. Фасилітація допомагає сторонам висловлювати свої думки і почуття без страху засудження, що є важливим кроком до конструктивного вирішення конфлікту.

2. **Комунікаційні техніки.** Дослідження Говарда Маркуса і Гарольда Шульца, експертів з комунікацій, які розвинули техніку *парафразування* як спосіб уникнення непорозумінь (Marcus, H., & Schultz, H. [4]) показують, що правильно вибудувана комунікація, заснована на парафразуванні (комунікаційна техніка, яка полягає у повторенні або переформулюванні сказаного іншою особою власними словами), нейтральній мові та структурованому діалозі, дозволяє зменшити напруження та забезпечити краще взаєморозуміння між учасниками конфлікту. Зокрема увага акцентується на важливості парафразування, яке дозволяє уникнути непорозумінь і зосередитись на суті проблеми.

3. **Управління емоціями.** Серед важливих аспектів медіації виділяють роботу з емоціями, яка передбачає розвиток навичок емоційної підтримки та емпатії. Це допомагає знижувати рівень агресії та сприяє позитивному налаштуванню учасників конфлікту. Як зазначив Деніел Гоулман, автор криги «Емоційний Інтелект» (Гоулман Д. [7]) - техніки управління емоціями сприяють зниженню рівня стресу, а також дозволяють учасникам конфлікту фокусуватися на вирішенні проблем, а не на особистих образах.

4. **Вплив медіації на продуктивність.** Медіація не лише допомагає врегульовувати конфлікти, але й позитивно впливає на загальну продуктивність колективу, оскільки забезпечує умови для формування сприятливого робочого середовища. Аналіз досліджень Лізи Бінгем, відомої дослідниці в галузі публічного управління та медіації, професорки Школи державних та екологічних справ Університету Індіани (Bingham, L. B. [5]) свідчить про те, що медіація сприяє зменшенню конфліктності та підвищенню рівня задоволеності працівників, що знижує ризик звільнень і сприяє стабільності робочих процесів.

Таким чином, застосування інструментів медіації може значно підвищити ефективність робочих процесів, зміцнити корпоративну культуру та покращити моральний клімат у колективі. Рекомендації щодо використання технік медіації можуть бути корисними для HR-фахівців та керівників, які прагнуть створити позитивну атмосферу на робочому місці та знизити рівень конфліктності.

Дослідження ефективності медіаційних технік у зниженні рівня конфліктності на робочому місці активно проводяться за кордоном. Ось кілька прикладів дослідників та досліджень, які проводилися, та результуючий показник зниження конфліктності в залежності від техніки медіації, що наведений в таблиці 1:

1. Ліза Бломгрен Бінгем і Тіна Набатчі (Bingham, L. B., & Nabatchi, T. [6]) - **Програма REDRESS у Поштовій службі США:** Ця ініціатива впровадила медіацію для вирішення трудових спорів. Дослідження показали, що використання медіації зменшило кількість офіційних скарг та покращило взаємовідносини між працівниками та керівництвом.

2. ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service) (Acas [14]) - **Дослідження Національного інституту трудових відносин Великої Британії:** У цьому дослідженні було виявлено, що застосування медіаційних технік, таких як активне слухання та парафразування, сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню продуктивності праці.

3. Джон Е. Лінч, дослідник у сфері управління конфліктами та вирішення спорів, який досліджував системні підходи до конфліктного менеджменту в корпоративних середовищах, зокрема на прикладі IBM (Lynch, J. E. [13]) - **Програма медіації в компанії IBM:** IBM впровадила внутрішню програму медіації для вирішення трудових конфліктів. Результати показали, що медіація допомогла зменшити кількість судових позовів та покращити моральний клімат у колективі.

Дослідження доводять, що впровадження медіаційних технік може ефективно знижувати рівень конфліктності та покращувати робочу атмосферу в організаціях.

Таблиця 1.

Ефективність медіаційних технік у вирішенні трудових конфліктів

Техніка	Опис	Показник зниження конфліктності
Активне слухання	Залучення до процесу через уважне слухання та емпатію	25%
Парафразування	Перефразування слів співрозмовника для кращого розуміння	30%
Емоційна підтримка	Розвиток емпатії та підтримки, допомога у зниженні агресії та стресу	20%
Управління ескалацією	Підтримка конструктивного підходу до конфлікту на ранніх етапах	15%

Таблиця демонструє різні техніки, що використовуються у медіації, та їх вплив на зниження рівня конфліктності. Дані отримані на основі порівняльного аналізу вказуваних досліджень.

На Рис. 1 представлено етапи медіаційного процесу, починаючи з початкової оцінки конфлікту, через визначення інтересів сторін, до прийняття спільного рішення.

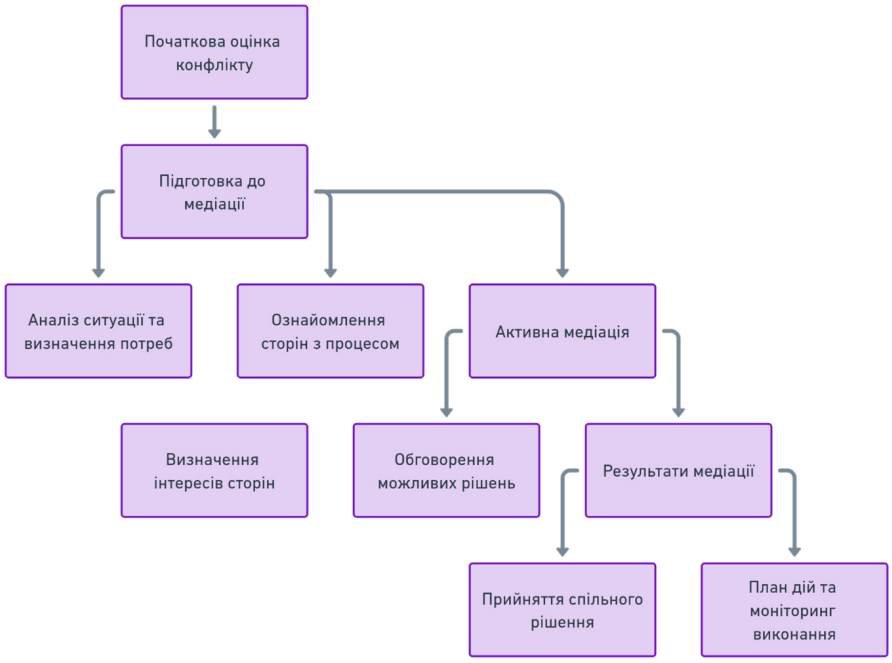


Рис. 1. Модель медіаційного процесу в трудових конфліктах

Процес поділено на три основні етапи: Підготовка до медіації, Активна медіація та Результати медіації. Такий підхід дозволяє структуровано керувати конфліктами та досягати результатів, що відповідають інтересам обох сторін.

Інструменти медіації у трудових конфліктах. Для ефективного врегулювання трудових конфліктів медіатори використовують не лише техніки, але й спеціальні інструменти (Рис. 2) — структуровані формати, методи оцінки, моделі управління діалогом і навіть цифрові ресурси, що дозволяють полегшити процес медіації та досягти взаєморозуміння. Нижче розглянуто ключові інструменти, що сприяють результативній медіації трудових суперечок.

1. **Метод структурованих сесій.** Це підхід, що передбачає серію попередньо визначених зустрічей з чіткими етапами: початкове обговорення, визначення інтересів, виявлення ключових проблем та фінальна оцінка. Наприклад, у кейсі компанії "GlobalTech" [13] медіатор використовував цей метод для врегулювання конфлікту між відділами, де структуровані сесії дозволили систематично і в певній послідовності вирішувати спірні питання, що значно знизило рівень напруженості.

2. **Координаційні зустрічі з фокусом на інтересах.** На таких зустрічах основна увага приділяється виявленню інтересів, а не позицій сторін. Це

допомагає зменшити ризик ескалації конфлікту, оскільки учасники переходять від вимог до обговорення своїх глибинних потреб. Як показало дослідження відомих експертів в галузі переговорів і вирішення конфліктів Роджера Фішера та Вільяма Юрі (Fisher, R., & Ury, W. [3]), використання фокусованих координаційних зустрічей зменшило кількість ескалацій конфліктів на 40% серед підрозділів у великих корпораціях.

Рис. 2. Інструменти Медіації в трудових конфліктах

3. **Оцінка та аналіз конфлікту.** Ці інструменти дозволяють медіатору отримати глибше розуміння причин конфлікту, а також оцінити можливі наслідки без втручання. До них належать аналіз "SWOT" конфлікту та метод "Five Whys", що допомагає визначити основну причину проблеми. У дослідженні експертів в галузі управління якістю, аналізу кореневих причин та постійного вдосконалення процесів Бьорна Андерсена і Тома Фагергауга (Andersen, B., & Fagerhaug, T. [10]) було виявлено, що застосування методу "Five Whys" дозволяє на 30% швидше дійти до суті конфлікту між сторонами.

4. **Дистанційні платформи для медіації.** В умовах сучасного робочого середовища дистанційна медіація набуває популярності. Спеціальні платформи, такі як "MediateNow" або "Zoom for Mediation", дозволяють учасникам конфлікту проводити зустрічі в онлайн-форматі.

5. **Візуальні інструменти для виявлення точок дотику.** У статті «On the Diagrammatic and Mechanical Representation of Propositions and Reasonings» (Venn, J. [12]). де Джон Венн вперше представив діаграми, які згодом отримали назву "Діаграми Венна" або метод "Venn Diagram". Цей метод візуально демонструє відношення між різними множинами або категоріями та широко використовується для порівняння даних для ілюстрації спільних та різних інтересів сторін у багатьох дисциплінах, включаючи математику, логіку, а також у бізнесі та медіації.

6. **Письмові угоди та протоколи як інструменти фіксації домовленостей.** Наприкінці медіації медіатор часто готує протокол або письмову угоду, яка

фіксує досягнуті домовленості та обов'язки кожної сторони. Це допомагає запобігти повторному виникненню конфлікту, оскільки сторони мають чітко задокументовані зобов'язання.

7. **Залучення нейтральних третіх осіб для аналізу.** Іноді медіатор може залучати сторонніх експертів або нейтральні сторони, що допомагають розглянути ситуацію з різних точок зору. Це може включати оцінку конфлікту незалежним психологом або фахівцем у відповідній галузі.

Цікавими є висновки із дослідження, проведеного у статті «Проведення медіації онлайн: міжнародний досвід та перспективи запровадження в Україні» Бондарчук Н.В.— кандидатом юридичних наук, доцентом кафедри правознавства Поліського національного університету та Радченко О.Ю. — кандидатом юридичних наук, адвокатом, помічником судді Господарського суду Житомирської області, старшим викладачем кафедри правознавства Поліського національного університету (Бондарчук Н.В., Радченко О.Ю. [11]). Основні висновки статті стосуються таких аспектів:

1. **Актуальність онлайн-медіації:** Автори підкреслюють, що дистанційна медіація стала важливим інструментом у вирішенні конфліктів, особливо в умовах пандемії COVID-19. Вона дозволяє забезпечувати безпеку та зручність для всіх учасників процесу.

2. **Міжнародний досвід:** Досліджено досвід інших країн, де онлайн-медіація вже активно застосовується. Це сприяє швидкому та конфіденційному вирішенню спорів, зокрема у трудових та комерційних справах.

3. **Переваги впровадження в Україні:** Автори відзначають, що запровадження онлайн-медіації в Україні має значний потенціал, оскільки цей інструмент може допомогти знизити навантаження на судову систему та сприяти мирному врегулюванню конфліктів.

4. **Необхідність нормативного врегулювання:** Для ефективного використання медіації онлайн в Україні необхідно вдосконалити законодавчу базу, щоб забезпечити правовий захист учасників та стандартизацію процедур.

Найкращого результату можливо досягнути за рахунок вдалої комбінації – поєднання певних технік проведення медіації та тих чи інших інструментів. Можливі комбінації із наведеними перевагами та фокусом такого поєднання можуть бути наступні:

1. **Поєднання фасилітаційних технік з методами структурованих сесій.** Використання активного слухання та відкритих питань разом із структурованими сесіями створює довірливу атмосферу та дозволяє послідовно переходити через етапи медіації. Це сприяє виявленню інтересів і потреб учасників конфлікту на ранніх етапах, забезпечуючи більш конструктивний діалог та скорочуючи час на досягнення взаєморозуміння.

2. **Комунікаційні техніки в поєднанні з візуальними інструментами.** Використання парафразування, нейтральної мови та структурованого діалогу разом із такими візуальними інструментами, як діаграма Венна, дозволяє сторонам зрозуміти спільні та відмінні інтереси. Це полегшує процес досягнення

консенсусу, зменшує напругу та допомагає сторонам об'єктивніше оцінити свої позиції, що підвищує ймовірність ефективного вирішення конфлікту.

3. **Техніки управління емоціями, підкріплені залученням нейтральних третіх осіб.** Емоційна підтримка, розвиток емпатії та робота з агресією значно полегшують процес обговорення конфліктних питань. Залучення нейтральних експертів або психологів допомагає поглянути на ситуацію об'єктивніше, знижуючи рівень емоційної напруги. Це поєднання є особливо ефективним на етапах ескалації конфлікту та допомагає сторонам зосередитися на спільних цілях.

4. **Інструменти оцінки конфлікту разом із письмовими угодами та протоколами.** Використання «SWOT»-аналізу чи методу "Five Whys" допомагає глибше зрозуміти корені конфлікту та визначити пріоритетні аспекти для вирішення. Коли рішення прийнято, письмові угоди закріплюють домовленості, знижуючи ризик подальших суперечок. Це поєднання дозволяє не лише досягти компромісу, а й забезпечити його виконання в довгостроковій перспективі.

5. **Дистанційні платформи для проведення медіації з додаванням структурованих сесій і координаційних зустрічей.** В умовах сучасного робочого середовища онлайн-платформи спрощують процес медіації для віддалених команд, а структуровані сесії з чіткими етапами дозволяють забезпечити системність і послідовність у вирішенні конфліктів, навіть при роботі на відстані.

Поєднання технік та інструментів медіації сприяє комплексному підходу до врегулювання трудових конфліктів, де кожен етап підкріплюється відповідними методами для максимального досягнення результатів. Це дозволяє не тільки знижувати рівень конфліктності та напруги, а й закладати основи для довгострокової стабільності корпоративної культури. Подальші дослідження можуть зосередитися на адаптації цих комбінацій для різних типів організацій, щоб ще ефективніше налаштувати процес медіації відповідно до специфічних потреб колективу.

Висновки. Комплексне використання технік та інструментів медіації демонструє високу ефективність у врегулюванні трудових конфліктів, що підтверджується позитивними результатами досліджень. Такий підхід допомагає знизити конфліктність в колективах та забезпечити стабільне робоче середовище.

• Поєднання фасилітаційних та комунікаційних технік, таких як активне слухання та парафразування, в структурованих сесіях та координаційних зустрічах сприяє зменшенню рівня напруги серед учасників конфлікту. Цей підхід дозволяє створити більш позитивний моральний клімат в колективі, що важливо для досягнення командної ефективності.

• Використання візуальних інструментів, як-от діаграми Венна, разом із методами комунікації підвищує ефективність медіаційного процесу. Вони допомагають сторонам зрозуміти спільні та відмінні інтереси, що сприяє досягненню швидшого консенсусу.

• Управління емоціями є важливим елементом медіації, оскільки розвиток навичок емпатії та емоційної підтримки сприяє зниженню рівня стресу. Завдяки цьому учасники можуть зосередитися на конструктивному вирішенні конфлікту

та уникнути його ескалації.

• Дистанційні платформи для медіації, такі як Zoom for Mediation, забезпечують зручність і гнучкість для всіх учасників процесу. Вони дозволяють зберігати конфіденційність і полегшують пошук компромісів навіть у віддаленому форматі, що підвищує доступність медіації.

• Інструменти оцінки конфлікту, зокрема «SWOT»-аналіз та метод "Five Whys", допомагають медіаторам глибше зрозуміти природу конфлікту та виявити його кореневі причини. Це забезпечує структурований підхід до вирішення проблем і скорочує тривалість медіаційного процесу.

• Закріплення домовленостей в письмових угодах не лише знижує ймовірність повторного конфлікту, але й підвищує відповідальність сторін за виконання взятих зобов'язань. Це сприяє стабільності та розвитку довготривалих, позитивних відносин у колективі.

Комплексний підхід до застосування зазначених технік та інструментів в медіації трудових конфліктів показує свою ефективність як у вирішенні конкретних суперечок, так і в досягненні довгострокових результатів. Це допомагає знижувати плинність кадрів, підвищувати задоволеність працівників та формувати стійку корпоративну культуру, що є важливим для сталого розвитку організації.

Подальші дослідження. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на адаптацію технік медіації до різних типів організацій з урахуванням їхніх специфічних потреб. Особливу увагу варто приділити малим і середнім підприємствам, де трудові конфлікти можуть мати значний вплив через обмежені кадрові ресурси.

Важливими напрямами є розробка методів оцінки ефективності медіації у віддалених та гібридних командах, а також створення цифрових інструментів, які могли б підвищити доступність та оперативність проведення медіаційних сесій в сучасних умовах.

Ключові слова: медіація, трудові конфлікти, робочі процеси, ефективність, продуктивність, фасилітація, корпоративна культура, управління емоціями, комунікація на робочому місці.

Список використаних джерел

1. Acas. (2010). Evaluation of Acas Mediation Services in the Workplace: A Study of the Impact of Mediation on Conflict Resolution and Employee Relations. London: Acas Research and Evaluation.
2. Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2006). Root Cause Analysis: Simplified Tools and Techniques. Quality Press.
3. Bingham, L. B., & Nabatchi, T. (2003). REDRESS at the United States Postal Service: A Case Study on the Effectiveness of Workplace Mediation Programs. Washington, DC: U.S. Postal Service.
4. Bondarchuk, N. V., & Radchenko, O. Y. (2023). Проведення медіації онлайн: міжнародний досвід та перспективи запровадження в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право, 75(3), 156–161.
5. Fisher, R., & Ury, W. (1981). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Boston: Houghton Mifflin.

6. Katz, N. H., & Flynn, L. T. (2013). Understanding Conflict Resolution in the Workplace: Practical Strategies for Effective Management. New York: Oxford University Press.
7. Lynch, J. E. (2001). Beyond ADR: A Systems Approach to Conflict Management at IBM. Negotiation Journal, 17(3), 207-218.
8. Marcus, H., & Schultz, H. (1986). The Paraphrase Technique in Conflict Resolution. Journal of Communication, 36(4), 123-130.
9. Rogers, C. R. (1951). Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications, and Theory. Boston: Houghton Mifflin.
10. Venn, J. (1880). On the Diagrammatic and Mechanical Representation of Propositions and Reasonings. Philosophical Magazine and Journal of Science, 10(59), 1-18.

Управління комунікаціями в ІТ-проєктах в умовах віддаленої роботи

Віталія Москалець,
здобувач на програмі «Менеджмент проектів і процесів»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: vita_moskalets@ukr.net
Олена Данченко,
доктор технічних наук, професор,
професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: elenadan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5657-9144

Сьогодні одним із актуальних завдань для айті індустрії є ефективність менеджменту та управління комунікаціями, оскільки глобальна економічна криза послабила їх позиції на зовнішньому та внутрішньому ринках. Для підвищення ефективності управління комунікаціями, і менеджменту їй необхідно забезпечити адекватну реакцію на зміни зовнішнього середовища та їх непередбачуваного впливу.

Теорію комунікації відображено в багатьох працях зарубіжних та українських учених, таких як: Л. Балабанова, Дж. Бернетт, В. В. Бозжкова, О. В. Виноградова, В. Герасимчук, Л. К. Гліненко, О. Є. Ґудзь, Я. А. Дайковський, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбін, Т. О. Примак, Є. В. Ромат, О.О. Стельмах та ін. Вони активно висвітлювали питання корпоративних комунікацій. Проте сьогодні ця проблема залишається недостатньо дослідженою як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Недостатньо розкрито питання, пов'язані із сучасною парадигмою комунікаційного менеджменту в айті індустрії, як такої, і вцілому.

КОМУНІКА́ЦІЯ (від лат. communico – спілкуюся з кимось; повідомлення, зв'язок) – термін, що окреслює людську взаємодію у світі. У сучасній філософії Комунікацій використовують як ознаку конструктивної взаємодії особистостей, націй та етносів, що розгортається на основі взаємної толерантності й порозуміння. Поняття «комунікація» широко використано у філософії К. Ясперса; а також у нім. практичній філософії (К.-О. Апель, Ф. Больнов, Ю. Габермас), яку назвали «комунікативною» [1].

Комунікація це частина соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включно з управлінською. Комунікація являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою комунікації організація включається у зовнішнє середовище, відбувається обмін інформацією для забезпечення взаємодії.

Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів [2].

Медіакритик і теоретик Джеймс Кері визначає комунікацію як «символічний процес, за допомогою якого реальність створюється, підтримується, виправляється та трансформується» [3].

Також Деніел Бурстін у «Демократії та її невдоволенні» зауважує, що найважливішою окремою зміною «в людській свідомості останнього століття, стало збільшення засобів і форм того, що ми називаємо «комунікацією». «Це особливо актуально в наш час із появою текстових повідомлень, електронної пошти та соціальних мереж як форм спілкування з іншими. З більшою кількістю засобів спілкування є більше способів бути незрозумілим, ніж будь-коли [4].

Дослідження виявили, що керівник 50-90% усього часу витрачає на комунікації. Здається, що це дуже багато, але очевидно, якщо врахувати, що керівник займається цим постійно, для реалізації свої ролі у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні в процесах прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації і контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, комунікацію називають об'єднуючим процесом, який пов'язує частини організації в одне ціле. Тому якщо усунути комунікацію, то організація втратить керованість, її діяльність набуде хаотичного, не координованого характеру.

Соціологічні опитування показують, що 73% американських, 63% англійських, 85% японських керівників вважають комунікації перешкодою на шляху досягнення ефективності їх організацій. Стверджується, що ефективно працюючі керівники — це ті, хто досяг успіхів у налагодженні комунікацій і саме є комунікативними [2].

Теорія комунікації — комплексна галузь знань. Її розробкою займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види інформації і способи її передачі з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. За теорією комунікації, їх бажана поведінка досягається тільки через розуміння і узгодження із прийнятою інформацією.

Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якісь повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів і т.п. потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настрій, самопочуття, потреби адресатів і ін. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний, соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний.

Встановлення належної комунікації пов'язано з розв'язанням багатьох питань. А саме, готовність партнерів встановлювати комунікацію, виявляти та усувати перешкоди, для цього потрібно робити правильний вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. Людську комунікацію прийнято вивчати не тільки в її теоретичних аспектах, але і як мистецтво, і практику. Саме так розглядається здатність до комунікації (вміння говорити, слухати, писати, читати) і, зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіо- і телемовлення тощо.

На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно

формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації у процесі передачі її зберігання має місце неуважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та ін.

На думку проф. Р.К. Юксвярава, серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій в ділових організаціях є авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників і підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо [2].

Список використаних джерел

1. Н.Хамітов. Комунікація // Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. — Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. — 742 с. (Дата звернення 26.11.2024)

2. Менеджмент человеческих ресурсов: обзорная информация/сост. В.И. Яровой; под ред. Г.В. Щекина – К.: МАУУП,1995. (Дата звернення 26.11.2024)

3. Communication as cultural, revised edition. New York 10 September 2008 (Дата звернення 26.11.2024)

4. Democracy and its Discontents. Reflections on Everyday America, Random House; First Edition (April 12, 1974) (Дата звернення 26.11.2024)

Роль лідерів думок у маркетингових стратегіях: вплив блогерів та інфлюенсерів на споживчу поведінку

Ірина Гречко,
здобувачка ІІІ курсу, Фахового коледжу групи МА-22к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HrechkoiV@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала,
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
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. У сучасному світі соціальних мереж лідери думок, блогери та інфлюенсери стали потужними інструментами маркетингу. Їхній вплив на споживчу поведінку значно зростає завдяки високому рівню довіри аудиторії. Дослідження цієї теми актуальне, оскільки компанії все частіше інтегрують лідерів думок у свої маркетингові стратегії, і це потребує розуміння ефективності такого підходу. Аналіз цього явища дозволить оцінити, як такі взаємодії змінюють способи прийняття рішень споживачами.

Об'єктом дослідження Маркетингові стратегії, що передбачають залучення лідерів думок, блогерів та інфлюенсерів.

Предметом дослідження Особливості впливу блогерів та інфлюенсерів на споживчу поведінку, їхній внесок у формування рішень споживачів та ефективність таких маркетингових підходів.

Метою дослідження Дослідити вплив лідерів думок, блогерів та інфлюенсерів на споживчу поведінку та оцінити їхню роль у маркетингових стратегіях для оптимізації процесу взаємодії між брендами та їхньою аудиторією.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є наукові праці, статті та аналітичні матеріали, які висвітлюють питання впливу лідерів думок на маркетингові стратегії та споживчу поведінку. Зокрема, використано такі джерела: Електронний архів КНУТД., DSpace DSAU, Kyivstar Business Hub.

Методологія дослідження. Методологія дослідження базується на комплексному підході, який включає аналіз наукової літератури, порівняння різних моделей використання інфлюенсерів у маркетингових стратегіях та дослідження їхнього впливу на споживчу поведінку. Використано статистичні дані, кейс-стаді, а також контент-аналіз матеріалів, створених лідерами думок, для оцінки їхньої здатності формувати довіру до бренду та впливати на рішення про покупку. Системний підхід дозволив врахувати соціально-психологічні фактори, що формують лояльність до брендів, і сформулювати практичні рекомендації для компаній.

Етапи та результати дослідження. Дослідження проводилося в кілька

етапів. На першому етапі здійснено аналіз теоретичних джерел, присвячених використанню лідерів думок у маркетингових стратегіях. Було вивчено наукові праці, статистичні звіти та кейси, що розкривають взаємозв'язок між впливом інфлюенсерів і споживчою поведінкою. На другому етапі здійснено емпіричне дослідження, у межах якого проаналізовано контент популярних інфлюенсерів та його вплив на споживачів. Використано статистичні дані та порівняльний аналіз для оцінки ефективності різних підходів у співпраці з блогерами.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження мають прикладне значення для компаній, що використовують інфлюенсерів у своїх маркетингових стратегіях. Розроблені рекомендації дозволяють брендам ефективніше обирати лідерів думок, враховуючи їхній вплив на цільову аудиторію, рівень довіри та залучення. Використання цих висновків сприяє підвищенню впізнаваності бренду, формуванню лояльності споживачів та оптимізації витрат на рекламні кампанії.

Інфлюенсери — це активні користувачі соціальних медіа, таких як YouTube, Instagram, Facebook, Snapchat або особисті блоги, які завдяки своїй діяльності зібрали велику аудиторію підписників [1].

Їхня популярність дозволяє їм впливати на поведінку та рішення своєї аудиторії. Інфлюенсери поділяються на мікроінфлюенсерів, які мають вузькоспеціалізовану, але залучену аудиторію, та макроінфлюенсерів, чий вплив охоплює значно ширшу публіку, зокрема відомих особистостей, таких як актори, спортсмени чи музиканти.

З практичної точки зору, інфлюенсер — це експерт у своїй сфері, який регулярно створює цінний контент і завдяки цьому здобуває довіру та лояльність своєї аудиторії.

Вплив інфлюенсерів у соціальних мережах часто перевершує авторитет традиційних джерел, оскільки вони надають своїй цільовій аудиторії релевантний контент і емоційно насичену інформацію.

Завдяки розвитку соціальних медіа виникли онлайн-спільноти, які об’єднуються за інтересами, такими як мода, хобі чи певні бренди. У цих групах рекомендації та поради споживачів мають значний вплив. Інфлюенсери, які діють у цих спільнотах, активно спрямовують свою аудиторію, надаючи корисну та тематично відповідну інформацію, що відповідає очікуванням групи.

Лідер думок впливає на свою аудиторію, використовуючи емоційні або раціональні аргументи, що формують довіру та резонують із внутрішніми переживаннями та очікуваннями людей. Його слова та дії часто знаходять відгук у тих, хто ідентифікує себе з озвученими ідеями або вирішенням схожих життєвих ситуацій.

Маркетинг впливу активно використовується на всіх цифрових платформах: у соціальних мережах, електронній пошті та месенджерах. За даними дослідження Hubspot, 71% користувачів інтернету приймають рішення про покупку під впливом контенту в соціальних медіа [2].

Цей підхід став ключовим трендом, що трансформує рекламний ринок.

Завдяки авторитету блогерів і щирим відгукам, бренди можуть підвищити свою репутацію та залучити більше клієнтів, адаптуючи маркетингові стратегії до сучасних потреб аудиторії.

Використання медійних осіб у рекламних кампаніях, хоча і є стереотипним прийомом, продовжує знаходити відгук у цільової аудиторії та може демонструвати високу ефективність. Правильний вибір медійного обличчя є ключовим у цьому процесі. Присутність знаменитості в рекламі робить продукт більш привабливим і бажаним для споживачів.

Інфлюенсери розширюють свій вплив завдяки ефекту снігової кулі, який є аналогічним психологічному явищу зараження. Вони діляться своєю думкою з однією групою людей, яка потім передає це іншим, і так далі. У результаті, досить велика кількість людей залучається в цей процес. Це створює лавиноподібний ефект, де інформація поширюється швидко і охоплює дедалі більше людей, збільшуючи вплив інфлюенсерів на їхню аудиторію. Цей механізм дозволяє їм досягати широкої аудиторії та впливати на поведінку та уподобання великої кількості людей [3].

Користувачів соціальних мереж дратує прихована реклама, оскільки вони хочуть знати, чи дійсно лідер думок користується продуктом, чи отримав за це фінансову винагороду. Вони прагнуть впевненості, що рекомендація є щирою і об'єктивною, а не продиктованою грошовими мотивами.

Коли інфлюенсери рекламують продукцію, яка їм насправді не подобається, але роблять це заради грошей, це викликає недовіру у споживачів. Така ситуація знижує ефективність рекламних кампаній, адже аудиторія починає сумніватися у правдивості інформації, що надходить від лідерів думок. Це може негативно вплинути на їхні рішення щодо купівлі товарів.

Таким чином, співпраця з інфлюенсерами та компаніями у рамках рекламних кампаній або інших маркетингових каналів передбачає залучення осіб, добре відомих широкій аудиторії, з якими хоче співпрацювати замовник. Всі партнерські відносини зі знаменитостями мають велике значення для підвищення цінності комунікацій завдяки асоціації з іміджем і репутацією цих знаменитостей.

Завдяки співпраці з відомими особистостями, компанії можуть значно підвищити свою впізнаваність та довіру до свого бренду. Знаменитості, які мають велику кількість прихильників, здатні залучити нових клієнтів та підтримати інтерес до продукту. Це, у свою чергу, допомагає компаніям ефективніше доносити свої маркетингові повідомлення до широкої аудиторії та формувати позитивний імідж.

Важливо відзначити, що співпраця з медійними особами вимагає ретельного підбору тих, хто відповідатиме цінностям бренду і зможе викликати довіру у споживачів. Тільки тоді рекламна кампанія буде успішною і зможе принести бажані результати, покращуючи загальну репутацію компанії та її продуктів.

Ключові слова: інфлюенсери; соціальні медіа; аудиторія; вплив; маркетинг; лідер думок; бренд; репутація.

Список використаних джерел

1. Бурдяк О., Помазан Л., Гаврилюк І. Роль інфлюенсерів соціальних мереж в забезпечені ефективності реклами. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-125 (дата звернення: 25.11.2024)

2. Маркетингове тестування ринкових перспектив товарних інновацій. Електронний архів КНУТД: Головна сторінка. URL: https://stud.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17338/1/Маркетингове-тестування-Біловодська_Кулік.pdf (дата звернення: 25.11.2024)

3. Хто такі лідери думок і як вони сприяють розвитку бізнесу | Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/hto-taki-lideri-dumok-i-yak-voni-spriyayut-rozvitku-biznesu (дата звернення: 25.11.2024)

Соціальна відповідальність брендів: як маркетингові комунікації можуть відображати соціальні цінності та відповідальність

Дарина Панасюк,
здобувачка ІІІ курсу, Фахового коледжу групи МА-22к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PanasiukDS@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала,
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
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: Соціальна відповідальність брендів стає дедалі актуальнішою темою в сучасному світі, оскільки змінюються очікування суспільства щодо бізнесу та його ролі у вирішенні глобальних і локальних проблем. Споживачі більше не задовольняються якістю продуктів чи послуг; вони очікують, що бренди будуть підтримувати етичні принципи, сприяти сталому розвитку, поважати права людини та брати участь у вирішенні соціальних і екологічних викликів. Ця тенденція змушує компанії переглядати свої стратегії комунікації, роблячи соціальні цінності важливим елементом маркетингових кампаній.

Об'єктом дослідження є аналіз рекламних кампаній, стратегій позиціонування, використання соціальних мереж, PR-акцій та інших каналів комунікації, які бренди застосовують для демонстрації своєї етичної позиції, підтримки соціальних ініціатив та сприяння вирішенню актуальних суспільних проблем.

Предметом дослідження Patagonia, яка активно інтегрує соціальну відповідальність у свою маркетингову стратегію. Patagonia позиціонує себе як бренд, орієнтований на сталий розвиток та захист навколишнього середовища.

Метою дослідження є виявлення ефективних підходів до відображення соціальних цінностей та реалізації соціальної відповідальності брендів у маркетингових комунікаціях, а також аналіз їхнього впливу на формування позитивного іміджу компанії, підвищення лояльності споживачів і досягнення сталого розвитку бізнесу в сучасному соціокультурному середовищі.

Для здійснення даної мети необхідно виконати наступні завдання: проаналізувати теоретичні засади соціальної відповідальності брендів; вивчити сучасні тенденції та підходи до відображення соціальних цінностей у маркетингових стратегіях; дослідити вплив соціальної відповідальності брендів на сприйняття аудиторією та формування її лояльності; вивчити кейси таких брендів, як Patagonia, які через кампанію "Don't Buy This Jacket" звернули увагу на проблему надмірного споживання; розробити рекомендації для вдосконалення маркетингових комунікацій брендів з урахуванням принципів

соціальної відповідальності.

Інформаційна база дослідження. Для виконання даної роботи були використані наукові праці, дані маркетингових досліджень, а також аналіз сучасної рекламної діяльності компаній, що втілюють принципи соціальної відповідальності у своїх комунікаціях. Зокрема, були використані праці таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як Гончаренко О. І., Котлер Ф., Сміт М., Баситий А. О., Михайлова Н.В., Бойко О.В., Пекарський І.В., Кузнєцова О.В., а також статті вітчизняних та міжнародних журналів з маркетингу та реклами, матеріали періодичних видань, законодавчі акти, що регулюють соціальну відповідальність бізнесу, а також інтернет-ресурси [1].

Методологія дослідження у роботі використовувалися загальнонаукові принципи пізнання соціально-економічних явищ, зокрема діалектичний, конкретно-історичний та системний підходи, що дозволили розглянути досліджувані явища і процеси в їхньому розвитку, виявити протиріччя між задекларованими цінностями брендів і реальними діями, а також співвіднести сутнісні характеристики соціальної відповідальності з формами їх прояву у маркетингових комунікаціях

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження була проведена теоретична частина роботи, що включала аналіз наукових джерел щодо визначення поняття соціальної відповідальності брендів, ключових принципів маркетингових комунікацій, а також ролі соціальних цінностей у формуванні іміджу бренду. Окрему увагу було приділено дослідженню впливу соціальних ініціатив брендів на їх репутацію та лояльність споживачів. Аналізувалися такі концепції, як корпоративна соціальна відповідальність (CSR), етичний маркетинг і соціальна відповідальність компаній у контексті глобалізації та цифровізації [1]

На другому етапі дослідження було вивчено діяльність кількох провідних брендів, що активно інтегрують соціальні цінності у свої маркетингові стратегії. Окрім того, було здійснено аналіз рекламних кампаній компаній, таких як Patagonia, Ben & Jerry's, Dove та інших, що мають репутацію соціально відповідальних брендів. Проаналізовано, як ці бренди використовують маркетингові комунікації для відображення соціальних цінностей, таких як екологічна відповідальність, гендерна рівність, підтримка прав людини та боротьба з соціальною нерівністю.

Patagonia – бренд одягу, який активно займається екологічними ініціативами. Вони запровадили програму переробки одягу, а частину прибутку направляють на природоохоронні проєкти. Patagonia постійно інформує споживачів про свої досягнення, що робить їх прикладом успішної реалізації КСВ.

BraBraBra - бренд запустив програму утилізації використаної білизни. Таким чином, вони мотивують людей не просто викидати білизну, чим забруднюють навколишнє середовище, а розумно підходити до використання. За утилізовану білизну вони також дарують промокод на купівлю нової.

IKEA активно впроваджує стратегії сталого розвитку та екологічної відповідальності. Вони працюють над тим, щоб до 2030 року використовувати

лише відновлювані або перероблені матеріали в своїй продукції. Крім того, компанія інвестує в енергетичну ефективність і виробництво відновлюваної енергії, зокрема через власні сонячні та вітрові електростанції.

Ми також дослідили приклади кампаній, де бренди активно використовують платформи соціальних мереж для поширення своїх соціальних ініціатив і взаємодії з аудиторією, що включає не тільки рекламні матеріали, але й участь у благодійних акціях, підтримку екологічних проектів і створення спеціальних ініціатив, спрямованих на соціальну зміну.

Для визначення ефективності соціальних комунікацій брендів було проведене анкетування серед споживачів різних вікових груп. Оцінювались рівень обізнаності щодо соціальної діяльності брендів, вплив соціальних цінностей на їхній вибір при покупках, а також сприйняття брендів, що активно просувають соціальні ініціативи. В опитуванні брало участь 150 респондентів, серед яких 55% вказали, що позитивно ставляться до брендів, які активно пропагують соціальні цінності. Зокрема, 32% респондентів зазначили, що готові заплатити більше за продукцію брендів, які відомі своєю соціальною відповідальністю [2] Результати опитування показали високий рівень зацікавленості та лояльності серед споживачів до брендів, які демонструють соціальну відповідальність через свої маркетингові комунікації. Це підтверджує теоретичні висновки про важливість соціальних ініціатив для створення сильного іміджу бренду та залучення нових споживачів.

Корпоративна соціальна відповідальність може бути інтегрована в бізнес-стратегію компанії за допомогою різноманітних підходів:

1. Прозорість: важливо забезпечити відкритість у всіх аспектах діяльності компанії, зокрема в фінансових питаннях, ланцюгах постачання та взаємодії з клієнтами. Таке ставлення сприяє формуванню довіри споживачів до бренду, особливо в контексті етичних і справедливих практик.

2. Звітування: впроваджуючи ініціативи КСВ, необхідно також звітувати про їхні результати. Публікація щорічних звітів про досягнення в сфері сталого розвитку може суттєво підвищити репутацію бренду, а також дати клієнтам можливість оцінити реальні результати.

3. Етичні практики: дотримання стандартів чесної праці є важливим аспектом етики в бізнесі.

4. Соціальні ініціативи: підтримка місцевих спільнот через благодійні внески та програми.

5. Екологічні ініціативи: реалізація екологічно чистих практик, зменшення викидів вуглекислого газу, переробка відходів і використання відновлювальних джерел енергії.

Систематичний підхід до цих аспектів допомагає компаніям не лише досягати бізнес-цілей, але й сприяти позитивним змінам у суспільстві та навколишньому середовищі.

Практична значущість результатів дослідження: в результаті дослідження було проведено аналіз впливу соціальної відповідальності брендів на їх

маркетингові комунікації, а також на сприйняття брендів споживачами. Зокрема, була проаналізована діяльність таких брендів, як Patagonia, Ben & Jerry's, Dove, що активно втілюють соціальні ініціативи через свої рекламні кампанії. Оцінено, як використання соціальних цінностей, таких як екологічна відповідальність, гендерна рівність, та підтримка прав людини, сприяє зміцненню іміджу бренду та залученню лояльних споживачів. У ході дослідження було виявлено, що соціальні ініціативи є важливим фактором для споживачів при виборі бренду, і бренди, які активно демонструють свою соціальну відповідальність, мають високий рівень обізнаності серед цільової аудиторії. Крім того, були запропоновані шляхи для брендів, що прагнуть покращити свою соціальну репутацію та розширити свою присутність на ринку. Корпоративна соціальна відповідальність допомагає брендам не лише виконувати свої моральні обов'язки, але й підвищувати свою цінність в очах споживачів та зміцнювати свої позиції на ринку.

Ключові слова: маркетингові комунікації, соціальна відповідальність; етичний маркетинг; Patagonia, соціальні медіа брендів.

Список використаних джерел

1. Гончаренко, О. І. Маркетингова стратегія як інструмент соціальної відповідальності бренду в Україні. Маркетинг в Україні, 2020 5(1), 22-29 file:///C:/Users/dasap/Downloads/sochumj_2020_35_67%20(1).pdf.

2. Федоренко, С. М. Етичний маркетинг як складова корпоративної соціальної відповідальності брендів. Вісник Харківського університету, 2019. https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/447?articlesBySimilarityPage=2

Оцінювання системи мотивації працівників роздрібної торгівлі

Марія Корнійчук,
здобувачка ІІ курсу, гр. МЕН/ОРГ-23м-дст,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KorniychykMV@krok.eud.ua
Науковий керівник:
Наталя Москаленко,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MoskalenkoNO@krok.eud.ua,
ORCID: 0000-0002-0877-2350

Мотивація персоналу підприємства є важливим засобом управління персоналом, тому важливим напрямком діяльності будь-якої організації є вдосконалення системи мотивації на підприємстві. На сучасному етапі розвитку України проблема мотивації має велике значення. Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Однією із головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація.

Метою написання тез є висвітлення результатів аналіз стану мотивації праці персоналу роздрібної торгівлі в сучасних умовах господарювання та розробка напрямів її удосконалення. Дослідження виконано на основі даних управління персоналом ТОВ «Арітейл», підприємства роздрібної торгівлі та його магазинів продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів.

Інформаційною базою дослідження стали фахові наукові статті, публікації у науково-прикладних журналах, аналітичні звіти, офіційні документи тощо.

Мотивація є важливим засобом управління персоналом, тому важливим напрямком діяльності будь-якої організації є вдосконалення системи мотивації. В той же час це є однією з основних проблем системи управління персоналом. Для того, щоб робота працівника підприємства була б більш ефективною, працівник повинен бути зацікавленим у здійсненні ефективної роботи за допомогою моральної та матеріальної мотивації [2].

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [3].

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

В рамках дослідження проведено оцінювання матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу підприємства роздрібної торгівлі. Система матеріальної мотивації у ТОВ «Арітейл» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами.

До методів матеріального стимулювання можна віднести будь-який прояв фінансового заохочення співробітника, а також штрафи за невиконання поставленних задач.

Матеріальні методи мотивації команди поділяються на три типи:

1) грошова винагорода: підвищення заробітної плати, премії, надбавки, тощо;

2) негрошова винагорода: подарунки до свят, квитки на різні заходи, навчання за рахунок компанії тощо;

3) система штрафів.

Нематеріальна мотивація — це комплекс не тільки грошових стимулів. Ці заохочення створюють сприятливі умови для задоволення вищих рівнів потреб кожного робітника у спілкуванні, визнанні, саморозвитку та творчій реалізації. Ефективні форми нематеріальної мотивації – можливість кар'єрного зростання, приємна атмосфера всередині колективу, комфортні умови праці, наради, участь у прийнятті рішень, зворотний зв'язок від керівництва зворотний зв'язок від керівництва.

У зв’язку з ситуацією у країні, ми маємо велику плинність кадрів, а також виникла проблема знайти працівників роздрібної торгівлі. Багато людей у зв’язку з війною виїхали за кордон, а ті хто залишився не хочуть працювати із за низьких заробітних плат і низької системи мотивації.

З метою оцінювання мотивації працівників, було підготовлено анкетування, щоб визначити на скільки співробітники задоволені винагородою. Анкета містила 18 запитань блочно, в опитуванні брали участь керуючі магазинами і продавці. Було опитано 125 керуючих і 452 продавців.

Перший блок з 5 питань, чи задоволенні працівники системою мотивації. Другий блок з 5 питань, чи задоволенні своїм кар’єрним зростанням і заробітною платою. Третій блок з 7 питань, чи працівник відвідували тренінги, чи були їх заслуги визначенні на якихось заходах, чи отримували нагороди. Четвертий блок – це відкрите питання в якому працівники писали свої рекомендації підприємству що до системи мотивації.

Результати опитування показали:

• лише 22,2% опитуваних відмітили мотивуючий вплив системи мотивації;

• 55,6 % опитуваних не оцінили мотивуючий вплив;

• 77,8 % опитуваних оцінили систему мотивації персоналу як низьку;

• 61,1% опитуваних не бачать ефекту в діях керівництва щодо підвищення мотивації персоналу, лише 27,8% опитуваних оцінюють їх як успішні;

• лише 11,1% задоволені діючою системою мотивації персоналу, 38,9% незадоволені, 50% не змогли оцінити;

• 100% опитуваних вважають, що потрібно удосконалювати систему мотивації персоналу на підприємстві.

Отже, провівши дане дослідження приходимо до висновку, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин головним чинником забезпечення ефективності діяльності підприємства є мотивований персонал, а матеріальне

стимулювання залишається важливим чинником підвищення продуктивності праці. ТОВ «Арітейл» підприємство, яке вибране для дослідження займається здійсненням торговельної, комерційної, виробничої, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб. Дослідження системи мотивації персоналу у ТОВ «Арітейл» виявило недосконаліть засобів мотивації, що використовуються, хоча вони характерні для типового торгівельного підприємства. Матеріальна складова (заробітна плата та система премій і додаткових винагород) залишається основним чинником продуктивності.

З метою розробки ефективної мотиваційної системи на підприємстві ТОВ «Арітейл», спочатку запропоновано для керівництва та відділу управління персоналом розробити: систему стимулювання праці; збільшити оплату праці; забезпечити підприємство кваліфікованим персоналом; сформулювати чіткі вимоги до різних категорій працівників; адаптація та навчання нових співробітників; удосконалення нематеріальних стимулів праці; переглянути врахування особистісного підходу до мотивації персоналу, та надати його в іншому форматі; надання більш розширеного соціального пакету.

Ключові слова: мотивація, персонал, підприємство.

Список використаних джерел

1. Гайдученко С.О. Навчальне видання. Тексти лекцій мотивація персоналу. Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова Харків – ХНУМГ – 2013, 110С.

2. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 238–246.

3. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

Проблемні аспекти дослідження мотиваційного клімату в управлінні людським капіталом

Павло Радчук,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RadchukPS@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0001-3105-834X

Під час війни спостерігається значне зниження чисельності працездатного населення України і, за експертними розрахунками, до 2032 року очікується його подальше скорочення [1]. Крім того, на фоні кадрового дефіциту, на процес розвитку людського капіталу організацій впливає зниження ресурсного стану працівників через незадоволеність базової потреби у безпеці. В таких умовах, питання залученості працівників, підтримання їхньої мотивації, та створення атмосфери (клімату), що буде максимально сприяти реалізації ними свого потенціалу та досягненню бажаних результатів для організації, є особливо актуальними.

Клімат в організаціях, як правило, корелює з емоційним станом працівників. При цьому, в наукових роботах зустрічаються терміни психологічного, організаційного та мотиваційного клімату організацій, які потребують розмежування.

Група авторів у складі Мостенська Т.Л., Мостенська Т.Г., Кириленко О., Новак В., Ковтун О. на основі обширного аналізу літератури визначають психологічний клімат як особисте сприйняття організації та її особливостей працівником [2], натомість організаційний клімат – як сукупне сприйняття членами колективу організаційного середовища під впливом їхньої соціальної взаємодії [2].

Schneider B. та співавтори зазначають, що організаційний клімат включає в себе спільне і поділюване сприйняття працівниками політик, практик та процедур організації [3]. Більшість авторів приходять до згоди, що організаційний клімат є багатовимірним поняттям, при цьому єдиного підходу до вимірів організаційного клімату все ще не сформовано. До прикладу, Noordin F. та співавтори у якості вимірів пропонують організаційний дизайн, комунікацію, лідерство, командну роботу, прийняття рішень, культуру, задоволеність роботою та мотивацію [4].

Таким чином, організаційний клімат частіше розглядається як широке поняття, водночас, поняття мотиваційного клімату за своїм значенням має бути сфокусованим на аспектах, що сприяють саме мотивації працівника, питаннях визнання та винагород його поведінки, які можуть мотивацію підкріплювати або послаблювати.

Очевидно, що з позиції індивіда, мотивація та мотиваційний клімат можуть теж розглядатися як частина поняття психологічний клімат, оскільки вони є продуктом сприйняття індивідом середовища організації.

В наукових роботах не існує єдиної інтерпретації поняття мотиваційного

клімату. Мотиваційний клімат розглядається частіше у двох площинах: в загальній площині, - наприклад, Щербина О. описує мотиваційний клімат як атмосферу, що виникає внаслідок взаємодії працівника, керівника та роботи в межах організаційного контексту [5]; та в площині термінології, що бере початок з мотиваційної теорії досягнення мети (Achievement Goal Theory) і базується на роботах Ames C., Nicholls J. та інших науковців, де мотиваційний клімат є науковим терміном, що розглядається в контексті досягнення чи недосягнення мети (Granero-Gallegos A. та співавтори, посилаючись на роботи Ames C., визначають мотиваційний клімат як набір сигналів середовища, за допомогою яких визначаються критерії до успіху чи невдачі) [6]. Залежно від сприйняття мети, яка ставиться, розрізняють конструкти мотиваційного клімату майстерності та мотиваційного клімату продуктивності. Кожен з зазначених типів клімату відрізняється підходом до створення, та, згідно з даними літератури (Harwood C. та Thrower S.; Nerstad C.), має різний вплив на показники особистої ефективності [7, 8] та на стійкість працівників до стресу та емоційного вигорання [8].

Таким чином, можемо зазначити, що хоча мотивація і мотиваційний клімат можуть розглядатися в контексті організаційного клімату (на рівні організації) та психологічного клімату (на рівні індивіда), важливість поняття мотиваційного клімату, як окремого конструкта, складно заперечити, оскільки результат організації є наслідком дії мотивів та мотивації, виражених в зусиллях працівників.

Формування чіткого підходу до використання поняття мотиваційного клімату у вітчизняному науковому співтоваристві, його розмежування з поняттями організаційного та психологічного клімату, сприятиме формуванню стандартизованих практик щодо управління.

Ключові слова: мотиваційний клімат, організаційний клімат, психологічний клімат, людський капітал, організація.

Список використаних джерел

1. Пищуліна О. Людський капітал – виклики для відновлення України. Травень 2024. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-PAKT-9.pdf

2. Мостенська Тетяна Л., Мостенська Тетяна Г., Кириленко Оксана, Новак Валентина, Ковтун Олена. Роль клімату на індивідуальному та організаційному рівнях у сприйнятті організаційного середовища. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 84-95. doi: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.09.

3. Schneider Benjamin, Ehrhart Mark G., and Macey William H. Organizational Climate and Culture. Annu. Rev. Psychol. 2013. 64:361–88 doi: https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

4. Noordin Fauziah, Omar Safiah, Sehan Syakirarohan, Idrus Shukriah. Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment. International Business & Economics Research Journal – February 2010 Volume 9, Number 2.

5. Щербина О. Мотивація і стимулювання у контексті компенсаційної політики організації. Кадровик: трудове право і управління персоналом. 2007. № 1. С. 118-123.

6. Granero-Gallegos A., Gomez-Lopez M., Rodriguez-Suarez N., Abraldes J.A., Alesi M., Bianco A. Importance of the Motivational Climate in Goal, Enjoyment, and the Causes of Success in Handball

Players. Front. Psychol., 01 December 2017. Sec. Educational Psychology. Volume 8, 2017. doi: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02081
7. Harwood Chris G., Thrower Sam N., Motivational climate in youth sport groups, in book: The Power of Groups in Youth Sport (pp.145-163). URL: https://www.researchgate.net/publication/339424008_Motivational_climate_in_youth_sport_groups
8. Nerstad Christina G.L., Caniels Marjolein C.J, Roberts Glyn C., Richardsen Astrid M. Perceived Motivational Climates and Employee Energy: The Mediating Role of Basic Psychological Needs. Front. Psychol., 10 July 2020. Sec. Organizational Psychology. Volume 11 – 2020. doi: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01509

Внутрішнє середовище підприємства та його значення для менеджменту

Вікторія Ворон,
здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: VoronVM@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Віктор Алькема,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.udu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність теми визначається важливістю аналізу внутрішнього середовища організації в умовах сучасного бізнесу, де конкурентоспроможність підприємств залежить від ефективності їх управління. Внутрішнє середовище впливає на всі аспекти функціонування організації, включаючи стратегічне планування, управління персоналом, корпоративну культуру та інноваційні процеси. Особливо це важливо для таких компаній, як підприємство ТОВ «ЄВА», яке є одним із найбільших рітейлерів косметики та парфумерії в Україні. У сучасних умовах жорсткої конкуренції, динамічного розвитку технологій і змін у споживчих перевагах дослідження внутрішнього середовища дозволяє організації адаптуватися до викликів, впроваджувати організаційні зміни і підвищувати ефективність своєї діяльності.

Об'єкт дослідження - процес функціонування внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ЄВА».

Предмет дослідження - особливості внутрішнього середовища організації, його складові.

Мета дослідження аналіз ролі внутрішнього середовища в управлінні організацією та визначення шляхів оптимізації його складових для підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «ЄВА».

Для досягнення мети в роботі були вирішені наступні завдання: визначено основні складові внутрішнього середовища організації; проаналізовано взаємодію цих складових у процесах управління; виявлено чинники, які впливають на внутрішнє середовище; охарактеризовано діяльність підприємства ТОВ «ЄВА» через призму його внутрішнього середовища; розроблено рекомендації для вдосконалення управління внутрішнім середовищем підприємства ТОВ «ЄВА».

Інформаційна база дослідження. У роботі використані наукові джерела, внутрішня документація підприємства, статистичні дані, а також матеріали, отримані з опитувань та аналізу діяльності організації [1-4].

Методологія дослідження. Дослідження базується на використанні системного підходу до аналізу внутрішнього середовища організації, застосуванні методів емпіричного порівняння, аналізу, синтезу та моделювання.

На першому етапі дослідження було проаналізовано наукові джерела

щодо визначення основних категорій й понять щодо розуміння внутрішнього середовища організації, його складових та їхнього впливу на управлінські процеси. Визначено ключові елементи внутрішнього середовища, а саме: цілі, структуру, культуру, технології та персонал. Встановлено, що основними чинниками впливу на якість внутрішнього середовища організації є: персонал організації, корпоративна структура, організаційна структура та технології.

Другий етап дослідження був зосереджений на аналізі внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ЄВА», зокрема, її організаційної культури, структури управління, стратегічного планування та використання технологій. В результаті цього аналізу визначено, що це підприємство має гнучку організаційну структуру яка дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни. Корпоративна культура підприємства орієнтована на інновації, а персонал на клієнтоорієнтованість в діяльності і командну роботу. Важливу роль відіграють технологічні інструменти цифровізації діяльності, зокрема впровадження CRM-системи та системи електронного документообігу і їх інтеграції в єдину платформу.

На завершальному етапі здійснювали оцінку ефективності внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ЄВА».

У дослідженні здійснювалось анкетування серед працівників і керівників підприємства з питань оцінки ефективності його діяльності, а також аналіз фінансово-економічних показників за останні три роки. В результаті було виявлено основні сильні та слабкі сторони підприємства. До сильних сторін віднесено високу залученість персоналу до прийняття рішень, якість корпоративної культури та успішне впровадження сучасних технологій. Слабкими сторонами підприємства є недостатня диференціація продуктів, залежність від постачальників, проблеми з ефективністю окремих бізнес-процесів і в першу чергу у сфері закупівельної діяльності та розподілу. На підставі проведеного аналізу було сформовано наступні рекомендації щодо вдосконалення внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ЄВА»: удосконалення комунікаційних процесів для зменшення інформаційних бар'єрів між керівництвом та персоналом; оптимізація організаційної структури шляхом зменшення числа рівнів управління, що допоможе знизити витрати ресурсів й підвищить оперативність прийняття рішень; запровадження нових методів управління проектами та бізнес-процесами, зокрема більш гнучких і адаптивних до змін у зовнішньому середовищі (Agile, Lean тощо); удосконалення системи мотивації шляхом розвитку програм навчання та мотивації персоналу для підтримання їхньої залученості; розвиток корпоративної культури підприємства яка орієнтована на інновації, командну роботу та клієнтоорієнтованість. Для підвищення ефективності управління запропоновано також: оптимізувати бізнес-процеси шляхом впровадження додаткових технологій автоматизації; збільшити асортимент власних торгових марок для зниження залежності від постачальників; удосконалити програми лояльності клієнтів через інтеграцію нових цифрових сервісів.

Таким чином, проведене дослідження спрямоване на удосконалення механізму управління підприємством на підставі аналізу стану його внутрішнього середовища як об'єкта управління прямого впливу. Отримані результати можуть бути використані для подальшого вдосконалення внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ЄВА» та підвищення ефективності його менеджменту. Запропоновані заходи сприятимуть оптимізації управлінських процесів, зростанню конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до мінливих умов ринку.

Ключові слова: внутрішнє середовище, ефективність управління, комунікація, організаційна структура, бізнес-стратегії, мотивація персоналу, управлінська культура, цифрові інструменти, автоматизація, продуктивність, інновації, командна робота, клієнтоорієнтованість, корпоративна культура.

Список використаних джерел

1. Фінансова інформація ТОВ «ЄВА» URL: https://forbes.ua/profile/eva-264 (дата звернення: 13.02.2024).
2. Офіційний сайт ТОВ «ЄВА» URL: https://eva.ua/ua/ (дата звернення: 13.02.2024).
3. Міністерство економіки України URL: https://www.me.gov.ua/ (дата звернення: 17.02.2024).
4. Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти URL: https://uamdbe.org.ua/

Проєктний підхід до управління якістю освітніх програм в українській школі

Дмитро Нечипорук,
аспірант освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: NechyporukDA@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0003-2320-8760
Науковий керівник:
Ганна Пазєєва,
кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
заступник завідувача кафедри «Кафедра управлінських технологій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність теми. Якісна шкільна освіта є одним із значущих питань українського суспільства. В умовах глобалізації та інформатизації середовища цінність освітнього продукту набуває нових вимірів. Сучасний учень потребує навчання, яке актуалізує його унікальний потенціал і таланти, мотивує вчитися та набувати необхідні компетентності. Цей запит вимагає від закладів шкільної освіти пошуку та впровадження ефективних та інноваційних управлінських технологій і механізмів для досягнення освітніх цілей. Застосування проєктно-орієнтованого управління зі створення якісної освітньої траєкторії є актуальною темою дослідження та розробки практичних інструментів для отримання якісного освітнього продукту.

Проєктний менеджмент широко й успішно застосовується в бізнесі для досягнення поставлених цілей. Такі науковці як: Є. Антипенко, О. Воронова, В. Березіна, С. Павлова, О. Алейнікова, С. Бушуєв, М. Гриньова, Л. Ноздріна, Є. Матвишин, В. Морозов, Л. Пономаренко, О. Полотай, Ф. Фрейх, В. Ящук, І. Новаківський та А. Швіндіна досліджували проєктно-орієнтований підхід управління на підприємствах, обґрунтували його значущість і необхідність в управлінні організаціями. У закладах загальної середньої освіти управління проєктами використовується фрагментарно. Учні можуть працювати над проєктами під час опанування окремих предметів, але ці проєкти, як правило, не інтегруються в навчальний процес, а проводяться факультативно (поза навчальним планом) та нерегулярно. Проте дослідження проєктного менеджменту в контексті освіти все більше привертає увагу вітчизняних науковців.

Так Рябова З. В. [1] наголошує, що інноваційний розвиток освітньої організації (навчального закладу) має лінійну залежність від розвитку інноваційного потенціалу кожного учасника освітнього процесу, що забезпечується їхньою здатністю організовувати свою діяльність як проєктну. Сидоренко В. В. [2], аналізуючи зміст компетентностей, визначених у Концепції «Нова українська школа» [3], в Законі України «Про освіту» [4] та Рекомендації Європейського Парламенту та Ради (ЄС) [5], зазначає, що вміння планувати та організовувати

проєкти для досягнення цілей є складовою інноваційності, ініціативності та практичності.

Ґрунтовний аналіз концептуальних основ проєктного підходу в шкільній освіті викладено в роботі Буркової Л., де проєктний підхід розглядається як «механізм продуктивного розвитку особистості не лише знаннєвої складової, але й уміння шукати та відстоювати аргументи, доводити власну позицію, ефективно взаємодіяти в команді, розвивати самостійність мислення, творчість, ініціативність, рефлективність власної та командної діяльності...» [6]. Багато вітчизняних учених: Г. Литвиненко, Н. Клясен, О. Придатко, О. Теліженко, В. Лук'янихін, Н. Байстрюченко, І. Осадчий, В. Пітерська, О. Логінов, Л. Логінова, О. Павленко, С. Глівенко, О. Мармаза, В. Карпенко, Г. Антипіна, Л. Ващенко, Л. Буркова та інші, зробили свій вклад у теоретичні дослідження застосування принципів і технологій проєктно-орієнтованого управління в тій чи іншій формі до різних аспектів управління якістю освіти. Окремо слід відзначити наукові дослідження В. Киричука [7], які були реалізовані в системі управління освітніми проєктами особистісного розвитку учнів закладів загальної середньої освіти засобами інтернет-технологій. У співпраці з групою вчених НАПН України, педагогів практиків, практичних психологів та медиків створено та апробовано в трьох експериментах всеукраїнського рівня особистісно-розвивальну освітню систему, яка автоматизована в хмарному сервісі проєктного управління освітнім процесом «Універсал-онлайн».

Однак при наявності достатньої кількості публікацій щодо перспективності проєктного менеджменту в освітній галузі загалом, питання інтеграції освітніх проєктів як міждисциплінарного, інтегруючого компонента якості освітніх програм у закладах середньої освіти потребує подальших ґрунтовних досліджень.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю освітніх програм у закл**адах загальної середньої освіти за рахунок проєктного підходу.**

Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення проєктного підходу, орієнтованого на управління якістю освітніх програм у закладах загальної середньої освіти.

Метою роботи є аналіз системи забезпечення якості освітніх програм у закладах загальної середньої освіти та практичних рекомендацій щодо впровадження управління проєктно-орієнтованого підходу в освітній простір.

Для досягнення мети дослідження в роботі були поставлені **завдання**:

• сформувати теоретико-методичні засади поняття управління якістю освітніх програм;

• проаналізувати існуючі практики та системи управління якістю освітніх програм;

• запропонувати модель проєктно-орієнтованого управління якістю освітніх програм в українській школі.

Виклад основного матеріалу. Шкільна освіта в Україні зазнала значних трансформацій через пандемію COVID-19 та повномасштабну війну з росією. Перехід на змішане навчання, загроза безпеки учасників освітнього процесу,

втрата доступу до освіти на окупованих та прифронтових територіях України, навчання в умовах стресу та тривожності, зміни в педагогічних колективах, міграція населення за кордон — фактори, які вплинули на стан шкільної освітньої системи, яка функціонує в умовах невизначеності. Попри значний вплив зовнішніх факторів на елементи та взаємозв'язки шкільної освітньої системи, одна з головних функцій системи залишається незмінною — забезпечення якості освіти.

Поняття «якість освіти» є багатогранним та дискусійним. Науковці пропонують різні підходи до визначення та оцінювання якості освіти. Якість освіти як об'єкт управлінського впливу розглядається одночасно з позицій якості освітньої системи, якості освітнього процесу (як процесу споживання наданих освітніх послуг) та якості особистості випускника як результату діяльності освітньої системи за показниками його освіченості та сформованості суспільно значущих цінностей [8].

Інші дослідники зазначають, що «якість освіти як ієрархічна система, компонентами якої є якість результату, якість освітнього процесу та якість умов, де всі компоненти системи взаємопов'язані, і зміни, які відбуватимуться в одному з них, матимуть вплив на інші, тобто якість одного компонента впливає на якість інших» [9]. Одним з елементів якості освітнього процесу є якість освітніх програм який включає в себе єдиний комплекс освітніх компонентів, які повинні бути організовані та сплановані [4]. Якість освітньої програми визначається не тільки її змістом, а також управлінським підходом до її планування, організації та моніторингу. Застосування інноваційних управлінських інструментів має значний потенціал ефективного впливу на якість освітніх програм. Одним з таких інструментів є проєктний підхід, який ефективно застосовується в бізнес-середовищі.

Проєктний підхід має потенціал ефективно вирішити низку проблем, властивих освітньому процесу в українській школі, а саме: відсутність міжпредметних зв'язків; пасивність здобувачів; недостатня орієнтація на практичні навички; одноосібне, а не командне мислення; небажання вчитися поза освітнім процесом; орієнтація на запам'ятовування, а не на глибинне розуміння проблем; недостатня індивідуалізація навчання; акцент на досягнення «середнього рівня» по всім предметам, а не підсилення унікальних здібностей і талантів; оцінювання як ціль навчання, а не засіб визначення рівня засвоєння матеріалу.

Проєктна діяльність заохочує активну участь учнів у навчальному процесі. Учні стають не лише пасивними споживачами інформації, а й активними творцями, що підвищує їхню мотивацію та зацікавленість у навчанні. Проєктний підхід сприяє розвитку ключових компетенцій XXI століття: критичного та системного мислення, креативності, комунікації, співпраці, здатності до вирішення проблем. Учні навчаються аналізувати інформацію, формулювати гіпотези, працювати в команді, представляти результати своєї роботи та аргументувати свою позицію. Оскільки проєктна діяльність є інтегрованою та практично орієнтованою, учні

краще засвоюють матеріал, а отримані знання та навички застосовують на практиці.

Висновки. Впровадження проєктного підходу сприяє створенню інноваційного освітнього середовища, школи стають більш відкритими до нових технологій, методів навчання та нових сучасних форм взаємодії з учнями. Такі необхідні в сучасному світі якості здобувачі можуть набувати в проєктно-орієнтованому середовищі, як додатковому компоненті освітніх програм, що суттєво збільшує якість освітнього продукту.

Ключові слова: проєктний підхід, управління проєктами, якість освіти, освітні програми, заклад загальної середньої освіти.

Список використаних джерел

1. Рябова З. В. Проектний менеджмент як технологія управління інноваційним розвитком навчального закладу. Вісник післядипломної освіти. Серія: Управління та адміністрування. 2016. № 1. С. 125–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpoupra_2016_1_13 (дата звернення: 22.11.2024).

2. Сидоренко В. В. Концептуальні засади Нової української школи: ключові компетентності, ціннісні орієнтири, освітні результати. Методист. 2018. № 5. С. 4–21.

3. Концепція «Нова українська школа» : рішення колегії Міністерства освіти і науки України від 27.10.2016 р.

4. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : Дата оновлення: 10.10.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення: 24.11.2024).

5. Рекомендація 2006/962/ЄС Європейського Парламенту та Ради (ЄС) «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя» від 18 грудня 2006 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_975#Text (дата звернення: 24.11.2024).

6. Буркова Л. Проектний підхід в освіті: концептуальні основи. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. 2015. № 2. С. 6–14.

7. Киричук В. О. Упровадження системи управління освітніми проектами особистісного розвитку учнів закладів загальної середньої освіти засобами інтернет-технологій. Післядипломна освіта в Україні. 2018. № 2. С. 86–89.

8. Панасюк Н. Л. Роль та місце управління якістю освіти в системі загального менеджменту. ScienceRise: Pedagogical Education. 2015. Т. 4. № 5. С. 18–21.

9. Біляковська О. О. Якість освіти: до генези поняття. Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки. 2017. Т. 76. № 1. С. 24–28.

Управління стресом на підприємстві

Людмила Копчак,
здобувачка освітньої програми «Готельно-ресторанної справи»,
Фаховий коледж, група ГРС-22к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kopchaklm@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва,
кандидат економічних наук, доцент,
заступник завідувача кафедри «Кафедра управлінських технологій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність теми: Стрес на підприємстві є однією з найбільш поширених проблем у сучасних організаціях. Він впливає не тільки на фізичне та психічне здоров'я працівників, але і на продуктивність праці, плинність кадрів та загальну атмосферу в колективі. Дослідження факторів і механізмів управління стресом допомагає підприємствам покращувати умови праці та зберігати сприятливий клімат у колективі.

Об'єктом дослідження: аналіз стресових ситуацій працівників на робочому місці, та управління ними.

Предметом дослідження: є теоретичні та практичні методи управління стресовими ситуаціями та їхній вплив на робочу атмосферу.

Метою дослідження: є аналіз управління стресовими ситуаціями на підприємстві та розробка практичних рекомендацій для зниження рівня стресу, підвищення загальної продуктивності та задоволеності персоналу.

Завдання дослідження:

• Виявити основні причини виникнення стресу на робочому місці.

• Дослідити вплив стресу на працездатність і емоційний стан співробітників.

• Визначити ефективні методи управління стресом і його профілактики.

• Розробити рекомендації для менеджерів по створенню комфортних умов праці.

Інформаційною базою дослідження: до вивчення проблеми стресу на робочому місці зробили значний внесок такі науковці як Р. Лазарус [1] і С. Фолкман [2] у своїх роботах розглянули механізми інтелектуального оцінювання стресу та запропонували модель "стрес-сприйняття-опановуюча поведінка". Вони акцентували увагу на важливості суб'єктивного сприйняття стресових ситуацій працівниками. К. Маслач [3] вивчала явище емоційного вигорання, визначивши його основні компоненти: емоційне виснаження та зниження особистісних досягнень. Д. Грінберг [4] у своїх дослідженнях надав практичні рекомендації щодо створення програм управління стресом у корпоративному середовищі. Л. Купер [4] зосередився на аналізі організаційних стресорів, таких як перевантаження роботою, нечіткі робочі обов'язки та міжособистісні конфлікти.

Основні етапи дослідження.

Управління стресом на робочому місці, аналіз проблеми та практичні рекомендації. Стрес на підприємствах залишається поширеною проблемою, яка негативно впливає на продуктивність працівників і загальну ефективність організацій. Як зазначає К. Маслач [3] (2016), стрес є основною передумовою емоційного вигорання, яке проявляється у вигляді емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження мотивації. Р. Лазарус [1] і С. Фолкман [2] (1984) у своїй теорії когнітивного оцінювання стресу акцентують на суб'єктивному сприйнятті працівниками вимог і доступних ресурсів, що визначає рівень стресу.

Вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників дозволяє не лише розуміти масштаби явища, а й розробляти цільові заходи для його зниження. Стрес є результатом взаємодії об'єктивних та суб'єктивних факторів. Наприклад, у багатьох організаціях високі вимоги до продуктивності поєднуються з недостатністю ресурсів чи чітких інструкцій. Це створює додатковий тиск на працівників. У порівнянні з іншими організаціями можна виявити спільні тригери стресу, такі як перевантаження, недостатня підтримка з боку керівництва чи конфлікти в колективі. Ці фактори часто є не лише системною проблемою підприємства, а й частиною загальних тенденцій ринку праці.

Ключовими стресорами стають як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники. Перевантаження роботою, тиск дедлайнів чи нечітке визначення ролей працівників сприяють емоційному вигоранню. Одночасно міжособистісні конфлікти, відсутність мотивації чи недостатнє визнання досягнень працівників посилюють відчуття незадоволеності та втрати контролю. Важливо розуміти, що ігнорування цих факторів може призводити до зростання прогулів і плинності кадрів, а також до зниження загальної ефективності команди.

Для глибшого розуміння масштабів стресу необхідно застосовувати кількісні показники, такі як рівень продуктивності, частота прогулів чи плинність кадрів. Доповнення цих даних опитуваннями щодо рівня задоволеності роботою працівників забезпечує комплексний підхід до вивчення проблеми. Таким чином, підприємство може точно визначити, де зосереджені основні проблемні зони. Практика демонструє, що комбінування різних підходів є найбільш ефективним. Наприклад, для великих організацій ефективними можуть бути інвестиції у створення зон відпочинку, тоді як менші підприємства можуть успішно впроваджувати гнучкі графіки роботи чи організовувати тренінги з управління стресом. Також важливо забезпечувати підтримку працівників на рівні керівництва, формуючи культуру відкритого діалогу для обговорення проблем.

Підприємствам рекомендується впроваджувати зміни поступово, враховуючи доступні ресурси та потреби персоналу. Ефективне управління змінами включає прозору комунікацію з працівниками, залучення їх до процесу прийняття рішень і регулярну оцінку ефективності заходів. Наприклад, впровадження гнучкого графіку роботи може бути доповнене тренінгами, спрямованими на покращення навичок самоменеджменту.

Оцінка результатів повинна включати аналіз динаміки продуктивності, змін у психологічному кліматі колективу та зниження показників стресу, отриманих у ході повторних опитувань. Ефективність заходів підтверджується покращенням цих показників і позитивним відгуком працівників, що вказує на зниження рівня емоційного вигорання.

Таким чином, системний підхід до управління стресом забезпечує не лише покращення добробуту працівників, а й створює довгострокові переваги для організації.

Ключові слова: стрес, підприємство, управління персоналом, продуктивність, профілактика.

Список використаних джерел

1. Іванова І.І., Управління стресом на підприємстві / І.І. Іванов. – К.: КРОК, 2021. / URL: https://uu.edu.ua/upload/Nauka/naukovi_vydannia/ivanova_i_b_socialna_robota_z_ludmi_pohilogo_viku.pdf (дата завершення 20.11.2024).

2. Електронний журнал «Ефективна економіка» / Н. М. Василик Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації / URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10034 (дата завершення: 20.11.2024).

3. Шайхлісламов З.Р. Горбенко В.Ю. Теоретичні підходи визначення копінг-стратегії поведінки особистості / Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія / URL: http://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/1_2023/11.pdf (дата завершення 20.11. 2024)

4. Мірошник Н. В. Науковий підхід до проблеми професійного вигорання в управлінській діяльності керівника ЗНЗ / URL:http://eprints.zu.edu.ua/17466/1/%D0%9C%D1%96%D1%80%D0%BE%D1%88%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf (дата завершення 20.11.2024).

Аналіз та оцінка логістичної системи ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Станіслав Мідіна,
здобувач ІІ курсу, групи МЕН/УЛД-23м-з,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: midinass@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва,
кандидат економічних наук, доцент,
заступник завідувача кафедри «Кафедра управлінських технологій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність дослідження. Сучасні вищі навчальні заклади функціонують в умовах постійних змін та викликів. Ефективність їх діяльності значною мірою залежить від оптимізації всіх процесів, в тому числі й логістичних. Актуальність цього дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів вищого навчального закладу, оптимізації інформаційних потоків та забезпечення якісного навчального процесу.

Об'єктом дослідження є аналіз системи логістичного менеджменту навчального процесу вищого навчального закладу.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні положення механізму управління інформаційними потоками та використання логістичного менеджменту в навчальному процесі вищого навчального закладу.

Метою дослідження є аналіз та оцінка логістичної системи вищого навчального закладу, виявлення проблемних зон та розробка практичних рекомендацій щодо їх ефективної оптимізації.

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

• дослідити сутність та особливості логістичного менеджменту у вищому навчальному закладі та ключові інструменти логістичного менеджменту в науковій діяльності;

• здійснити аналіз та оцінку логістичного менеджменту освітнього процесу та наукової діяльності, а також діагностику фінансово-господарської діяльності та оцінку ефективності логістичної системи вищого навчального закладу, виявити її проблемні зони;

• розробити пропозиції щодо використання інструментів та підвищення ефективності логістичного менеджменту, зокрема, щодо оптимізації логістичної системи.

Інформаційна база досліджень. Вагомий внесок у розробку теоретичних основ та практичних інструментів для аналізу та оцінки логістичних систем зробили такі іноземні вчені, як Маршалл Альфред, Томас Лі Сааті, Майкл Крістофер, Дональд Мартін Ламберт, Майкл Хаммер і Джеймс Чампі, Пітер Друкер, Френсіс У. Гарріс, Едвард А. Сільвер, Девід Ф. Пайк, Роберт Петерсон,

Хі Лян Лі, Сінь Ванг, Едвард В. Демінг, Гаррі Керцнер, Джозеф М. Джуран, Томас Дж. Аллен. Українські науковці активно використовують ці та інші методи для дослідження логістичних систем в Україні. Однак, питання вивчення системи логістичного менеджменту навчального процесу вищого навчального закладу все ще потребує достатньої уваги.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти, дисертації, статті наукових видань, матеріали конференцій, монографії, фінансова звітність та інформація вищого навчального закладу "Університет економіки та права "КРОК".

Методологія дослідження. Для збору інформації використовувались методи спостереження, порівняння, систематизації даних та опитування. Аналіз зібраної інформації здійснювався з використанням методів наукового аналізу, синтезу, порівняння, збору та обробки інформації. Для розрахунку ефективності алгоритму логістичного менеджменту у вищому навчальному закладі використовувався метод аналізу витрат та вигід.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження проведено комплексне дослідження логістичного менеджменту вищого навчального закладу та здійснено огляд ключових інструментів логістичного менеджменту в науковій діяльності. Основи напрямку інструментів логістичного менеджменту заклав Форд Уітні Гарріс [1], а Джордж Д. Філіпс [2] зробив значний внесок в теорію прогнозування попиту. Ключові праці з цього питання належать Мартіну Крістоферу [3] та Девіду М. Ламберту [4], а Лі Х. Л. та Ванг С. [5] досліджують роль інформаційних технологій в управлінні ланцюгами поставок в науці. Нами сформовано визначення логістичного менеджменту у вищому навчальному закладі – це управління потоками знань, інформації, людських та матеріальних ресурсів для досягнення цілей освітнього процесу та наукової діяльності з урахуванням місії, цілей та стратегії університету, його організаційно-правової форми та структури власності, а також факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на його діяльність. Зроблено висновок, що застосування принципів та інструментів логістичного менеджменту дозволяє університету ефективно управляти ресурсами, оптимізувати процеси та підвищувати якість освіти. Дослідження показало, що чітка організаційна структура та ефективна система управління ресурсами є ключовими факторами успішного застосування логістичного менеджменту в університеті. Результати дослідження підтверджують, що університет "КРОК" має значний потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення логістичної системи.

Другим етапом дослідження стали аналіз та оцінка логістичного менеджменту освітнього процесу та наукової діяльності, а також діагностика фінансово-господарської діяльності та оцінка ефективності логістичної системи вищого навчального закладу. Нами здійснено аналіз різних видів потоків, що функціонують в університеті: матеріальних [6], інформаційних [7, 8, 9] та фінансових [10], детально розглянуто логістику освітнього процесу

[7, 8, 9, 11], включаючи організацію розкладу занять, використання цифрових технологій та комунікаційних інструментів, проаналізовано фінансово-господарську діяльність університету за 2019-2023 роки, виявлено позитивну динаміку основних фінансових показників. SWOT-аналіз логістичної системи дозволив визначити її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для її розвитку. Виявлено, що Університет ефективно управляє логістичними потоками, використовуючи сучасні інформаційні системи та технології. Проте, існують певні проблеми, пов'язані з недостатньою інтеграцією комунікаційних платформ та зменшенням обсягів бібліотечних фондів.

Третім етапом дослідження стали розробка пропозицій щодо використання інструментів та підвищення ефективності логістичного менеджменту, зокрема, щодо оптимізації логістичної системи. В ході даного етапу було вивчено інноваційні напрямки вдосконалення логістичного менеджменту у вищому навчальному закладі "Університет економіки та права "КРОК" та їх практичне застосування найвідомішими навчальними закладами світу. Підсумовуючи досвід інших навчальних закладів, нами запропоновано наступні інноваційні напрямки вдосконалення логістичного менеджменту Університету: аналіз даних та штучний інтелект в освіті, розширення можливостей цифрового кампусу, впровадження елементів гейміфікації, розвиток віртуальної та доповненої реальності в освіті та розроблено алгоритм використання логістичного менеджменту. Обґрунтовано необхідність оптимізації логістичних процесів, підвищення рівня інтеграції інформаційних систем та використання сучасних технологій для покращення якості освітніх послуг. Для перевірки ефективності алгоритму, проведено огляд ключових методів, розроблених провідними дослідниками у цій галузі, а саме: Альфред Маршалл [12] заклав основи методу аналізу витрат та вигід та концепцію ROI, а концепцію KPI пов'язують з Пітером Друкером [13], основи методу експертних оцінок з погляду менеджменту заклав Томаса Сааті [14]. Для розрахунку ефективності алгоритму логістичного менеджменту у вищому навчальному закладі "Університет економіки та права "КРОК" ми обрали метод аналізу витрат та вигід, оскільки він дозволяє комплексно оцінити вплив алгоритму на діяльність закладу, та отримали наступні дані, що Впровадження алгоритму логістичного менеджменту у вищому навчальному закладі "КРОК" дозволяє досягти значних економічних та якісних вигід. Незважаючи на значні початкові витрати, термін окупності проекту становить 6,75 років, що свідчить про його економічну доцільність.

Практична значущість результатів дослідження. Отже, аналіз системи логістичного менеджменту навчального процесу вищого навчального закладу може виявити його проблемні зони та знайти шляхи їх оптимізації. Дослідження має важливе теоретичне значення, оскільки сприяє розробці нових практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсів вищого навчального закладу, оптимізації інформаційних потоків та забезпечення якісного навчального процесу. Практично, це сприяє підвищенню ефективності логістичної системи, підвищенню якості освітніх послуг та

конкурентоспроможності університету.

Ключові слова: логістичний менеджмент, навчальний процес, вищий навчальний заклад, логістика освітнього процесу, алгоритм логістичного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Гарріс Ф. У. Скільки деталей виготовляти одночасно. Factory, журнал менеджменту. 152 с.
2. Сільвер Е. А., Джордж Д. Ф., Петерсон Р. Управління запасами та планування і диспетчеризація виробництва. Нью-Йорк. Wiley. 1998. 784 с.
3. Крістофер М. Логістика та управління ланцюгами поставок. Pearson UK. 2016.
4. Ламберт Д. М. Управління ланцюгами поставок: процеси, партнерство, ефективність. Інститут управління ланцюгами поставок. 2008. 431 с.
5. Лі Х. Л., Ванг С. Обмін інформацією в ланцюзі поставок. Міжнародний журнал технології та управління виробництвом. 2000.
6. Річні звіти про діяльність закладу освіти. URL: https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/publichna-informatsiya/richni-zviti-pro-diyalnist-zakladu-osviti (дата звернення: 19.10.2024).
7. Положення про Студентський офіс. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/publichna-informatsiya/2017-07-27-polozhennya-pro-studetskij-ofis.pdf (дата звернення: 24.10.2024).
8. Рішення вченої ради про визначення системи та затвердження процедури внутрішнього забезпечення якості вищої освіти URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/publichna-informatsiya/3-8_polozhennia-pro-vnutrishniu-systemu-yakosti_2018-04-26_stamp.pdf (дата звернення: 24.10.2024).
9. Положення про організацію освітнього процесу URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/publichna-informatsiya/055-4-25-06-polozhennya-orhanizaaciya-op.pdf (дата звернення: 24.10.2024).
10. Баланси (звіти про фінансовий стан) URL: https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/publichna-informatsiya/balansi-zviti-pro-finansovij-stan (дата звернення: 24.10.2024).
11. Статут вищого навчального закладу «Університет КРОК». URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/publichna-informatsiya/1-1_statut.pdf (дата звернення: 13.10.2024).
12. Маршалл А. Принципи економіки. 8-е видання. Лондон. Macmillan and Co. 1920. 850 с.
13. Друкер П. Практика менеджменту. Нью-Йорк. Harper & Row. 1954. 416 с.
14. Саамі Т.Л. Процес аналізу ієрархій. Нью-Йорк. McGraw-Hill. 1980. 350 с.

Загальні методи менеджменту та їх характеристика

Вікторія Опаренко,
здобувач освітньої програми: «Готельно-ресторанної справи»,
Фахового коледжу, групи ГРС-22к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oparenkovv@krok.edu.ua
Науковий керівник:
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: 0000-00030773-5336

Актуальність теми: Методи менеджменту є важливими інструментами для ефективного управління організаціями в сучасних умовах. Вони дозволяють керівникам та співробітникам правильно розподіляти ресурси, досягати поставлених цілей та здійснювати ефективне управління процесами. У зв'язку з динамічними змінами в економічному середовищі, важливо вивчати, адаптувати і застосовувати методи менеджменту, які підвищують ефективність організацій.

Різноманітність методів менеджменту [7] дає можливість оптимізувати робочі процеси, підвищити рівень продуктивності, знижувати витрати і, в кінцевому рахунку, досягти стабільного і сталого розвитку організації. Зокрема, в умовах швидко змінного ринку та розвитку технологій методи, що допомагають інтегрувати новітні рішення, відіграють важливу роль.

Об'єкт дослідження: є організаційні та управлінські процеси в різних типах організацій: комерційних і некомерційних установах, а також в установах, що працюють у сфері надання послуг, включаючи готельно-ресторанну сферу. Зокрема, важливими є процеси, які стосуються оптимізації робочих потоків і комунікацій.

Мета дослідження: є розробка практичних рекомендацій щодо застосування основних методів менеджменту для підвищення ефективності управління. Це дозволить покращити операційну діяльність підприємств і забезпечити їх сталий розвиток.

Завдання дослідження:

• надати аналіз та класифікацію основних методів менеджменту та їх особливостей у різних типах організацій;

• визначити характеристики кожного методу та їх можливості для адаптації до специфіки підприємства;

• дослідити застосування методів менеджменту на практиці через вивчення досвіду вітчизняних та зарубіжних компаній;

• розробити рекомендації щодо впровадження ефективних методів для підвищення результативності управління.

Розглянемо основні методи менеджменту [4]. Адміністративний метод [1]:

Цей метод ґрунтується на чітко визначеній ієрархії управлінських зв'язків, де розподіл обов'язків і відповідальності здійснюється згідно з функціями кожного працівника. Організація повинна бути побудована на основі адміністративних норм, зокрема на наказах та розпорядженнях керівництва. Адміністративний метод ефективний для управління великими і середніми організаціями, де важливими є чіткість і дисципліна. Цей метод передбачає велику роль контролю за виконанням завдань. Завдяки чітким інструкціям і правилам, які слід дотримуватися, він допомагає уникати хаосу в організаційних процесах.

Економічний метод [2] включає в себе ряд фінансових та економічних інструментів для досягнення ефективності управління. Він базується на аналізі витрат, доходів, а також на оцінці і оптимізації ресурсів організації. Важливими аспектами економічного методу є бюджетування, контроль витрат та розподіл ресурсів з урахуванням максимального прибутку. Застосування економічних методів дозволяє підприємствам підвищити фінансову ефективність і скоротити витрати, при цьому зберігаючи конкурентоспроможність на ринку.

Соціально-психологічний метод [6] заснований на врахуванні психологічних аспектів взаємодії між працівниками. Він спрямований на покращення взаєморозуміння і сприяє розвитку організаційної культури. Важливим елементом є мотивація співробітників, створення позитивного робочого клімату та підтримка ініціативи серед персоналу. Завдяки застосуванню соціально-психологічного методу організація може підвищити ефективність командної роботи, сприяти розвитку лояльності співробітників і підвищенню їх задоволеності робочими умовами.

Технологічний метод [3, 5] зосереджений на використанні інновацій та автоматизації для покращення робочих процесів. Сучасні технології дозволяють значно підвищити продуктивність праці, знижуючи при цьому кількість помилок і час, витрачений на виконання завдань. Цей метод активно використовується в розвинутих країнах для оптимізації виробничих процесів і автоматизації рутинних завдань.

Практична значущість: Результати дослідження дозволяють глибше зрозуміти значення різних методів менеджменту і їх застосування для підвищення ефективності організацій. Це дозволяє вдосконалити систему управління, впровадити нові методи для оптимізації процесів, підвищити мотивацію працівників та поліпшити фінансові показники підприємств.

Висновки: Загальні методи менеджменту забезпечують досягнення цілей організації завдяки комплексному підходу до управління ресурсами, процесами та персоналом. Знання і застосування цих методів дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані та ефективні рішення, що веде до успіху організації.

Ключові слова: менеджмент, методи управління, адміністративний метод, економічний метод, соціально-психологічний метод, технологічний метод.

Список використаних джерел

1. Адміністративні методи управління URL: https://leksika.com.ua/13360608/legal/administrativni_metodi_upravlinnya/
2. Економічні методи управління URL: https://cyclop.com.ua/content/view/1065/58/1/18/#34820/
3. Методи управління URL: https://leksika.com.ua/15870403/legal/metodi_upravlinnya/
4. Основи менеджменту та класифікація методів URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/
5. Технологічні методи менеджменту URL: https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf/
6. Соціально-психологічні методи в менеджменті URL: http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5265#ch1127/
7. Методи управлінських рішень та їх класифікація URL: https://pva.com.ua/klasyfikacziya-upravlinskyh-rishen/

Види та взаємозв'язок особистих та міжособистісних конфліктів

Дар'я Река,
здобувачка освітньої програми,
«Фінанси, банківська справа та страхування»,
Фахового коледжу Групи ФІН-22к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RekaDA@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва,
кандидат економічних наук, доцент,
заступник завідувача кафедри «Кафедра управлінських технологій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність теми. Вивчення особистих та міжособистісних конфліктів є надзвичайно актуальним у сучасному суспільстві. У зв'язку з постійно зростаючими соціальними, економічними та психологічними навантаженнями, кількість конфліктних ситуацій, як у професійному, так і в особистому житті, постійно зростає. Особисті конфлікти можуть впливати на самооцінку, мотивацію та загальне емоційне благополуччя людини, а міжособистісні конфлікти — на взаємини з оточенням та продуктивність у соціумі. Вивчення видів конфліктів та їхнього взаємозв’язку є важливим для розуміння причин виникнення суперечностей, а також для розробки методів їх вирішення і профілактики, що може сприяти побудові гармонійного соціального середовища.

Об'єктом дослідження є конфліктні ситуації, що виникають як у внутрішньому світі особистості, так і у взаємодії між людьми в соціальному середовищі.

Предметом дослідження є види особистих та міжособистісних конфліктів, а також їхній взаємозв’язок і вплив один на одного. Це включає механізми виникнення внутрішніх конфліктів, причини міжособистісних суперечностей і фактори, які сприяють переходу особистих конфліктів у міжособистісні.

Метою роботи є аналіз видів особистих та міжособистісних конфліктів, визначення їхніх основних характеристик та встановлення взаємозв’язку між ними. У дослідженні також ставиться завдання розробити рекомендації для ефективного управління конфліктами, що може сприяти особистісному розвитку та формуванню гармонійних міжособистісних відносин.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання такі як аналіз наукової літератури та сучасних досліджень з питань особистих та міжособистісних конфліктів, їх видів і причин виникнення; визначено основні види особистих конфліктів та їхні характеристики, зокрема внутрішньоособистісні конфлікти мотивів, ціннісні конфлікти та рольові суперечності; описано види міжособистісних конфліктів, такі як конфлікт інтересів, емоційний конфлікт, ціннісний конфлікт та рольовий конфлікт; досліджено взаємозв’язок між особистими та міжособистісними конфліктами,

а також вплив внутрішніх конфліктів на стосунки з оточуючими; розроблено рекомендації щодо ефективного управління конфліктами та їх профілактики з метою зменшення негативного впливу конфліктів на особистісний розвиток та соціальні взаємодії; сформульовано висновки щодо значення вирішення особистих конфліктів для попередження міжособистісних конфліктів і покращення якості соціальних відносин.

Етапи та результати дослідження. Етапи дослідження включали кілька ключових аспектів. На першому етапі було проведено аналіз наукових джерел, присвячених тематиці особистих та міжособистісних конфліктів, що дозволило сформувати теоретичну базу для дослідження. Особливу увагу було приділено працям, які розкривають природу конфліктів, їхню типологію та динаміку. Наприклад, дослідження М. Дойча (Deutsch M.) "The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes" пропонує розглядати конфлікти як невід'ємну частину соціальної взаємодії, визначаючи конструктивні та деструктивні підходи до їх вирішення [1]. Праці К. Томаса (Thomas K.W.) про моделі поведінки у конфліктних ситуаціях стали основою для розуміння стратегій взаємодії у міжособистісних конфліктах [2]. У вітчизняному контексті було використано роботи українських дослідників, зокрема, О.В. Коробейникова, який досліджував вплив особистісних характеристик на виникнення внутрішніх конфліктів [3].

Другий етап полягав у визначенні взаємозв'язків між особистими та міжособистісними конфліктами. Зокрема, було встановлено, що нерозв'язані внутрішні суперечності, такі як конфлікт цінностей чи рольова невизначеність, можуть спричиняти загострення емоційного напруження, яке впливає на міжособистісну взаємодію. Наприклад, внутрішній конфлікт мотивів (зіткнення бажання самореалізації та страху змін) часто призводить до проєкції негативних емоцій на інших, що стає джерелом міжособистісних конфліктів. Проведений аналіз дозволив виявити специфіку емоційного впливу особистих конфліктів на соціальні стосунки.

Третій етап зосереджувався на детальному аналізі видів конфліктів та їхніх характеристик. Зокрема, було класифіковано особисті конфлікти як внутрішньоособистісні, ціннісні та рольові. Внутрішньоособистісні конфлікти характеризуються зіткненням протилежних мотивів або бажань усередині особистості. Наприклад, конфлікт між бажанням досягти високих кар'єрних цілей і необхідністю зберігати сімейну гармонію. Ціннісні конфлікти виникають, коли переконання чи моральні принципи особистості суперечать один одному або зовнішнім вимогам. Такі конфлікти можуть зумовлювати значний психологічний дискомфорт. Рольові суперечності виникають через неможливість особистості одночасно виконувати кілька соціальних ролей, наприклад, бути ідеальним працівником і турботливим батьком.

Міжособистісні конфлікти були класифіковані на чотири основні типи: конфлікт інтересів, емоційний конфлікт, ціннісний конфлікт та рольовий конфлікт. Конфлікт інтересів виникає через різні матеріальні або соціальні

цілі сторін, наприклад, боротьба за підвищення на роботі. Емоційний конфлікт обумовлений накопиченням негативних емоцій, таких як образа чи ревнощі, що впливають на якість комунікації. Ціннісний конфлікт характеризується суперечністю світоглядів чи етичних принципів сторін, що часто стає причиною тривалих напружень. Рольовий конфлікт виникає через невизначеність або розбіжності у розподілі функцій і завдань, наприклад, у сімейних чи робочих відносинах.

Четвертий етап узагальнив отримані результати та зосередився на розробці практичних рекомендацій. Для ефективного управління конфліктами було запропоновано розвивати такі навички: саморефлексія для виявлення джерел внутрішніх конфліктів, емоційна саморегуляція для зменшення напруги, розвиток емпатії для кращого розуміння інших людей. Також важливими є навички постановки життєвих пріоритетів, що допомагають уникати конфліктів через перевантаження ролями, та конструктивного спілкування, яке базується на техніках активного слухання і ненасильницького спілкування. Крім того, було рекомендовано навчання стратегій управління конфліктами у рамках освітніх та корпоративних програм, що включають симуляції конфліктних ситуацій, практику вирішення суперечок і рольові ігри.

П’ятий етап дослідження був присвячений аналізу впливу особистих та міжособистісних конфліктів на роботу підприємств. Встановлено, що особисті конфлікти, такі як внутрішньоособистісні суперечності чи ціннісні розбіжності, безпосередньо впливають на емоційний стан працівників. Це проявляється у зниженні їх мотивації, збільшенні кількості помилок та погіршенні загальної продуктивності. Зокрема, рольові конфлікти (наприклад, баланс між професійними обов’язками та особистим життям) часто стають причиною професійного вигорання, що підтверджують сучасні дослідження у галузі організаційної психології. Міжособистісні конфлікти в організаціях, такі як конфлікти інтересів чи емоційні суперечки, впливають на командну роботу та ефективність виконання колективних завдань. Виявлено, що постійне напруження між членами команди може призводити до зниження рівня довіри, порушення комунікації та збільшення часу на прийняття рішень. Наприклад, конфлікти між відділами через розподіл ресурсів чи розбіжності у цілях знижують загальну координацію процесів і продуктивність.

Результати аналізу показали, що наявність невирішених конфліктів на підприємствах має економічні наслідки: збільшення плинності кадрів, додаткові витрати на рекрутинг, підвищення кількості прогулів, а також втрати часу на вирішення суперечок. Однак конструктивне управління конфліктами може мати зворотний ефект: підвищення креативності, стимулювання здорової конкуренції та покращення командної динаміки.

На основі отриманих даних було розроблено рекомендації для підприємств. До них входять навчання працівників навичкам конструктивного спілкування, розвиток емоційного інтелекту та організація регулярних тренінгів із управління конфліктами. Важливим є також впровадження політик медіації, які сприяють

швидкому вирішенню суперечностей між працівниками. Таким чином, усвідомлення впливу конфліктів на роботу підприємства дозволяє мінімізувати їхні негативні наслідки та створити більш гармонійне робоче середовище.

Результати дослідження підтвердили гіпотезу про те, що тісний взаємозв'язок між особистими та міжособистісними конфліктами має значний вплив на якість соціальної взаємодії. Встановлено, що своєчасне розв'язання внутрішніх суперечностей допомагає уникнути ескалації конфліктів у міжособистісній взаємодії, а також сприяє особистісному розвитку, покращує психологічний стан і забезпечує стабільність соціальних зв'язків. Рекомендації щодо профілактики конфліктів передбачають впровадження програм розвитку комунікативних та емоційних компетенцій, регулярну роботу з рефлексією та навчання ефективним стратегіям вирішення конфліктів. Такі заходи допоможуть зменшити кількість конфліктних ситуацій у міжособистісних стосунках, сприяючи гармонізації відносин та підвищенню якості життя.

Висновок. Дослідження підтвердило важливість розуміння природи та взаємозв'язку особистих і міжособистісних конфліктів, адже вони суттєво впливають на якість як внутрішнього світу особистості, так і її соціальних стосунків. Встановлено, що внутрішньоособистісні конфлікти, зокрема конфлікти мотивів, цінностей та рольові суперечності, є не лише джерелом емоційного напруження, але й основою для виникнення соціальних напружень у стосунках з іншими людьми. Водночас міжособистісні конфлікти, як-от конфлікти інтересів, емоційні, ціннісні чи рольові, здебільшого відображають внутрішні суперечності особистості або посилюють їх.

Гармонізація внутрішнього стану є ключовою умовою профілактики конфліктів у соціальних взаємодіях. Навички саморефлексії дозволяють людині краще усвідомлювати власні потреби та протиріччя, а емоційна саморегуляція сприяє збереженню психологічної рівноваги навіть у складних обставинах. Конструктивне спілкування, засноване на емпатії, активному слуханні та ненасильницьких методах, допомагає уникати ескалації конфліктів, забезпечуючи взаєморозуміння між сторонами.

Запропоновані у роботі рекомендації можуть бути корисними як для особистого розвитку, так і для впровадження в колективах організацій. Вони включають розвиток емоційних та комунікативних компетенцій, навчання стратегій управління конфліктами, а також використання психологічної підтримки у разі глибоких внутрішніх суперечностей. Усе це сприяє не лише вирішенню конфліктів, але й формуванню зрілої особистості, здатної будувати гармонійні відносини у будь-якому соціальному середовищі.

Таким чином, своєчасне вирішення особистих конфліктів та грамотне управління міжособистісними суперечностями є необхідними умовами для покращення якості соціальних стосунків, сприяння особистісному розвитку та підвищення рівня добробуту як окремої людини, так і суспільства в цілому.

Ключові слова: конфлікти. особистість, мотиви, емоції, стосунки, рефлексія.

Список використаних джерел

1. Deutsch M. The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. New Haven: Yale University Press, 1973.
2. Thomas K.W. Conflict and Conflict Management. In: Dunnette M.D. (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally, 1976.
3. Коробейников О.В. Особливості впливу особистісних характеристик на виникнення внутрішньоособистісних конфліктів // Психологія особистості. 2015. №1. С. 112-121.
4. Волкова Н.П. Психологія конфлікту. Київ: Освіта України, 2010.

Розвиток прогресивних технологій в торгівлі

Анастасія Діжківська,
здобувачка освітньої програми «Маркетинг»,
Фахового коледжу Групи МА-23к/1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DizhkivskaAY@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва,
кандидат економічних наук, доцент,
заступник завідувача кафедри «Кафедра 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 необхідністю аналізу змін у сфері торгівлі під впливом новітніх технологій. Цифровізація, автоматизація та розвиток штучного інтелекту створюють нові можливості, а також виклики для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними на ринку. Впровадження інноваційних рішень дозволяє покращити якість обслуговування клієнтів, підвищити ефективність бізнес-процесів та збільшити дохід компаній, проте потребує інвестицій у нові технології та адаптацію бізнес-стратегій.

Об'єктом дослідження є розвиток сучасних технологій у сфері торгівлі.

Предметом дослідження є прогресивні технології, що впливають на розвиток торгівлі.

Метою дослідження є аналіз ролі прогресивних технологій у розвитку сучасної торгівлі та розробка рекомендацій щодо їх впровадження для підвищення ефективності бізнесу.

Для досягнення мети дослідження в роботі ставилися такі завдання:

• провести огляд сучасних технологій, що застосовуються у торгівлі;

• проаналізувати переваги та ризики їх впровадження;

• сформувати рекомендації щодо адаптації технологічних інновацій для покращення бізнес-процесів у торгівлі.

Роль прогресивних технологій у розвитку торгівлі давно викликає зацікавленість серед дослідників. Основи вивчення технологічних інновацій у торгівлі представлені у працях таких науковців, як Ф. Котлер, П. Дракер, М. Кастельс, Р. Грант та інших [1]. Сучасні українські науковці, зокрема О. Нечипоренко, В. Бондаренко та П. Іванова [2], досліджують вплив технологій на трансформацію ринку, відносини з клієнтами та управління бізнесом. Однак, швидкий розвиток технологій вимагає постійного оновлення досліджень для визначення актуальних тенденцій та специфічних особливостей їх впровадження у різних сегментах ринку.

Згідно з даними дослідження компанії Deloitte, основними напрямами розвитку технологій у торгівлі є автоматизація обробки замовлень, застосування штучного інтелекту для аналізу клієнтських даних, а також розвиток електронної комерції та цифрових платформ для взаємодії з клієнтами. Наприклад, технології

штучного інтелекту дозволяють автоматизувати процеси персоналізації маркетингових пропозицій, що, своєю чергою, підвищує ефективність продажів. Інтернет-рішення, такі як платформи електронної комерції, забезпечують клієнтам зручний доступ до товарів та послуг, розширюючи географію продажів і підвищуючи зручність покупок.

Основним напрямом фінансової підтримки для впровадження нових технологій є залучення інвестицій, а також співпраця з технологічними компаніями. Інвестиції в технології дозволяють оптимізувати витрати, скоротити час обслуговування клієнтів та підвищити рівень сервісу. У сучасних умовах важливо створювати партнерські проекти з технологічними компаніями, які допомагають ефективно впроваджувати новітні рішення у сфері штучного інтелекту, аналітики та кібербезпеки.

Таким чином, розвиток прогресивних технологій у торгівлі відкриває нові перспективи для бізнесу, але потребує адаптації стратегії компаній та інвестицій. Основна мета впровадження інновацій повинна полягати у підвищенні стійкості бізнесу, що сприятиме конкурентоспроможності компанії навіть після завершення інвестиційної підтримки.

Ключові слова: прогресивні технології, торгівля, інновації, автоматизація, штучний інтелект.

Список використаних джерел

1. Єрмак С. О. Торгово-технологічні інновації в торгівлі на сучасному етапі розвитку України. Ефективна економіка. 2014. № 11.

2. Офіційний сайт Державної служби статистики. Наука, технології та інновації. Інноваційна діяльність підприємств. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm

Здійснення оптових закупівель товарів в Україні під час війни

Аліна Сліпчук,
здобувачка освітньої програми «Маркетинг»,
Фаховий коледж, група МА-23к-1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SlipchukAS@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 дослідження обумовлена впливом військової агресії росії на економіку України, та процес оптових закупівель товарів. Порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на енергоносії та паливо, а також скорочення виробничих потужностей створюють численні перешкоди для функціонування українських торгових підприємств. Водночас зміни в структурі попиту потребують швидкої адаптації стратегій закупівлі для забезпечення стабільного постачання товарів.

Об'єктом дослідження є процеси оптових закупівель товарів в України під час воєнного стану.

Предметом дослідження є проблеми, з якими стикаються підприємства у сфері оптових закупівель в умовах війни.

Метою дослідження є аналіз основних викликів здійснення оптових закупівель під час війни та визначення шляхів оптимізації цих процесів для забезпечення безперебійного постачання товарів.

Для досягнення мети дослідження в роботі ставилися такі **завдання**:

• проаналізувати основні особливості, які впливають на здійснення оптових закупівель;

• дослідити вплив зовнішніх чинників, таких як економічні обмеження, на закупівельну діяльність;

• визначити стратегії та підходи для зменшення ризиків і забезпечення стабільності закупівельних процесів.

Інформаційна база дослідження. У ході роботи були використані інтернет-джерела, економічні та юридичні статті. Основою написання даної роботи послужили дані з новинних видань та офіційної платформи Верховної Ради України.

Етапи та результати дослідження. За оцінками експертів, Економічна та соціальна сфери України в перші роки повномасштабної війни (2022–2023) зазнали суттєвих потрясінь, що негативно вплинуло на бізнес. За даними Держстату, у 2022 році ВВП України скоротився на 29,1% і повернувся до рівня початку 2000-х років. Згідно зі статистикою, за перше півріччя 2024 року в Україні закрилося 194 оптових підприємства. Водночас за період січень-червень 2024 року в секторі оптової торгівлі закрилося 4 547 ФОПів. Однак здатність

бізнесу до адаптації та стійкість енергосистеми пом'якшили спад [1].

Опитування, проведене серед підприємців, виявило, що головними проблемами для бізнесу залишаються низька купівельна спроможність населення та обмежений доступ до фінансування та кредитів. Вказується також на дефіцит кваліфікованих кадрів [2]. На основі аналізу політичної та економічної ситуації в країні можна розробити ряд рекомендацій, спрямованих на подолання ідентифікованих проблем.

Серед них – розробка альтернативних логістичних шляхів, отримання фінансової допомоги від уряду та міжнародних організацій, адаптація бізнес-моделей до змінених умов ринку, впровадження заходів безпеки та страхування, а також використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів.

Оптові закупівлі під час війни, як і закупівлі в мирний час, мають на меті забезпечити прозорість та публічність використання бюджетних коштів. Це дозволяє запобігти корупції та забезпечити ефективне використання цих коштів. У зв'язку з воєнним положенням виникли деякі особливості в процесі моніторингу закупівель. Під час війни великі обсяги закупівель, привертають особливу увагу ЗМІ, тому для здійснення закупівлі більше ніж на 50 тис. грн замовник зобов'язаний оприлюднювати копію договору в електронній системі закупівель [3]. Під час дослідження було виявлено, що згідно з постановою КМУ №1178[4], закупівлі дозволено здійснювати лише через електронний каталог Prozorro Market або через процедуру відкритих торгів. При цьому постанова забороняє замовникам купляти товари, роботи чи послуги без проведення відкритих торгів, передбачених Особливостями, або без використання електронного каталогу. Також забороняється укладати договори, які передбачають оплату до або без проведення відкритих торгів чи використання електронного каталогу, за винятком випадків, зазначених у пунктах 9 і 13 Особливостей, чи розділяти предмет закупівлі на частини з метою уникнення процедури відкритих торгів. Закупівлю за Особливостями, передбаченими постановою КМУ №1178 замовник проводить на основі наявної потреби у закупівлі або у разі планової потреби наступного року чи на майбутні періоди. Відповідно до останніх змін Особливостей, замовники зобов'язані обирати процедуру відкритих торгів або використовувати електронний каталог Prozorro Market, якщо вартість закупівлі становить:

1) для товарів і послуг (окрім поточного ремонту) — 100 000 грн і більше;

2) для послуг з поточного ремонту — 200 000 грн і більше;

3) для робіт — 1 500 000 грн і більше.

Якщо вартість оптової закупівлі менша за 100 000 грн, дозволено проводити закупівлі через даний електронний каталог та укладати прямі договори з обов'язковим звітуванням про це в ЕСЗ.

Однак, за умови дотримання процедури відкритих торгів або запиту пропозицій постачальників, дозволяється поділ закупівель товару таким чином, щоб замовник міг повторно оголошувати аналогічні конкурентні закупівлі, наприклад, для забезпечення річної потреби.

Також, у зв'язку з військовою агресією росії на Україну, заборонено підписувати будь-які угоди, чи здійснювати публічні закупівлі з громадянами російської федерації або республіки білорусь. Така тендерна пропозиція одразу буде відхилена [5].

Практична значущість результатів дослідження. Підтримка бізнесу є критичною для економічної стабільності країни. Необхідні такі заходи: оновлення стандартів з урахуванням умов війни; налагодження стійких експортних каналів та податково-митних стимулів; розширення фінансової підтримки бізнесу через гранти, субсидії та пільгові позики; оптимізація податкової системи з передбачуваним податковим середовищем; швидке відновлення інфраструктури за допомогою міжнародної допомоги; спрощення адміністративних процедур. Також важливо стимулювати інновації та впровадження екологічних практик, що сприятиме стійкості бізнесу та адаптації до нових викликів.

Ключові слова: оптові закупівлі; публічні закупівлі; економіка; бізнес; закупівля за Особливостями; Prozorro Market.

Список використаних джерел

1. Market K. Y. Закриття ФОПів в Україні зросло на 54%, а компаній – на 15% | Блог YC.Market. Блог YC.Market | Дослідження ринку та конкурентний аналіз. URL: https://blog.youcontrol.market/zakrittia-fopiv-v-ukrayini-zroslo-na-54-a-kompanii-na-15/ (дата звернення: 26.11.2024).

2. Війна зачепила практично весь малий та середній бізнес України - опитування. Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/biznes-pid-chas-viyni-lishe-6-biznesu-vdalosya-uniknuti-shkodi-vid-viyni-12266319.html (дата звернення: 26.11.2024).

3. Особливості закупівель в умовах воєнного стану простими словами. Радник у сфері публічних закупівель. URL: https://radnuk.com.ua/voiennyj-stan/osoblyvosti-zakupivel-v-umovakh-voiennoho-stanu-prostymy-slovamy/ (дата звернення: 26.11.2024).

4. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 р. № 1178. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/131-2024-п#Text (дата звернення: 26.11.2024).

5. Закупівлі у воєнний час. Закупівлі під час воєнного стану. Професійні закупівлі. URL: https://cpb.org.ua/zakupivli-u-voennyi-chas (дата звернення: 26.11.2024).

Дослідження конкурентних переваг аптечних мереж в Україні

Сергій Лозинський,
здобувач на програмі «Бізнес адміністрування»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
БІЗНЕС ШКОЛА «КРОК»,
e-mail: slozynskyy@gmail.com
ORCID: 0009-0008-3561-691X
Олеся Вієцька,
викладач,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
БІЗНЕС ШКОЛА «КРОК»,
e-mail: viieckao@krok.edu.ua

Станом на початок 2024 року в Україні функціонувало близько 18 тисяч аптек, що становить одну аптеку на 1777 осіб. Цей показник значно перевищує відповідні показники в європейських країнах: у Польщі – 1 аптека на 2951 особу, у Німеччині – 1 на 4691 особу [1]. З метою посилення конкурентоспроможності та освоєння нових ринкових ніш формуються аптечні мережі. Аптечні мережі – це об'єднані під єдиним управлінням аптечні заклади, масштаби яких можуть варіюватися від локальних до міжнародних. Сучасний український фармацевтичний ринок характеризується консолідацією: кількість мереж зростає, великі мережі збільшують свою частку. Він має олігополістичну структуру, де топ-100 аптечних мереж контролюють більшу частину товарообігу, а топ-10 АМ займають 70% роздрібного фармацевтичного ринку за товарообігом та 46 % – за кількістю торгових точок, а для п'яти провідних аптечних мереж ці показники становлять відповідно 59 % та 33 % [2].

Трансформування маркетингового середовища, зростання інформаційного навантаження та зміна поведінки споживачів змушують аптечні мережі шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності [3]. Конкурентна перевага – це відносна характеристика, яка передбачає здатність до адаптації в умовах змін, певний рівень стійкості та ефективності, що разом забезпечують можливість успішної діяльності підприємства в умовах конкуренції [4].

Автор теорії конкурентних переваг М. Портер виділив два основних джерела конкурентних переваг для підприємства. Перше – це низькі витрати, які забезпечують можливість отримання вищих прибутків завдяки встановленню більш конкурентоспроможних цін. Друге – це диференціація продукції, що дозволяє задовольнити запити споживачів завдяки її унікальності [5, 6].

Конкурентні переваги можна класифікувати на три рівні: низький, високий і найвищий. До низького рівня належать ті переваги, які засновані на вартості або доступності виробничих факторів. Ці переваги легко досяжні, тому вони не є унікальними і не забезпечують стабільності на ринку. Переваги високого рівня досягаються завдяки інноваційним технологіям та високій репутації, але їх досягнення потребує значних інвестицій. Найвищі конкурентні переваги формуються протягом багатьох років, засновані на постійному оновленні

виробничої бази, передових методах організації праці та випереджальній ринковій пропозиції [5].

За джерелами походження конкурентні переваги поділяються на внутрішні (наприклад, прибутковість, ефективність управління) та зовнішні, що забезпечують кращий рівень задоволення потреб споживачів [7].

Важливими конкурентними перевагами аптечних закладів є зручність місця розташування, широта асортименту, доступність цін, надання додаткових послуг, швидке і якісне обслуговування, зручний графік роботи, привабливий інтер'єр торгового залу, оформлення вітрин, система управління та інші фактори.

Однією з основних зовнішніх конкурентних переваг аптечних мереж є впровадження цифрових технологій: отримання ліцензії на електронну торгівлю лікарськими засобами, відпуск електронних рецептів, створення мобільного додатку, застосування інноваційних цифрових технологій продажу.

Використання сучасних маркетингових інструментів, наприклад програм лояльності сприяє залученню нових та утримуванню існуючих відвідувачів конкретного аптечного закладу. За покупки споживачам нараховуються бонуси у розмірі певного відсотка, який може залежати від соціального статусу відвідувача (ветерани, пенсіонери, інваліди тощо). Програми лояльності можуть мати авторські назви.

Аптечні мережі активно беруть участь у соціальних програмах, спрямованих на підвищення доступності лікарських засобів для населення. Це дозволяє забезпечити безкоштовне отримання необхідних ліків за рахунок бюджетних коштів або знизити їх вартість. Так, аптечні мережі відпускають лікарські засоби та медичні вироби в рамках програми «Доступні ліки», «Реімбурсація препаратів інсуліну» за наявності належним чином оформленого електронного рецепта від лікаря. Інші соціальні ініціативи, такі як «Разом», «Допомога пацієнту», «Терапія+», також спрямовані на покращення доступності ліків, участь в них пацієнтів можлива через отримання картки програми у лікаря чи реєстрацію безпосередньо в аптеці. Аптечні мережі беруть активну участь в програмах громадського здоров'я і в благодійних ініціативах, зокрема у підтримці Збройних Сил України та населення, яке постраждало внаслідок воєнних дій.

Спостерігається активна колаборація між аптечними мережами та іншими брендами. Спільні проєкти, що асоціюються з інноваційністю, якістю та ексклюзивністю, зміцнюють сприйняття компаній серед споживачів. Клієнти, що довіряють одному бренду, часто довіряють і партнерському бренду. Така співпраця може включати нарахування бонусів при оплаті певними кредитними картками чи картками певних банків, надання промокодів на купівлю певних товарів тощо.

Серед інших конкурентних переваг аптечних мереж можна назвати: надання консультацій лікарями різних спеціальностей; участь в проєктах щодо утилізації лікарських засобів, отримання міжнародних сертифікатів якості (наприклад, ISO 9001), стипендіальні програми для студентів.

Відсутність електроенергії створює низку серйозних викликів для аптечних

мереж в контексті забезпечення безперебійного функціонування та задоволення потреб населення. Основні виклики, з якими стикаються аптечні мережі у разі відсутності світла пов'язані із забезпеченням належних умов зберігання лікарських засобів, функціонування програмного забезпечення та забезпечення доступу до Інтернету, а відповідно і до електронних баз даних.

Загалом конкурентні переваги аптечних мереж можна класифікувати на три типи: технологічні, глобальні та інфраструктурні.

Конкурентні переваги аптечних мереж

Група	Тип	Коментар
Технологічні переваги	Онлайн-торгівля лікарськими засобами	ліцензія на електронну торгівлю лікарськими засобами дає можливість аптечним мережам розширити свій ринок та забезпечити доступність препаратів у різних регіонах
	Електронні рецепти та мобільні додатки	відпуск ліків за електронними рецептами та замовлення через мобільні додатки полегшує процес купівлі ліків і забезпечує зручність для клієнтів
	Програми лояльності з цифровим управлінням	використання програм лояльності, які нараховують бонуси за покупки, дозволяє підтримувати довгострокові відносини з клієнтами; програми можуть бути індивідуалізовані залежно від соціального статусу клієнтів (пенсіонери, ветерани, люди з інвалідністю)
	Інноваційні цифрові технології продажу	автоматизація процесів продажу, інтеграція з платіжними системами та використання електронної комерції підвищують ефективність продажів і зручність для клієнтів
Глобальні переваги	Міжнародні стандарти якості	отримання міжнародних сертифікатів, таких як ISO 9001, підвищує довіру до аптечної мережі серед клієнтів і зміцнює її репутацію
	Співпраця з брендами	колаборації з іншими брендами дозволяють надавати клієнтам додаткові переваги, такі як бонуси при використанні певних кредитних карток чи промокоди на знижки
Інфраструктурні переваги	Незалежні джерела живлення	аптечні мережі, що використовують генератори та резервні системи живлення, можуть продовжувати свою діяльність навіть під час тривалих відключень електроенергії
	Гнучкі логістичні рішення	побудова мереж доставки, що працюють навіть в умовах відсутності стабільного електропостачання або пошкодженої інфраструктури, є важливим конкурентним фактором

Отже, проведене дослідження конкурентних переваг аптечних мереж в Україні свідчить про динамічний розвиток фармацевтичного ринку, що характеризується активною консолідацією та домінуванням великих мереж. Збільшення кількості аптек створює високий рівень конкуренції, що спонукає аптечні мережі шукати нові стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Конкурентні переваги аптечним мереж класифіковано на технологічні, глобальні та інфраструктурні. Ключовими напрямами для забезпечення конкурентних переваг є впровадження інноваційних цифрових технологій,

використання сучасних маркетингових інструментів (програм лояльності, електронної торгівлі) та участь у соціальних програмах, що сприяє збільшенню доступності ліків для населення.

Важливими факторами конкурентоспроможності є також широкий асортимент, доступні ціни, високий рівень обслуговування, зручність розташування аптек та забезпечення безперебійної діяльності під час відключення електроенергії. Крім того, аптечні мережі все більше акцентують увагу на співпраці з іншими брендами та участі в благодійних ініціативах, що зміцнює їхній позитивний імідж і сприяє посиленню лояльності відвідувачів аптек.

Список використаних джерел

1. Симоненко К. Топ-10 аптечних мереж за товарообігом та інші підсумки фармринку-2023. URL: https://rau.ua/novyni/top-10-aptechnih-merezh-2023/.

2. Інфраструктура аптечного ритейлу: відновлення триває. Щотижневик Аптека. 2023. № 39. URL: https://www.apteka.ua/article/676892.

3. Яременко С. С., Хасіна Н. М., Ягупова К. В. Удосконалення маркетингової діяльності аптечної мережі на основі дослідження споживацьких уподобань. Академічний огляд. 2019. № 1. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2019/1/9.pdf//

4. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 15. С. 42-45. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/11.pdf.

5. Аванесова Н. Е., Бекецький Р. М., Терещенко А. А. Конкурентні переваги підприємств у глобальній економіці. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019 № 66. С. 60-68. URL: http://btie.kart.edu.ua/article/view/173593.

6. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основа, 1997. 392 с.

7. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 49. С.97-103. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/21.pdf.

Проблемні аспекти стратегічного лідерства в епоху штучного інтелекту

В'ячеслав Полєтаєв,
аспірант за спеціальністю «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PolietaievVV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-8592-6571

Епоха штучного інтелекту (ШІ) суттєво змінює ландшафт корпоративного менеджменту, впливаючи на всі аспекти ведення бізнесу. За прогнозами PwC, вплив ШІ на глобальну економіку може досягти 15,7 трлн доларів США до 2030 року, що свідчить про його значний потенціал для бізнесу та суспільства [1]. Ці трансформації вимагають від лідерів нових стратегічних підходів, оскільки традиційні методи управління можуть бути неефективними в умовах швидких технологічних змін.

Штучний інтелект змінює традиційні бізнес-моделі, відкриваючи нові можливості для створення цінності. Accenture спрогнозувала, що компанії, які активно впроваджують ШІ, можуть підвищити свою прибутковість на 38% до 2035 року [2]. Наприклад, персоналізація послуг за допомогою ШІ дозволяє компаніям краще задовольняти потреби клієнтів, що призводить до збільшення лояльності та доходів. Крім того, ШІ сприяє створенню нових продуктів та послуг, що відповідають вимогам сучасного ринку. Впровадження ШІ сприяє автоматизації рутинних завдань, що підвищує операційну ефективність та знижує витрати. За даними McKinsey & Company до 45% поточних завдань можуть бути автоматизовані з використанням наявних технологій [3]. Це дозволяє компаніям перенаправити ресурси на стратегічні ініціативи та інновації, підвищуючи загальну продуктивність організації.

ШІ дозволяє аналізувати великі обсяги даних у реальному часі, перетворюючи їх на цінні інсайти для прийняття рішень. Ренді Бін підкреслює, що компанії, які використовують дані як стратегічний актив, мають вищу конкурентоспроможність та інноваційність [4]. Це вимагає від лідерів інвестицій у технології збору та аналізу даних, а також розвитку компетенцій у сфері управління даними. Лідери повинні мати глибоке розуміння цифрових технологій та їх впливу на бізнес. MIT Sloan Management Review вказує, що лише 18% керівників мають необхідні цифрові навички [5]. Підвищення цифрової грамотності допомагає лідерам краще інтегрувати ШІ в стратегії компанії, приймати обґрунтовані рішення та ефективно керувати технологічними змінами.

Умови швидких технологічних змін вимагають від лідерів стратегічного мислення та здатності швидко адаптуватися. Gartner прогнозує, що до 2025 року підприємства, які не адаптуються до змін, можуть втратити до 40% своєї ринкової частки [6]. Лідери повинні бути готові переглядати стратегії та бізнес-моделі в режимі реального часу, впроваджувати інновації та експериментувати з новими підходами. Це включає в себе розвиток навичок стратегічного планування, аналізу ринкових тенденцій та управління ризиками. Впровадження ШІ може

викликати спротив серед співробітників через страх автоматизації та втрати роботи. Ґоулман, Бояцис та МакКі підкреслюють, що лідери з високим рівнем емоційного інтелекту можуть ефективно управляти змінами та підтримувати мотивацію команди [7]. Це передбачає відкриту комунікацію, залучення співробітників до процесу змін, роз'яснення переваг ШІ та інвестування в розвиток персоналу.

ШІ піднімає важливі етичні питання, такі як конфіденційність даних, упередження алгоритмів та відповідальність за рішення, прийняті ШІ. Європейська комісія розробила «Етичні настанови для довіреного ШІ» у 2019 році, які вимагають від лідерів забезпечення прозорості, підзвітності та відповідальності [8]. Лідери повинні впроваджувати етичні стандарти та політики, які регулюють використання ШІ в організації, а також забезпечувати відповідність правовим вимогам та суспільним очікуванням. Це включає в себе оцінку ризиків, пов'язаних з ШІ, та розробку механізмів контролю і моніторингу.

Традиційні ієрархічні структури можуть бути неефективними в умовах швидких технологічних змін. Компанії переходять до більш гнучких та адаптивних моделей управління, таких як Agile та Holacracy. Deloitte зазначає, що 94% компаній вважають організаційну гнучкість критично важливою для успіху [9]. Ці моделі сприяють швидкому прийняттю рішень, підвищенню ефективності командної роботи та стимулюють інновації. Лідери повинні сприяти розвитку культури, яка заохочує інновації та експерименти. Наприклад, компанія 3M відома своєю практикою «15% часу», коли співробітники можуть працювати над власними проєктами [10]. Це стимулює творчість та впровадження нових ідей, які можуть стати стратегічними для компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність.

В епоху ШІ зростає попит на висококваліфікованих фахівців у галузі технологій та аналітики. World Economic Forum прогнозував, що до 2025 року 97 мільйонів нових робочих місць з'являться завдяки впровадженню ШІ [11]. Лідери повинні розробляти стратегії залучення, утримання та розвитку талантів, включаючи програми навчання та перекваліфікації. Це дозволить забезпечити організацію необхідними навичками та компетенціями, а також підвищити її адаптивність до змінних ринкових умов. Крім того, інвестиції в розвиток персоналу сприяють підвищенню мотивації та залученості співробітників.

Епоха штучного інтелекту кардинально змінює корпоративний менеджмент, вимагаючи від лідерів нових стратегічних підходів та компетенцій. Стратегічне лідерство в цих умовах полягає у здатності інтегрувати ШІ в бізнес-стратегії, розвивати культуру інновацій та забезпечувати етичне використання технологій. Лідери, які зможуть ефективно адаптуватися до цих змін, забезпечать своїм організаціям стійкий розвиток та конкурентну перевагу на ринку. Вони матимуть можливість не лише реагувати на зміни, але й активно формувати майбутнє своїх галузей, впроваджуючи передові технології та управлінські практики.

Епоха штучного інтелекту ставить перед стратегічним лідерством нові проблемні аспекти, які вимагають перегляду традиційних підходів до управління.

Лідери стикаються з необхідністю швидкої адаптації до технологічних змін, інтеграції ШІ в бізнес-стратегії та розвитку цифрової грамотності як своєї, так і своїх команд. Традиційні ієрархічні структури стають менш ефективними, що спонукає до впровадження гнучкіших моделей управління. Етичні питання, пов'язані з використанням ШІ – таких як конфіденційність даних і упередження алгоритмів – вимагають від лідерів забезпечення прозорості та відповідальності.

Крім того, існує опір серед персоналу через страх автоматизації та втрати роботи, що потребує від лідерів високого рівня емоційного інтелекту для ефективного управління змінами. Інвестування в розвиток талантів і перекваліфікацію співробітників стає критично важливим для забезпечення організації необхідними навичками. Вирішення цих проблемних аспектів є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку компаній в умовах швидкоплинних технологічних змін.

Ключові слова: стратегічне лідерство; штучний інтелект; цифрова трансформація.

Список використаних джерел

1. PwC. Sizing the prize What's the real value of AI for your business and how can you capitalise? URL: https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf (дата звернення 19.11.2024)

2. Accenture Report: Artificial Intelligence Has Potential to Increase Corporate Profitability in 16 Industries by an Average of 38 Percent by 2035. URL: https://newsroom.accenture.com/news/2017/accenture-report-artificial-intelligence-has-potential-to-increase-corporate-profitability-in-16-industries-by-an-average-of-38-percent-by-2035 (дата звернення 20.11.2024)

3. McKinsey & Company. A future that works: automation, employment, and productivity. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/digital%20disruption/harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/mgi-a-future-that-works-full-report-updated.pdf (дата звернення 19.11.2024)

4. Randy Bean. How Big Data and AI are Driving Business Innovation in 2018. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/how-big-data-and-ai-are-driving-business-innovation-in-2018 (дата звернення 20.11.2024)

5. Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, Natasha Buckley. Achieving Digital Maturity. Adapting Your Company to a Changing World. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3678_achieving-digital-maturity/DUP_Achieving-digital-maturity.pdf (дата звернення 20.11.2024)

6. Rob van der Meulen, Thomas McCall. Gartner Says Nearly Half of CIOs Are Planning to Deploy Artificial Intelligence. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-02-13-gartner-says-nearly-half-of-cios-are-planning-to-deploy-artificial-intelligence (дата звернення 18.11.2024)

7. Е. МакКі, Р. Бояцис, Д.Гоулман Емоційний інтелект лідера. Наш Формат. 2019 р.

8. European Commission. Ethics guidelines for trustworthy AI. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai (дата звернення 19.11.2024)

9. Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf (дата звернення 20.11.2024)

10. 3M's 15% Culture URL: https://www.3m.co.uk/3M/en_GB/careers/culture/15-percent-culture/ (дата звернення 19.11.2024)
11. The Future of Jobs Report 2020 | World Economic Forum. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (дата звернення 20.11.2024)

Виклики продуктового менеджменту в удосконаленні ІТ-продуктів

Дмитро Ільєнков,
аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ilienkovvda@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0007-2184-9395

Сучасний ринок ІТ-продуктів характеризується високою динамічністю, що зумовлено стрімким технологічним розвитком та змінними економічними умовами. Це створює серйозні виклики для підприємств у процесі розробки й удосконалення ІТ-продуктів. Водночас зростає попит на ефективні методи управління продуктом, які дозволяють адаптувати продукти до швидкоплинних потреб споживачів.

Продуктовий менеджмент як інструмент управління відіграє вирішальну роль у подоланні цих викликів, сприяючи оптимальному розподілу ресурсів та підвищенню цінності продуктів для користувачів. Його застосування дозволяє підприємствам забезпечувати відповідність продуктів потребам ринку та підвищувати конкурентоспроможність (Olsson & Bosch, 2024).

Розвиток технологій, збільшення обсягу ринку ІТ-продуктів та зростання конкуренції зумовлюють потребу у використанні продуктового менеджменту. Основна мета продуктового менеджменту полягає у визначенні ключових потреб клієнтів і ринку, а також у забезпеченні відповідності функціоналу ІТ-продукту цим вимогам. Тобто визначення того, що і яким чином має бути впроваджено в ІТ-продукт (Ebert, 2007).

У свою чергу особливості ІТ-продуктів, такі як невеликі терміни розробки та часта необхідність оновлень, створюють виклики для продуктового менеджменту, які необхідно долати для забезпечення стабільного рівня ефективності підприємства. Також до викликів продуктового менеджменту в удосконаленні ІТ-продуктів можна віднести нечіткість розподілу ролей та обов'язків між департаментами, що зменшення ефективності їхньої роботи, а також загальне недотримання запланованих часових обмежень розробки функціоналу (Lemser, 2023).

З вирішенням цих проблем допомогає чітка формалізація процесів, впровадження Agile-фреймворків (як-от Scrum або Kanban) та використання автоматизованих інструментів для управління проєктами, таких як Jira або Trello. Ці заходи дозволяють завжди мати інформацію щодо виконавців тих чи інших задач з розробки або дослідження ІТ-продуктів та долати перепони, які виникають під час роботи, що покращує координацію між різними відділами підприємства. Також згадані автоматизовані інструменти дозволяють вказувати терміни та пріоритети виконання кожного із завдань, що полегшує планування роботи безпосереднім виконавцям, а в разі виникнення недоліків у робочому процесі — з допомогою цих інструментів можна визначити, на якому саме етапі відбувається затримка процесів, та оптимізувати цей етап розробки ІТ-продукту.

Також інноваційні підходи, такі як застосування штучного інтелекту (ШІ) для аналізу ринкових даних або транскрибації аудіозаписів інтерв'ю з користувачами, дозволяють пришвидшити дослідження в межах продуктового менеджменту, точніше визначати запити клієнтів та покращувати функціонал продуктів відповідно до потреб споживачів. У поєднанні з підходами Jobs to Be Done (робота для виконання) та Customer Development (розробка клієнта), продуктовий менеджмент може більш систематизовано долати виклики пов'язні з мінливістю потреб споживачів. А саме ці підходи дозволяють у режимі реального часу актуалізувати знання підприємства щодо поточних потреб споживачів та конкретизувати, який саме функціонал ІТ-продукту є найбільш пріоритетним, — і відповідним чином адаптувати подальший процес розробки.

Прикладом використання цих підходів для подолання викликів продуктового менеджменту є український конструктор сайтів Weblium. У ньому в процесі розробки використовується метод Scrum, який дозволяє гнучко змінювати вектор роботи, а також застосовуються Kanban-дошки для відслідковування поточного статусу задач та того, який співробітник є відповідальним за певну задачу в кожний момент часу. Також у процесі застосування продуктового менеджменту в Weblium, використовується Customer Development шляхом регулярного дослідження користувачів та проведення з ними глибинних інтерв'ю. Інформація з інтерв'ю транскрибується в текст за допомогою ШІ, систематизується, визначаються патерни в їхньому зворотному зв'язку та на основі цих даних здійснюється ухвалення управлінських рішень щодо подальшої розробки ІТ-продукту.

Таким чином подолання викликів продуктового менеджменту в ІТ дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до швидкоплинних умов ринку, але й підвищити конкурентоспроможність своїх продуктів шляхом максимізації відповідності ІТ-продукту до вимог споживачів.

Подальші дослідження в цій сфері можуть бути зосереджені на аналізі досвіду подолання викликів продуктового менеджменту провідних компаній та адаптації їхніх практик до умов українського бізнес-середовища.

Ключові слова: продуктовий менеджмент; управління продуктом; ІТ-продукт.

Список використаних джерел

1. Holmström Olsson H., Bosch J. Strategic digital product management: Nine approaches. Information and Software Technology. DOI: https://doi.org/10.1016/j.infsof.2024.107594

2. Ebert, C. (2007). The impacts of software product management. Journal of Systems and Software, 80(6), 850-861. https://doi.org/10.1016/j.jss.2006.09.017

3. Lemser, F. (2023). Strategic Product Management according to Open Product Management Workflow TM. Nuremberg, Germany. Retrieved November 25, 2024, from https://www.pro-product-management.com/images/downloads/strategic-product-management-book-open-product-management-workflow.pdf

Кадровий потенціал, як фактор успішності підприємства на прикладі фармацевтичної галузі

Вадим Широбоков,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: shyrobokovvo@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0004-2874-3524

Актуальність. Фармацевтична галузь являє собою масштабне, інноваційне і капіталомістке виробництво, яке характеризується суворим нормативним регулюванням усіх аспектів діяльності (дослідження і розробка лікарських засобів, виробництво, дистрибуція, тощо).

В сучасних умовах, що характеризуються не тільки високою конкуренцією із закордонними гравцями, що займають суттєву частку українського фармацевтичного ринку (у натуральному вираженні частка продажів вітчизняної фармацевтичної продукції у 2023 році становила 63% проти 37% іноземної, та, відповідно, в грошовому вираженні: 37% – частка вітчизняних та 63% – закордонних, де обсяг ринку складає $4 млрд. [1]), стрімким розвитком технологій, постійним підвищенням вимог до виробництва зі сторони регуляторних органів, але також за умов воєнного стану та нестабільності економіки – розвиток кадрового потенціалу є одним з ключових ресурсів для забезпечення успішного функціонування та конкурентноспроможності вітчизняних підприємств.

За таких умов, дослідження, спрямоване на розробку ефективних стратегій і управлінських інструментів для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу має значний науковий та практичний інтерес.

Мета дослідження. Визначити основні підходи до розвитку кадрового потенціалу, проаналізувати ключові фактори, які впливають на цей процес, вивчити міжнародний досвід формування та управління кадровим потенціалом, а також проаналізувати існуючі методи оцінки ефективності використання кадрового потенціалу.

Для досягнення сформульованої мети було проведено дослідження сутності поняття «кадрового потенціалу», вивчення міжнародного досвіду та визначення ключових характеристик та методів оцінки ефективності використання кадрового потенціалу.

Думки вчених поділяються щодо визначення змісту поняття «кадровий потенціал» [2, 3]:

• В. Безсмертна: Сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.

• Л. Балабанова: Гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних осо-

бливостей, інтересів, мотивацій.

• Т. Берглезова: Вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, для отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту.

В контексті дослідження міжнародного досвіду – ефективна кадрова політика є ключовим елементом для розвитку підприємств в сучасних умовах. Зарубіжний досвід країн ЄС, США та Японії демонструє значні досягнення в формуванні та розвитку кадрового потенціалу, які можна адаптувати до українських реалій.

У європейських компаніях виняткову роль грає навчання і розвиток персоналу. Причому цілями навчання оголошуються не тільки підвищення рівня компетенції та кваліфікації, а й підвищення рівня лояльності та залученості персоналу. Компанії взаємодіють з університетами і навчальними центрами при розробці індивідуальних навчальних програм під конкретну фірму-замовника. Велику роль в методиці навчання персоналу відіграє компетентнісний підхід і розроблені в рамках цього підходу навчальні програми [4].

Оцінка ефективності кадрового потенціалу відображає результативність роботи як самого персоналу, так і управлінської спроможності реалізувати цей потенціал, а її методологія базується на моделюванні результатів трудової поведінки працівників, зокрема через три типи моделей обліку людських ресурсів, запропонованих Н. Бонтісом [5, 6]:

• витратні моделі, які враховують вартість залучення, заміщення або альтернативні витрати на людські активи;

• монетарні моделі, які попередньо розраховують майбутні доходи;

• моделі цінності людських ресурсів, які об'єднують моделі немонетарної поведінкової цінності з моделями монетарної економічної вартості.

Висновки. Кадровий потенціал є ключовим фактором успішності підприємств. Зарубіжний досвід демонструє, що розвиток кадрового потенціалу є не лише запорукою економічного зростання, а й умовою забезпечення соціальної стабільності. Україні необхідно інтегрувати перевірені міжнародні практики для створення конкурентоспроможної економіки та забезпечення сталого розвитку.

Ключові слова: кадровий потенціал, розвиток персоналу, фармацевтична галузь, ефективність управління, управлінські інструменти.

Список використаних джерел

1. К. Хуторна. Зміни в українській фармі за рік: обсяг ринку та споживання зросли, імпорт та експорт набирають обертів. URL: https://mind.ua/publications/20277804-zmini-v-ukrayinskij-farmi-za-rik-obsyag-rinku-ta-spozhivannya-zrosli-import-ta-eksport-nabirayut-ober (Дата звернення 26.11.2024).

2. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Економіка і управління. – 2007. – № 3. – С. 48–53.

3. Балабанова Л.Б. Управління персоналом: навч. посібник / Л.Б. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с

4. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу // Вісник економічної науки України. - 2015. - № 1. - С. 141-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2015_1_29 (Дата звернення 26.11.2024).
5. Горбоконь В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 17(1). - С. 64-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17%281%29__18 (Дата звернення 26.11.2024).
6. N.Bontis, N. Dragonetti, K. Jaconsen, G. Roos. The knowledge toolbox: a review of the tool avalaible to measure intangible resources // European Management Journal. – 1999. – № 17 (4). – P. 391–402.

Оцінка інвестиційної привабливості малих модульних реакторів при зростаючій частці відновлювальних джерел енергії

Олександр Калінін,
д.е.н, професор,
завідувач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AlexKV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5238-0525
Лариса Луковіна,
студентка кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: lukovinala@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0002-5190-9663

Протягом десятиліть атомна енергетика відіграє істотну роль у забезпеченні потреб суспільства та економіки України в електроенергії. Останні роки доля електроенергії АЕС складала близько 50%, а в 2019 - 2021 роках становила 53–55% від загального обсягу виробництва електроенергії [1].

Наявні результати оцінок технічного стану корпусу реактора та інших критичних елементів енергоблоків, а також міжнародний досвід, свідчать про можливість безпечної експлуатації більшості енергоблоків АЕС України протягом 60 років (реалістичній сценарій). Разом з тим, за консервативними оцінками, можливий сценарій із необхідністю зупинки протягом 2030–2040 років частини енергоблоків сумарною потужністю близько 4–5 ГВт. У цілому, у період з 2030 по 2050 рік, за умовами консервативного або реалістичного сценарію, очікується припинення експлуатації 10,835 ГВт діючих атомних потужностей.

На сьогодні перспективи впровадження малих модульних реакторів потужністю 1000–1200 МВт та малих модульних реакторів (ММР) в Україні розглядаються, насамперед, з точки зору збільшення маневрових потужностей для заміщення вугільних ТЕС і забезпечення стабільної роботи енергетичної системи України.

Енергетична стратегія України до 2050 року [3] також визначає одним із орієнтирів розвитку національної економіки саме декарбонізацію, розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) відповідно до Європейського Зеленого Курсу та підвищення енергоефективності. Відповідно до Енергетична стратегії [3], частка ВДЕ у загальному виробництві електроенергії має зрости до 25% до 2050 року [7]. Також Енергетична стратегія [3] акцентує увагу на необхідності нарощення обсягів накопичувальних потужностей (energy storage), розгляду можливості виробництва водню та урегулювання роботи локалізованої генерації з ВДЕ [10].

До 2032 року планується будівництво 5-7 ГВт нових сонячних та вітроелектростанцій для розширення експортної спроможності України, 30+ ГВт об’єктів з ВДЕ для виробництва відновлюваного водню та 3,5 ГВт гідроелектростанцій та насосних гідроелектростанцій. Додатково, протягом

наступних 10 років Планом передбачено введення в експлуатацію 1,5-2 ГВт пікових потужностей, 0,7-1 ГВт акумуляторів та 15 ГВт електролізних потужностей.

При проведенні розрахунків прийнято методологію [5], яка інтегрована в програмі NEST, та базується на розрахунку чотирьох базових показників: нормована вартість електроенергії (Levelized Unit Electricity Cost, LUEC), $/МВт-год; чиста поточна вартість (Net Present Value, NPV), $/кВт; внутрішня норма прибутковості (Internal Return of Rate, IRR), %; рентабельність інвестицій (Return on Investments, ROI), %.

Враховуючи виконані кількісні оцінки та якісні фактори, за результатами дослідження зроблені таки висновки:

1. Кожна із технологій має свої переваги та недоліки. ММР мають переваги в частині менших капітальних витрат на будівництво модуля, більш швидке будівництво модуля, можливість повернення інвестицій після введення в експлуатації першого модуля та ін.

2. Енергоблоки великої потужності (для прикладу АР1000) мають переваги в частині апробованості технології та наявності референтних блоків, однак вимагають високих капітальних витрат на будівництво.

3. Ядерні генеруючі потужності для умов України є інвестиційно привабливими у порівнянні із ВДЕ (з урахуванням систем накопичення енергії) за умови збільшення поточного тарифу на електроенергію від АЕС.

4. Зростаюча частка ВДЕ має негативний вплив на інвестиційну привабливість ММР так як призводить до необхідності роботи ММР в маневреному режимі та відповідно до недовироблення електроенергії. Одним із запропонованих рішень цієї проблеми є робота ММР в режимі забезпечення потреб мережі та використання «надлишкової» потужності на потреби виробничого процесу, наприклад виробництва водню. Перспективною є побудова так званих гібридних систем, шляхом поєднання ВДЕ та ММР (маневрений режим роботи та вироблення енергоносіїв: водень, амоній).

Ключові слова: інвестиційна привабливість, відновлювані джерела енергії (ВДЕ), економічна ефективність, ядерна енергетика.

Список використаних джерел

1. Про Компанію. URL: https://mind.ua/companies/350-energoatom.

2. Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 605.

3. Енергетична стратегія України на період до 2050 року. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2021 р. № 373-р.

4. International Atomic Energy Agency. Economic Evaluation of Alternative Nuclear Energy Systems. IAEA-TECDOC-2014, IAEA, 2022.

5. International Atomic Energy Agency. INPRO Methodology for Sustainability Assessment of Nuclear Energy Systems: Economics. IAEA Nuclear Energy Series No. NG-T-4.4, IAEA, 2014.

6. International Atomic Energy Agency. Economic Assessment of the Long-Term Operation of Nu-

clear Power Plants: Approaches and Experience. IAEA Nuclear Energy Series NP-T-3.25, IAEA, 2018.
7. Energo.ua. Об'єкти ВДЕ України. URL: https://www.energo.ua/ua/.
8. Ukraine's Power System: Peace and War. URL: https://www.forum-energii.eu/en/blog/system-elektroenergetyczny-ukrainy.
9. Неаронов Є. М., Байбузенко Т. Ю., Шендерович В. Я., Власенко М. І., Годун О. В., Кир'янчук В. М., Семенов Г. Р., Громок Л. І. Обґрунтування вибору реакторної технології для будівництва заміщуючих та нових енергоблоків АЕС в Україні після 2035 року. Ядерна енергетика та довкілля, 2020. doi: 10.31717/2311-8253.20.3.2.
10. Разумков центр. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни, 11 листопада 2022. URL: https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny.
11. Ukraine Real-Time Electricity Data Explorer. Real-time data on electricity demand and generation in Ukraine. EIA. URL: https://www.iea.org/data-and-statistics/data-tools/ukraine-real-time-electricity-data-explorer.

Оцінка ефективності управління бізнес-процесами у сфері нерухомості в умовах сучасних викликів

Олександр Калінін,
д.е.н, професор,
завідувач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AlexKV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5238-0525
Дмитро Ромасенко,
студент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: romasenkodv@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0005-2508-4591

Сектор нерухомості України відіграє важливу роль в економічному розвитку країни, особливо в умовах післявоєнної відбудови, яка потребує значних інвестицій у інфраструктуру та модернізацію житлового фонду. Ця галузь є ключовою для забезпечення економічної стабільності, створення робочих місць та залучення інвестицій. Управління бізнес-процесами у секторі нерухомості спрямоване на підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізацію використання ресурсів і підвищення загальної інвестиційної привабливості компаній. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток сучасних технологій автоматизації, цифрових рішень та інтеграції інноваційних підходів, які сприяють значному покращенню продуктивності, зниженню витрат і підвищенню гнучкості бізнес-процесів до швидких змін у ринковому середовищі.

У рамках дослідження розглядаються підходи до оцінки ефективності управління бізнес-процесами у секторі нерухомості з урахуванням впливу цифрової трансформації та впровадження енергоефективних рішень. Ці заходи сприяють зниженню операційних витрат, оптимізації часу виконання процесів і забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів. За допомогою методології бізнес-процесного управління (BPM) та сучасних інструментів аналізу досліджено можливості оптимізації ключових операційних аспектів, таких як управління портфелем об'єктів, моніторинг ризиків, а також вдосконалення процедур прийняття рішень у галузі. Застосування цих методів дозволяє підвищити ефективність операцій та забезпечити адаптивність компаній до змін ринкових умов.

Серед основних результатів дослідження представлені рекомендації з удосконалення управлінських практик у сфері нерухомості. Зокрема, зроблено акцент на впровадженні систем BPM для забезпечення комплексного управління бізнес-процесами, а також на використанні цифрових інструментів для автоматизації рутинних операцій, що дозволяє зменшити навантаження на персонал та підвищити якість послуг. Підкреслено необхідність адаптації компаній до сучасних ринкових умов через розробку інноваційних моделей взаємодії з інвесторами, забезпечення прозорості процесів і підвищення загальної

конкурентоспроможності ринку нерухомості України у 2024-2025 роках.

Особливу увагу приділено питанням екологічної стійкості та розвитку енергоефективних рішень у секторі нерухомості. Впровадження таких підходів сприяє зменшенню вуглецевого сліду, зниженню енергетичних витрат і підвищенню екологічної відповідальності галузі, що є важливим фактором для залучення іноземних інвесторів та забезпечення сталого розвитку в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: сектор нерухомості України, управління бізнес-процесами у нерухомості, інвестиційна привабливість нерухомості.

Список використаних джерел

1. Килимник І.І., Коляда Т.А., Домбровська А.В., Бровдій А.М. Перспективи розвитку державно-приватного партнерства в галузі житлово-комунального господарства: колективна монографія; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2018. 139 с.

2. Круглов В.В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання : Монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2019. 252 с.

3. Almarri, K. and Boussabaine, H. (2023), "Critical success factors for public–private partnerships in smart city infrastructure projects", Construction Innovation, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/CI-04-2022-0072

4. Білявський, Д. Г. Ефективність державно-приватного партнерства у будівельній галузі: теоретичний та практичний аспекти. // Економіка та держава. – 2019. – №3. – С. 55-59.

5. Jayasuriya, S., Zhang, G. and Jing Yang, R. (2019), "Challenges in public private partnerships in construction industry: A review and further research directions", Built Environment Project and Asset Management, Vol. 9 No. 2, pp. 172-185. https://doi.org/10.1108/BEPAM-01-2018-0024

6. Малін О.Л. Аналіз розвитку державно-приватного партнерства в Україні та світі: якісні зміни та головні тренди 2020 року : Аналітичний звіт. Одеса, 2020. 31 с.

7. Ющенко Н. В., Дячек В. В., Ковтун М. В. Публічно-приватне партнерство в Україні та європейських країнах. Державне управління:удосконалення та розвиток. 2019. № 9. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1485

8. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України : веб-сайт. URL: http://www.me.gov.ua/Documents/ Detail?lang=ukUA&id=62a9b-6fb-27ff-462a-b351-eeeadfb26b6f&title=StanZdiisnen niaDppVUkraini

9. Король, С. В. Вплив державно-приватного партнерства на розвиток інфраструктури в Україні. // Вісник Київського національного університету будівництва і архітектури. – 2020. – №4. – С. 23-30.

Сучасне організаційно-правове забезпечення управління державною службою в Україні: світовий досвід та українські реалії

Анатолій Француз,
Герой України,
Заслужений юрист України, доктор юридичних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,
e-mail: AnatoliyFJ@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-2861-1252
Павло Марченко,
студент юридичного факультету,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,
e-mail: marchenkops@krok.edu.ua

Державна служба є важливим елементом управління в будь-якій країні, який гарантує виконання державних функцій та реалізацію державної політики. Відповідно до змін у соціально-економічному середовищі та міжнародного досвіду Україна модернізує та реформує організаційну і правову систему управління державною службою. Організаційно-правова база державної служби адаптується до європейських стандартів, що є частиною загальної тенденції України до інтеграції в ЄС. Це передбачає дотримання принципів верховенства права, політичної нейтральності державних службовців, прозорості процедур і належного управління.

Україна продовжує проводити реформи державної служби, спрямовані на підвищення її ефективності та поліпшення якості державних послуг. Основним документом, що регулює цю сферу, є ухвалений у 2015 році Закон України «Про державну службу», який встановлює стандарти професійності, прозорості та підзвітності державної служби; з 2014 року для координації реформи було створено нові органи управління, зокрема Національне агентство державної служби України (НАДС). Важливим елементом реформ є децентралізація. Це створює нові проблеми у сфері організаційної та правової підтримки державних службовців, особливо в галузі координації та навчання на місцевому рівні.

Українська держава робить кроки щодо зниження рівня корупції на державній службі, зокрема вдосконалює механізми контролю за доходами та витратами державних службовців і підвищує прозорість їхньої діяльності.

Правова та інституційна база передбачає механізми підвищення кваліфікації державних службовців. Державна служба потребує висококваліфікованих кадрів, здатних адаптуватися до мінливих умов і відповідати на сучасні виклики. Важливу роль у цьому контексті відіграють освітні програми, навчання та кваліфікація.

Цифровізація - одна з актуальних тенденцій у розвитку державної служби. Україна активно розвиває системи електронного уряду, такі як «Дія», «Прозорро» та портал «Резерв+». Це вимагає нових навичок і додаткової нормативної бази для державних службовців. Попри ці успіхи, організаційна та правова підтримка державної служби в Україні стикається з низкою проблем, включно з недостатнім

фінансуванням, відсутністю мотивації персоналу та затримками в проведенні процедурних реформ. Однак ситуацію можна поліпшити, продовжуючи реформи та враховуючи міжнародний досвід.

Успішні системи державної служби в багатьох країнах засновані на принципі меритократії, коли висококваліфіковані фахівці призначаються на посади на основі конкурсного відбору. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління та знижує ризик корупції. У багатьох європейських країнах державна служба також орієнтована на надання послуг на місцевому рівні, що досягається за рахунок централізації. Це допомагає оптимізувати управління ресурсами та враховувати місцеві потреби.

Згідно зі світовим досвідом, безперервне нарощування потенціалу та навчання відіграють важливу роль у підвищенні кваліфікації державних службовців; країни ЄС впровадили національні програми з розвитку кар'єри та безперервного навчання державних службовців. Загалом, багато країн розвивають електронний уряд для підвищення прозорості та ефективності державної служби. Такі країни, як Сінгапур, Естонія і Південна Корея, є лідерами з впровадження цифрових платформ, які полегшують взаємодію між урядом і громадянами.

У великих демократичних країнах державна служба функціонує незалежно від політичних змін. Наприклад, у Канаді та Австралії чітко прописаний принцип політичного нейтралітету, що дає змогу співробітникам працювати стабільно, незалежно від зміни уряду. Країни з добре розвиненою системою державної служби, такі як Нова Зеландія і Данія, мають ефективні антикорупційні механізми, включно з чіткими положеннями про прозорість і суворими законами про етику. Це знижує ризик корупції та підвищує довіру суспільства до державних інститутів.

На сучасному етапі питання побудови і розвитку самостійної, незалежної, правової, соціальної, демократичної держави є найбільш актуальним. Органи державної влади в Україні повинні визначати не пошук кінцевого результату, як основне своє завдання, а поетапно, поступово, шляхом внесення поправок до правозастосовчої практики, виправлення, вдосконалення окремих законодавчих актів з метою збільшення ефективності їх дії, будувати правову державу. Надаючи пріоритет поетапним змінам, досягаються кращі результати, ніж коли ставиться нездійсненна мета і не впроваджуються методи її досягнення, посилаючись при цьому на перехідний період країни.

Загалом система державної служби в Україні досягла значного прогресу в реформуванні, але все ще потребує вдосконалення для досягнення європейських стандартів. Кадрова політика на державній службі визначає мету, завдання, основні напрями та принципи діяльності державних органів, основні критерії їхнього оцінювання, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, раціонального використання людських ресурсів.

Ключові слова: 1. Держава 2. Реформи 3. Державна служба.

Список використаних джерел

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015. №889-VIII URL https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення 08.11.2024).

2. Адамчук С.В. Соціально-психологічні аспекти професійного розвитку державних службовців в Україні: автореф.дтс. на здобуття наук. ступеня канд.наук з держ. упр.:25.00.03 «Державне управління / 2015р.

3. Антонова О.В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Дніпро, ДРІЛУ НАДУ. – 2017.

4. Француз А.Й., Костюк Н.П. Поняття ефективності правозастосовчої діяльності, URL https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aa396884-6969-42fb-80e5-35dc0bed906b/content (дата звернення 23.11.2024).

Динаміка змісту приватної (розшукової) та правоохоронної діяльності: теоретико-правові та історичні аспекти

Анатолій Француз,
Герой України,
Заслужений юрист України, доктор юридичних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,
e-mail: AnatoliyFJ@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-2861-1252
Яна Горобець,
магістр,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: HorobetsYS@krok.edu.ua

Безпека суспільства є одним із найважливіших аспектів сталого розвитку. Високий рівень злочинності продовжує залишатися однією з основних загроз як глобальній, так і національній безпеці.

Історія приватного розшуку демонструє, як протягом століть змінювалася роль і завдання приватних детективів, що, в свою чергу, залежало від соціально-економічних та політичних умов у різних країнах. Від часів античності, коли основними завданнями приватних розшуковців були безпека та захист особистих інтересів впливових осіб, до середньовіччя, де діяльність приватних слідчих органічно інтегрувалася в систему феодальних правовідносин, ми спостерігаємо еволюцію функцій, прав та обов'язків детективів. У новітній період інститут приватного розшуку став більш формалізованим і професійним, із чітким визначенням нормативної бази, що регулює його діяльність, зокрема у зв'язку зі зростанням економічних і корпоративних правовідносин, потребами у забезпеченні ділової безпеки та захисту особистих даних клієнтів.

Історично, розвиток приватної детективної діяльності можна простежити до початку 19 століття, коли в Європі і США почали з'являтися перші приватні детективні агентства. Цей процес супроводжувався змінами в законодавстві, що визначали правові рамки для діяльності приватних детективів. У країнах з розвиненими правовими системами приватні детективи мають чітко визначені права та обов'язки, а також зобов'язані дотримуватись певних етичних норм. Це є важливим аспектом, оскільки діяльність приватних детективів без належного регулювання може призвести до зловживань, порушення прав людини і конфіденційності, що підкреслює необхідність розробки відповідних законодавчих норм.

Визначення поняття приватно-розшукової діяльності свідчать про складність і багатогранність цього явища. Різні законодавчі та наукові джерела пропонують варіативні тлумачення, проте всі вони сходяться на тому, що приватний розшук є самостійною професійною діяльністю, яка ґрунтується на договірних засадах і спрямована на збір інформації в інтересах замовника. Однією з ключових характеристик є незалежність приватного детектива, що відрізняє його від працівників державних правоохоронних органів. Це, однак, не означає повної

автономії, адже діяльність приватного детектива регулюється законодавством, яке встановлює обмеження щодо методів та засобів збору інформації [1, с. 84].

Також приватно-розшукова діяльність охоплює широкий спектр завдань, включаючи не лише розслідування кримінальних справ та розшук зниклих осіб чи майна, але й забезпечення ділової розвідки, перевірку партнерів, захист від недобросовісної конкуренції та підприємницького шпигунства. Це свідчить про те, що сучасний інститут приватного розшуку виходить далеко за межі суто кримінально-правової діяльності, надаючи широкий спектр послуг. Водночас існує низка законодавчих та етичних обмежень, що регулюють діяльність приватних детективів, спрямованих на запобігання зловживанням і порушенням законодавства.

Інститут приватно-розшукової діяльності має багатогранний і комплексний характер. Він продовжує розвиватися відповідно до вимог суспільства та законодавства, реагуючи на нові виклики в галузі безпеки, права та захисту інтересів клієнтів. Історичний та теоретичний огляд цього інституту демонструє, що приватний розшук є невід'ємною частиною сучасного суспільства, яка потребує чіткого регулювання та контролю для забезпечення законності та справедливості в його діяльності.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства питання легалізації і регулювання діяльності приватних детективів набуває особливої актуальності, адже зростаюча потреба у забезпеченні особистої та бізнесової безпеки, а також у ефективній протидії злочинності вимагає створення чіткої нормативно-правової бази.

Проаналізувавши наявні законодавчі акти, було встановлено, що на сьогодні в Україні відсутня повноцінна правова регламентація діяльності приватних детективів. Незважаючи на прийняття проекту Закону України «Про приватну детективну (розшукову) діяльність», який мав на меті визначити основи функціонування цього сектору, його реалізація затягнулася через різні юридичні колізії та суперечності з чинним законодавством. Це призводить до неясності в питаннях прав та обов'язків приватних детективів, а також до необхідності розробки додаткових нормативних актів, які б узгоджували приватну детективну діяльність із законами, що регулюють діяльність правоохоронних органів.

Виявлено, що законодавство недостатньо чітко визначає критерії, які потрібно дотримуватися для отримання права на здійснення приватної детективної діяльності. Це стосується, зокрема, вимог до освіти, кваліфікаційних характеристик та умов проходження підготовки. Розглянуті критерії створюють передумови для підвищення професійного рівня приватних детективів, але потребують адаптації до сучасних реалій та вимог.

Таким чином, для розвитку приватної розшукової діяльності в Україні важливо не лише прийняти нові законодавчі акти, але й переглянути існуючі норми, що регулюють діяльність у цій сфері. Потрібна комплексна реформа, яка б охоплювала питання підготовки спеціалістів, визначення їхніх прав та обов'язків, а також належної взаємодії з правоохоронними органами.

В умовах сучасного українського суспільства, яке стає все більш складним і багатоаспектним, приватні детективи можуть стати важливими партнерами для держави в боротьбі зі злочинністю, забезпеченні правопорядку та захисті законних інтересів громадян і бізнесу. Тому розробка дієвої правової бази, що регулює їх діяльність, є пріоритетним завданням, яке вимагає термінового вирішення на рівні законодавства.

Різні моделі організації приватної розшукової діяльності у світі, відзначаючи, що в багатьох країнах, зокрема в США, Великій Британії та Австралії, приватні детективи мають чітко визначені права і обов'язки, а також підлягають суворому контролю з боку держави. Це сприяє підвищенню рівня довіри суспільства до приватних детективів та запобігає можливим зловживанням з їхнього боку. Важливим аспектом є також наявність системи ліцензування, що гарантує професійну підготовку детективів і дотримання етичних норм у їхній діяльності. Українському законодавству слід врахувати ці моменти, запроваджуючи аналогічні механізми контролю та регулювання.

Перспективи розвитку приватної розшукової діяльності в Україні також пов'язані з підвищенням правової свідомості населення та популяризацією послуг приватних детективів. Оскільки суспільство стає більш обізнаним у питаннях захисту своїх прав, зростає попит на професійні послуги в цій сфері. Це підкреслює важливість освітніх програм та тренінгів для приватних детективів, які б допомогли їм адаптуватися до сучасних вимог ринку [2, с. 47].

Загалом, розвиток приватної розшукової діяльності в Україні має бути системним і продуманим процесом, що передбачає інтеграцію міжнародного досвіду з урахуванням специфіки національного законодавства та соціокультурного контексту. Це не лише сприятиме підвищенню ефективності роботи приватних детективів, але й зміцнить правопорядок в Україні, забезпечуючи належний захист прав та законних інтересів громадян. Врахування міжнародного досвіду дозволить Україні створити дієву модель приватної детективної діяльності, яка буде відповідати сучасним вимогам і викликам.

Динаміка змісту приватної (розшукової) та правоохоронної діяльності є важливим аспектом, який вимагає глибокого аналізу в контексті сучасних соціальних, економічних та правових реалій. Теоретико-правові та історичні аспекти цих видів діяльності свідчать про їх взаємозв'язок і розвиток, що відбувається під впливом змін у суспільстві, правовій системі та вимогах громадян. Приватна детективна діяльність, як один із важливих елементів системи забезпечення правопорядку, формує нові підходи до розслідування злочинів і захисту прав осіб [4 с. 16].

Таким чином, динаміка змісту приватної (розшукової) та правоохоронної діяльності є складним і багатогранним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до нових реалій. Забезпечення балансу між приватними інтересами і суспільними потребами, а також правовою захищеністю всіх учасників цього процесу, залишаються основними завданнями для законодавців, дослідників та практиків у цій сфері. Успішне вирішення цих питань сприятиме

не лише покращенню правопорядку, але й підвищенню рівня правової культури в суспільства.

Ключові слова: приватна детективна діяльність, приватний детектив, правоохоронна діяльність.

Список використаних джерел

1. Даниленко С. К. Поняття, зміст детективних послуг та перспективи їх розвитку в Україні. Південноукраїнський правничий часопис. 2015. Вип. № 3. С. 84–86.

2. Чудновець О. О. Правове регулювання приватної детективної діяльності в Україні: сучасний стан та перспективи. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2018. Вип. 1. С. 45–52.

3. Шевченко І. О. Дослідження приватної детективної діяльності в контексті правового регулювання в Україні. Право України. 2015. № 8. С. 27–32.

4. Юрко С. С. Недержавна охоронна і правоохоронна діяльність в Україні: автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.10. Одеса. 2017. 21 с.

5. Юрченко О. С. Права і обов'язки приватних детективів в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. Вісник Національної академії внутрішніх справ. 2016. № 2. С. 124–130.

Страхування воєнно-політичних ризиків у стратегіях життєстійкості українського бізнесу

Тетяна Мосійчук,
к.е.н, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,
Бізнес Школа «КРОК»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: TetianaMK@krok.edu.com,
ORCID: 0009-0001-6429-674X

Термін «життєстійкість», «резильентність» (resilience) бізнесу використовується в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених для опису процесу адаптації та відновлення до попереднього стану під час кризових ситуацій та невизначеності, а також адаптації до інноваційних змін [1,2].

З початку повномасштабних бойових дій Україна понесла величезні втрати: не тільки людські, а й матеріальні. Станом на 31 грудня 2023 року загальна вартість відбудови в Україні становила 486 мільярдів дол США [3].

Для вітчизняної науки особливо актуальним є вивчення основних ризиків, з якими стикається бізнес в умовах воєнного стану. Серед найбільш поширених методами управління ризиками визначають: уникнення ризику, прийняття, зниження і передачу ризику [4].

Найбільш консервативним методом нейтралізації ризиків є відмова від бізнес діяльності на території України шляхом зупинення бізнесу, або перенесення його за кордон. Цей метод поширений у застосуванні, але призводить до зростання трансакційних витрат бізнесу і в масштабах економіки до подальшого скорочення валового внутрішнього продукту.

Український бізнес, незалежно від розмірів зіштовхується із ситуацією, коли прийняття ризику навіть за умов створення власних резервів не дозволяє відновити виробництво у разі катастрофічних ризиків, пов’язаних із знищенням активів. Проте компаніям, які мають плани реагування на випадок реалізації ризиків, вдається продемонструвати життєстійкість. Мінімізувати ризики перерви у виробництві (business interruption) допомагають стратегії внутрішньої міграції з територій із істотним ризиком у більш безпечні регіони, а також забезпечення безперервності ключових бізнес процесів (наприклад, придбання альтернативних джерел живлення). З початку 2022 року майже 19 тисяч українських компаній змінили своє місце розташування, велика частка переїхала в Київську та Закарпатську області [5].

Методи управління ризиками, що сприяють життєстійкості бізнесу, передбачають не тільки їх мінімізацію але і передачу страховій компанії. Збереження існуючих обсягів виробництва, захист від знищення сегментів економіки та створення умов для внутрішнього і зовнішнього інвестування уже сьогодні, в умовах воєнного стану, - завдання, яке може виконати страхування воєнно-політичних ризиків. Страхування відоме як PVI (Political Violence Insurance) — це захист від ризиків, пов'язаних з війнами, тероризмом та

соціальними заворушеннями.

PVI стає все більш актуальним для міжнародного глобального бізнесу, при розгляді інструментів забезпечення надійності ланцюгів поставок, права власності та прямих інвестицій. Згідно даних, наведених у звіті «Political risk report 2024», кількість конфліктів у всьому світі подвоїлася з 2005 року і залишатиметься ймовірно високою в майбутньому, з 2000 року конфлікти тривають у середньому на 50% довше [6].

На глобальному ринку страхування є чимало програм PVI, але це переважно страхові і компенсаційні програми окремих країн для підтримки бізнесу, що має резидентство в цих же країнах. Вітчизняний бізнес, не пов'язаний із іноземним капіталом, користуватися такими програмами не може. Відповідно, державі необхідно створити власний механізм страхування воєнних ризиків для захисту населення та підтримки економічної активності бізнесу.

До початку воєнних дій воєнні та політичні ризики зазначалися у внутрішніх договорах страхування як виключення. З 2014 року українські страховики почали розробляти і пропонувати умови страхування від воєнних ризиків, а наразі розширюють такі послуги. Більшість договорів з покриттям воєнних ризиків мали підтримку у вигляді програм перестрахування за кордон. Але після повномасштабного вторгнення іноземні перестраховики закрили програмами страхування воєнних ризиків для України, адже факт війни вже відбувся. Нажаль, внутрішня можливість страхового ринку України поглинути збитки, спричинені війною, обмежена через низьку капіталізацію.

Україна вимушена швидко розвивати складну систему страхування воєнних ризиків, до якої ми включаємо наступні рівні:

1. Страхування іноземних інвестицій за підтримки міжнародних організацій. Це, наприклад, багатостороння агенція з гарантування інвестицій із групи Світового банку MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency).

2. Механізми страхування інвестицій і кредитів окремих країн для підтримки та захисту бізнесу своїх компаній, що мають дочірні структури в Україні: Експортно-кредитні агентства Франції, Німеччини, Японії, Данії, Американська урядова Фінансова корпорація з розвитку (DFC).

3. Рівень державної підтримки іноземних інвестицій через Експортно-Кредитне Агентство (ЕКА) України. Внесення змін до закону «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» дозволило ЕКА запровадити страхування прямих інвестицій для інвесторів та страхування інвестиційних кредитів для банків, а також захистити «зерновий коридор», уклавши угоду з Marsh McLennan.

4. Рівень приватного страхування воєнних ризиків, який швидко розвивається і охоплює вже страхування промислової нерухомості, житлової нерухомості, автострахування, страхування іншого майна, особисте страхування, яке дозволяє бізнесу підсилити соціальні пакети для своїх працівників.

Наступний очікуваний крок у розвитку системи страхування воєнних ризиків - законопроєкт, розроблений Національним банком України, який

передбачає створення комплексної системи покриття воєнних ризиків в Україні за участю нової Державної агенції зі страхування воєнних ризиків та українських страховиків.

Ключові слова: життєстійкість, резильентність, страхування воєнно-політичних ризиків, управління ризиками, стратегії управління бізнесом.

Список використаних джерел

1. Ledesma J. Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. SAGE open. 2014. no 4 (3). Available at: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244014545464 (дата звернення 29.11.2024)

2. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. "Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт." 2024. Available at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54870/1/S_business-inform_24_244-257.pdf (дата звернення 29.11.2024)

3. The Third Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf (дата звернення 29.11.2024)

4. Посохов І.М. Сучасний стан методичного забезпечення управління ризиками корпорацій - Бізнес Інформ, 2012. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/1322 (дата звернення 29.11.2024)

5. Кожна восьма компанія в Україні зареєстрована на прифронтовій території https://delo.ua/business/kozna-8-kompaniya-v-ukrayini-zarejestrovana-na-prifrontovii-teritoriyi-438935/ (дата звернення 29.11.2024)

6. «Political risk report 2024» https://www.marsh.com/en/services/political-risk/insights/political-risk-report.html (дата звернення 29.11.2024)

Організація виробництва літаків в Укрііні на основі LEAN підходу

Олена Данченко,
д.т.н, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ElenaDan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5657-9144
Дмитро Хоменко,
студент,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: homenko5979@gmail.com

У сучасних умовах конкурентної боротьби, зростання вимог до якості та ефективності виробництва, особливо в авіаційній промисловості, значну увагу слід приділяти оптимізації виробничих процесів. Одним із найбільш ефективних підходів до підвищення продуктивності та якості є застосування принципів бережливого виробництва (LEAN production). Система LEAN, впроваджена в авіабудуванні, дозволяє мінімізувати витрати, підвищити якість продукції та скоротити час на виготовлення складних технічних виробів, таких як літаки.

Основними викликами виробництва літаків є: тривалі цикли виробництва (виготовлення літака — це складний процес, що включає проектування, виготовлення та тестування, що потребує значного часу та ресурсів), технічні вимоги до якості (будь-які дефекти можуть мати катастрофічні наслідки, тому необхідно зберігати високу якість на всіх етапах виробництва. Для ефективної організації виробництва літаків можна використовувати такі основні інструменти LEAN:

• 5S – це метод управління робочим середовищем, який орієнтований на підвищення ефективності, організованості та безпеки на робочих місцях шляхом впровадження стандартів і практик організації робочого простору.

• Andon – система, в якій використовуються візуальні сигнали (кольорові лампи, дошки, табло тощо) задля сповіщення про несправність на виробництві [1].

• Just-In-Time – це концепція, що полягає в створенні максимально ефективного виробничого процесу, у якому мінімізуються простої та усуваються непотрібні етапи.

• Kanban – система, за допомогою якої забезпечується наявність необхідних матеріалів, деталей тощо, точно в потрібний термін, та в потрібній кількості. Завдяки цьому зникає проблема простою виробництва через дефіцит потрібних елементів, а також зникає необхідність в складських запасах, адже ця система допомагає виявити оптимальну кількість потрібних для кожного процесу деталей [1].

• Gemba kaizen – це підхід до вирішення проблем, що ґрунтується на принципі: коли виникає несправність, необхідно йти до місця її виникнення (Гемба), щоб зібрати детальну інформацію про інцидент та виявити першопричину. Піс-

ля цього слід усунути її, щоб уникнути подібних поломок у майбутньому.

• Value Stream Mapping – фактично означає «створення карти потоку цінності», де візуалізується кожний процес виробництва і складається таким чином, щоб не було зайвих етапів [1].

• Lean Six Sigma – інструмент, що поєднує в собі дві концепції – Lean та Six Sigma (методологія для вдосконалення процесів, що вже контролюються, за допомогою математичних і статистичних інструментів, розроблена компанією Моторола в 1986 році) [2]. Найбільш популярним є підхід DMAIC, що допомагає покращувати процеси та вирішувати проблеми. Літери є абревіатурою п'яти етапів удосконалення: D-define – визначити, M-measure – виміряти, Aanalyze – проаналізувати, I-improve – покращити, C-control – контролювати. Як зазначено в книзі «The Lean Six Sigma Pocket Toolbook» – «Ці фази логічно ведуть команду від визначення проблеми через впровадження рішень, пов'язаних із основоположними причинами їх виникнення, і встановлення 9 найкращих практик, щоб переконатися, що рішення залишаються на місці» [3].

Досвід світових авіабудівних компаній, таких як Boeing і Airbus, демонструє, що впровадження елементів LEAN дозволяє значно підвищити ефективність виробництва літаків. Наприклад, на Boeing активно використовується система Kanban для управління поставками компонентів і зборки літаків, що дозволяє значно скоротити час на переналадку виробничих ліній і зменшити простій. Водночас впровадження 5S на підприємствах дозволяє зберігати високу організацію робочих місць і забезпечувати безперервний потік матеріалів та компонентів.

Для українських компаній, які займаються виробництвом літаків, впровадження концепції LEAN може стати важливим кроком у зменшенні витрат, підвищенні якості продукції та оптимізації виробничих процесів. Наприклад, впровадження системи VSM на підприємствах може допомогти виявити неефективні процеси та знизити витрати на виробництво, що є критичним для конкурентоспроможності на міжнародному ринку. В Україні на сьогоднішній день лише окремі підприємства авіаційної галузі застосовують окремі елементи LEAN. Однак для підвищення ефективності та конкурентоспроможності малих авіаційних підприємств вкрай важливо впроваджувати LEAN як комплексну систему управління виробництвом. Це дозволить значно знизити витрати, підвищити якість продукції та скоротити час на виготовлення літаків, що є ключовими факторами на глобальному ринку.

Основними кроками впровадження LEAN на українських підприємствах є: навчання працівників основам LEAN та підвищення кваліфікації керівників для успішного впровадження змін, адаптація методів Kanban, VSM та 5S до особливостей виробничого процесу, модернізація обладнання та впровадження автоматизації для зменшення ручної праці та підвищення точності виготовлення. Впровадження концепції LEAN у виробництво літаків може значно підвищити ефективність, знизити витрати та покращити якість продукції. Однак для успішного впровадження необхідно адаптувати інструменти LEAN до специфіки

авіаційного виробництва та здійснити комплексну підготовку персоналу.

Список використаних джерел

1. Поліщук С.В. Ощадливе виробництво як універсальна філософія для ведення економічної діяльності. Курсова робота. Київ, 2021.

2. Six Sigma – Lean Enterprise Institute. URL: Six Sigma - A Resource Guide | Lean Enterprise Institute

3. Michael L. George, David Rowlands, Mark Price, John Maxey. «The Lean Six Sigma Pocket Toolbook». 2005 p.

Напрями впровадження цифровізації у ЗВО на прикладі Університету «КРОК»

Едвард Потапенко,
аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: potapenkoes_stud@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0005-7465-6082
Наталія Літвін,
к.е.н, доцент, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: litvinnm@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4505-4363

Цифровізація закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні є важливим напрямом модернізації освітньої системи. Основними аспектами цього процесу є розвиток цифрової інфраструктури, що передбачає створення сучасних цифрових камбузів, оснащених необхідними технічними засобами та програмним забезпеченням, яке забезпечує доступ до освітніх ресурсів і ефективну комунікацію між учасниками освітнього процесу [1]. У цьому контексті «Університет економіки та права «КРОК» активно впроваджує цифрові технології, зокрема, співпрацюючи з такими компаніями як Microsoft, Amazon та CISCO, використовуючи їхні продукти та сервіси у освітньому процесі та створюючи власні продукти на основі їх технологій, такі як "кабінети" студента та викладача [2].

Важливим є впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у навчальні програми, зокрема використання електронних платформ для дистанційного та змішаного навчання, які забезпечують гнучкість та індивідуалізацію навчання [3, с. 2–9]. Університет «КРОК» активно використовує платформу Moodle та комунікатор Microsoft Teams, що дозволяє студентам отримувати якісну освіту незалежно від місця перебування [4].

Значну увагу приділяють розвитку цифрових компетентностей викладачів і студентів через підвищення кваліфікації у сфері цифрових технологій, а також формування навичок роботи з сучасними цифровими інструментами [5]. Університет «КРОК» організовує тренінги та семінари для викладачів і студентів, спрямовані на розвиток цифрових навичок, пропонуючи курси підвищення кваліфікації на базі Microsoft 365, що сприяє оптимізації освітніх та робочих процесів [6].

Також важливо впроваджувати цифрові освітні ресурси, включаючи електронні підручники, навчальні курси, відеолекції та інші матеріали, доступні через інтернет, що сприяє підвищенню доступності якісної освіти [7]. Університет «КРОК» розробляє власні електронні ресурси, які використовуються в освітньому процесі та публікує у електронному репозитарії DSpace, власно-створеному сайті РПНД (робочих програм навчальних дисциплін), курсах платформи дистанційного навчання Moodle, внутрішніх ресурсах SharePoint, сайтах конференцій, журналів та монографій, зокрема створених на платформах

Open Conference System.

Автоматизація управлінських процесів передбачає впровадження електронних систем управління освітнім процесом, електронних журналів, а також моніторинг успішності, що забезпечує прозорість та ефективність адміністрування [8]. Університет «КРОК» використовує сучасні інформаційні системи, такі як Microsoft Power Apps та Power Automate, Sharepoint та Moodle для управління освітнім процесом, що підвищує ефективність адміністративної діяльності.

Додатково, особливе значення має забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних учасників освітнього процесу [9]. Університет «КРОК» впроваджує політики та процедури, такі як поштові розсилки направлені на просвітницьку діяльність про застереження від фішинг-атак, публікація внутрішніх документів-пам'яток про безпечні принципи користування інформаційними системи та інші дії спрямовані на захист даних студентів і співробітників, дотримуючись сучасних стандартів кібербезпеки.

Водночас українські ЗВО активно інтегруються з міжнародними цифровими освітніми платформами й ініціативами, що сприяє обміну досвідом, підвищенню якості освітнього процесу й інтеграції у глобальний освітній простір [5]. У свою чергу Університет економіки та права «КРОК» активно сприяє інтеграції у глобальний освітній простір через діяльність Навчально-наукового інституту міжнародної освіти (ННІМО), що пропонує програми англійською мовою та підтримує адаптацію іноземних студентів [10]. Для цього створено англомовну версію сайту, де розміщено інформацію про навчальні програми, умови вступу та студентське життя [11]. Не менш важливим є підтримка сервісами цифровізації англійської мови інтерфейсу.

Університет є активним учасником програми Erasmus+, яка забезпечує можливості академічної мобільності студентів і викладачів до університетів-партнерів у Європі. Завдяки Erasmus+ студенти мають змогу навчатися за обміном у провідних європейських університетах, здобувати міжнародний досвід і розширювати професійні перспективи [12].

Ці ініціативи сприяють підвищенню якості освіти, розвитку міжнародної співпраці та інтеграції студентів і викладачів у глобальний освітній простір.

Дивлячись на цифровізацію як на процеси сталого розвитку, заклади вищої освіти України активно розроблюють та впроваджують стратегії цифровізації, спрямовані на підвищення якості освітнього процесу та інтеграцію в глобальний цифровий простір. Наприклад, Київський національний університет імені Тараса Шевченка ініціював міжнародний проєкт «DigiUni – Відкрита Українська ініціатива», який передбачає створення цифрового університету для покращення доступу до освітніх ресурсів та підвищення якості навчання [13].

Розробка документів, які регламентують цифрову трансформацію, дозволяє ЗВО систематично впроваджувати новітні технології, адаптуватися до швидких змін у цифровому середовищі та забезпечувати ефективне управління ресурсами. Зокрема, такі стратегії сприяють створенню єдиного цифрового освітнього

простору, що розширює можливості традиційних моделей навчання та підвищує доступність освітніх послуг [14].

Університет економіки та права «КРОК» також розробив стратегію цифровізації, спрямовану на підтримку внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Ця стратегія включає впровадження сучасних цифрових платформ, розвиток цифрових компетентностей викладачів і студентів, а також інтеграцію з міжнародними цифровими освітніми ініціативами. Такий підхід дозволяє університету забезпечувати високу якість освіти, відповідати сучасним вимогам та сприяти інтеграції у глобальний освітній простір.

Ключові слова: цифровізація;ЗВО;автоматизація;стратегія цифровізації;напрями цифровізації.

Список використаних джерел

1. Арешонков В. Ю. Цифровізація вищої освіти: виклики та відповіді. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2020. Том 2, № 2. URL: https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/106.

2. Нова ера знань: Університет «КРОК» та Amazon запускають партнерство для інновацій та розвитку URL: https://www.krok.edu.ua/ua/novini-ta-podiji/item/5626-nova-era-znan-universitet-krok-ta-amazon-zapuskayut-partnerstvo-dlya-innovatsij-ta-rozvitku.

3. Бабаєв В. М., Стадник Г. В., Момот Т. В. Цифрова трансформація в сфері вищої освіти в умовах глобалізації. Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 2. С. 2–9. DOI: https://doi.org/10.33042/2522-1809-2019-2-148-2-9.

4. Платформи та сервіси дистанційного навчання Університету «КРОК» URL: https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/pidrozdili/navchalni/tsentr-distantsijnogo-navchannya/platformi-ta-servisi-distantsijnogo-navchannya.

5. Жаворонок А., Попело О. Сучасні тенденції впровадження інноваційних цифрових технологій у діяльність закладів вищої освіти України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 2 (38). С. 58–68. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-58- 68.

6. Цифровізація освіти та робочих процесів: курси з підвищення кваліфікації URL: https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/pidrozdili/navchalni/kursi-z-pidvishchennya-kvalifikatsiji/tsifrovizatsiya-osviti-ta-robochikh-protsesiv.

7. Концепція цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року. Міністерство освіти і науки України. 2021. URL: https://mon.gov.ua/ua/news/koncepciya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-i-nauki-mon-zaproshuye-do-gromadskogo-obgovorennya.

8. Литвинова С. Г. Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2022. Том 4, № 1. URL: https://www.academia.edu/112460542/

9. Сухонос В. В., Гаруст Ю. В., Шевцов Я. А. Діджиталізація освіти в Україні: зарубіжний досвід та вітчизняна перспектива впровадження. Правові горизонти. 2019. № 19 (32). С. 79–86. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20242/1/PIONBUG_2022_P110-111.pdf

10. Управління міжнародного співробітництва Університету «КРОК» URL: https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/pidrozdili/strukturni/upravlinnya-mizhnarodnogo-spivrobitnitstva

11. International Office – KROK University URL: https://int.krok.edu.ua/en/

12. International Programs – KROK University URL: https://int.krok.edu.ua/en/programs/international-programs.

13. Проєкт «DigiUni – Відкрита Українська ініціатива» URL: https://knu.ua/news/12941.

14. Цифрова трансформація в освіті: сучасний тренд чи вимога сьогодення URL: https://naurok.com.ua/cifrova-transformaciya-v-osviti-suchasniy-trend-chi-vimoga-sogodennya-386190.html.

Transformative Corporate Culture: Advancing Crisis Adaptability and Strategic Responsiveness for Sustainable Development

Liyousa Taghikilanidamavandi,
PH.D student at Management technologies Department,
University of Economics and Law «KROK», Kyiv, Ukraine,
e-mail: tagikilani@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-8796-830X

In a time defined by extraordinary challenges and rapid global changes, the ability of organizations to manage uncertainty has emerged as a cornerstone of sustainable development. Corporate culture, often referred to as the foundation of an organization's identity and operational ethos, has a profound influence on how businesses respond to crises. A transformative corporate culture does not merely react to external shocks but proactively evolves, equipping companies with the agility to reorient their structures, align their processes, and reshape their strategies in the face of shifting demands.

The current global landscape, characterized by geopolitical shifts, economic volatility, and complex social dynamics, underscores the need for a more adaptive and innovative approach to corporate culture. In this context, digital marketing tools have become essential in shaping and sustaining corporate culture. Tools such as collaborative platforms, social listening software, and data analytics enable organizations to foster communication, track employee sentiment, and promote transparency, creating a more cohesive and responsive work environment.

Transformative corporate culture also bridges the gap between crisis management and sustainable development. By embedding principles of adaptability and strategic responsiveness, such cultures help organizations not only recover from disruptions but also position themselves for future growth and innovation. This paper explores these critical dimensions, emphasizing their role in ensuring organizational longevity and success amid continuous challenges.

The increasing complexity and unpredictability of the global environment have elevated the role of corporate culture as a critical determinant of organizational success. Transformative corporate culture, characterized by its focus on adaptability, innovation, and inclusivity, empowers organizations to proactively address challenges and maintain operational resilience during crises. Unlike static organizational models, transformative cultures are dynamic, enabling companies to pivot strategies, align internal processes, and foster a sense of shared purpose among employees.

Recent academic research, such as the works published in the *Journal of Organizational Behavior* and *Strategic Management Journal,* highlights the significance of adaptability in mitigating the impact of crises. Organizations with strong transformative cultures are not only better equipped to recover from disruptions but also thrive by leveraging challenges as opportunities for innovation. For instance, during the COVID-19 pandemic, corporations that prioritized cultural adaptability reported higher levels of employee satisfaction and productivity, as outlined in studies from the *Academy of Management Perspectives*.

Digital tools play a pivotal role in fostering and sustaining transformative corporate cultures. Platforms like Slack and Microsoft Teams facilitate seamless communication and collaboration, even in remote settings, while AI-powered analytics provide actionable insights for decision-making. These tools not only enhance operational efficiency but also help maintain transparency and trust among employees, essential components of a resilient corporate culture. Research in the *MIT Sloan Management Review* emphasizes that organizations utilizing such technologies experience improved cohesion, faster response times, and greater agility in the face of disruptions.

Case studies from multinational corporations such as Unilever and Microsoft illustrate how embedding digital tools within their corporate frameworks has enabled these companies to sustain growth while navigating crises. For instance, Unilever's commitment to creating an inclusive and adaptable corporate culture, supported by real-time data analytics and virtual collaboration platforms, has positioned it as a leader in sustainability and innovation. Similarly, Microsoft's adoption of AI-driven tools has enhanced its ability to forecast risks and respond strategically, aligning with long-term organizational goals.

This research emphasizes the interconnectedness of corporate culture, crisis management, and digital transformation, demonstrating that the integration of these elements is essential for achieving sustainable growth. By fostering an environment where adaptability and responsiveness are ingrained within the organizational ethos, businesses can not only navigate crises but also build a foundation for enduring success.

The abstract will provide a comprehensive exploration of how transformative corporate cultures can serve as strategic frameworks for navigating crises and achieving sustainable growth. Grounded in insights from leading academic works, such as Denison and Mishra's studies on organizational resilience (*Academy of Management Journal,* 1995) and Cameron and Quinn's *Competing Values Framework* (2011), the discussion will articulate a nuanced understanding of how adaptability and responsiveness can be systematically integrated into corporate culture.

One of the key outcomes will be a detailed framework that outlines the steps necessary for embedding crisis adaptability into corporate structures. This framework, informed by research from the *Journal of Organizational Change Management*, will demonstrate how proactive approaches to organizational culture can mitigate risks and align with long-term strategic goals. It will also address how organizations can transcend traditional reactive models of crisis management, shifting toward anticipatory strategies that enhance overall organizational robustness.

Additionally, the abstract will delve into the transformative role of digital tools in fostering cohesion, transparency, and agility within corporate environments. Drawing on case studies from globally recognized corporations such as Microsoft and IBM, published in journals like the *MIT Sloan Management Review*, it will illustrate how collaborative platforms, data analytics, and AI-driven technologies have empowered these organizations to maintain operational excellence during crises. Such tools not only support real-time decision-making but also enable organizations to build a culture

of trust and inclusivity, essential for sustaining workforce morale in challenging times.

By integrating these theoretical insights and empirical evidence, the presentation will offer practical recommendations for aligning corporate cultural values with strategic objectives. It will emphasize how transformative corporate practices contribute to resilience and innovation, ultimately driving sustainable organizational growth. Attendees will gain actionable insights into leveraging corporate culture as a competitive advantage, with a focus on building resilient organizations capable of thriving in an interconnected and ever-changing global economy.

Conclusion

In the face of an increasingly volatile global environment, the ability to embed adaptability and strategic responsiveness within corporate culture is no longer a choice but a necessity. Transformative corporate culture serves as a critical enabler for organizations, equipping them to navigate crises while maintaining focus on long-term sustainability and growth. By leveraging digital tools, companies can foster cohesion, transparency, and innovation, creating agile environments capable of withstanding and thriving during periods of uncertainty.

This abstract underscore the importance of integrating crisis adaptability as a core element of corporate culture, supported by evidence from leading global corporations and high-level academic studies. It highlights how such integration not only enhances organizational resilience but also provides a sustainable competitive advantage in an interconnected world. The insights and strategies discussed will serve as a roadmap for organizations aiming to align their cultural values with strategic imperatives, fostering a future-oriented mindset that prioritizes resilience, innovation, and sustainability.

Ultimately, this exploration of transformative corporate culture offers a pathway for businesses to evolve into dynamic, responsive entities, well-prepared to meet the challenges of today and tomorrow.

Ключові слова: Transformative corporate culture; Crisis adaptability; Strategic responsiveness; Digital transformation; Organizational resilience; Sustainable development; Corporate innovation; Crisis management; Employee engagement; Digital tools in management.

Список використаних джерел

1. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. John Wiley & Sons.

2. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Academy of Management Journal, 38(4), 645-678.

3. Davenport, T. H. (2018). AI and analytics: Accelerating business decisions. MIT Sloan Management Review, 59(4), 34-41.

4. Петрова І.Л. Культурна трансформація як чинник гідної праці. - Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія/ за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. - К., КНЕУ, 2017.- 500 с. - п.1.6, с.85-97

5. Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.

6. Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Ініціативи з підтримки стартап екосистеми України

Максим Монета,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: monetamv@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0004-2730-4298
Науковий керівник:
Марина Аверкина,
д.е.н., професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: Averkina@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1517-6434

Від початку повномасштабного вторгнення стартап екосистема України потребувала нових ініціатив та підтримки з боку держави, інвесторів та інших учасників. Перспектива розробки нових технологій, починаючи з стартапів, які працюють на користь Сил Оборони України, є суттєвим стимулом для отримання переваг на полі бою. Наступним важливим фактором є економічний розвиток, перспектива залучення інвестицій та створення робочих місць. Проведемо аналіз ініціатив для розуміння тенденцій в стартап екосистемі України в 2022-2024 роках.

Суттєве збільшення фінансування державою, постійними донорами та залучення приватних учасників стартап екосистеми призвели до збільшення ініціатив таких як Seeds of Bravery, Brave1, CodeUA. Такі платформи за думкою автора потенційно можуть принести не тільки короткочасну підтримку екосистеми в час невизначеності, спричиненою повномасштабним вторгненням, але довготривале явище, яке буде стимулювати розвиток екосистеми. На противагу збільшення податків, відсутності очікуваних законодавчих змін, економічної та демографічної криз.

МІЖНАРОДНА ПІДТРИМКА

Міжнародна підтримка має вирішальне значення для екосистеми стартапів. Наведемо основних системних учасників підтримки української екосистеми.

USAID. Огляд міжнародної підтримки варто починати з діяльності USAID через їх довгострокову підтримку України та розвитку економіки, а також через значне збільшення бюджетів після повномасштабного вторгнення. Протягом 2014-2021 років USAID профінансував програми в Україні приблизно на $1,5 мільярди.

«З початку війни 24 лютого 2022 року USAID виділило 3,1 мільярди доларів на гуманітарну допомогу, 3,4 мільярда доларів допомоги спрямовані на розвиток і 28,1 мільярда доларів виділені у формі прямої бюджетної підтримки.» (USAID, 2024).

Згадані вище $3,4 мільярди включають в себе програми спрямовані на підтримку й розвиток стартапів, що безпосередньо впливає на розвиток стартап екосистеми України.

Seeds of Bravery. Ця програма була запущена у 2024 році і фінансується Європейським Союзом у рамках Європейської ради з інновацій (EIC).Загальний бюджет програми становить €20 мільйонів, з яких €12 мільйонів виділено на безповоротні гранти для підтримки українських технологічних стартапів. Програма охоплює п'ять ключових напрямків, включаючи «Інноваційне підприємництво», «Інкубатори глибоких технологій», «Відбудова України», «Масштабування та акселерація у сфері глибоких технологій». (Seeds Of Bravery, 2024).

Програма Seeds of Bravery має на меті не лише фінансову підтримку, але й інтеграцію українських стартапів у європейські інноваційні екосистеми, що безпосередньо вплине на розвиток стартап-екосистеми України в умовах війни та економічних викликів.

EIC Accelerator. Акселератор European Innovation Council зосереджує свою діяльність на масштабування стартапів та бізнесу й фінансується в рамках програми Horizon Europe. Програма поєднує гранти та інвестиції різних середніх чеків до $10 мільйонів за рахунок фонду EIC Fund (EIC, 2024).

EIT. Ініціативи Європейського інституту інновацій та технологій спрямовані на підтримку інновацій, підприємництва та розвитку технологій в Європі. Українські організації та підприємці мають можливість приєднуватися до проектів EIT, отримуючи доступ до ресурсів, фінансування та партнерств у рамках найбільшої в Європі інноваційної мережі. Регулярно проводяться заходи та програми для підтримки українських стартапів у виході на європейські ринки.Ці ініціативи сприяють розвитку підприємництва в Україні, допомагаючи стартапам реалізувати свої ідеї та інтегруватися в міжнародну економіку. На разі проводяться воркшопи, навчання та виділяються гранти по різних напрямах. (EIT, 2024).

GIZ. Німецьке товариство міжнародного співробітництва активно підтримує Україну з 1993 року, надаючи допомогу в різних сферах, особливо після початку повномасштабного вторгнення Росії. Серед основних ініціатив – програма "Skills4Recovery", спрямована на підготовку кваліфікованих спеціалістів для відновлення економіки України, з бюджетом, що зріс з 10 млн євро до 25,5 млн євро. GIZ також надає консультаційну підтримку малим і середнім підприємствам щодо освоєння нових ринків збуту, що сприяє відновленню економіки та збереженню робочих місць. У сфері енергетики програма забезпечує підвищення стійкості енергосистеми України, включаючи постачання генераторів для лікарень та будівельних матеріалів для ремонту пошкоджених електромереж. Ці ініціативи сприяють не лише відновленню інфраструктури, але й розвитку людського капіталу в Україні. (GIZ, 2024).

Google. Компанія Google активно підтримує українські стартапи через Google for Startups Ukraine Support Fund, який був запущений для допомоги підприємцям у відновленні та розвитку бізнесу в умовах війни. У 2024 році Google оголосив про виділення $10 мільйонів на підтримку українських технологічних компаній. У рамках цього фонду стартапи можуть отримати гранти до $100

тисяч кожен, а також додаткові кредити Google Cloud на суму до $350 тисяч для масштабування своїх операцій. На даний момент фонд вже надав фінансування 58 стартапам на загальну суму $5 мільйонів (Google, 2024).

ДЕРЖАВНІ ІНІЦІАТИВИ

Brave 1. Ініціатива, що була запущена в Україні для підтримки стартапів у сфері оборонних технологій (Brave1, 2024). Програма фінансується за рахунок державного бюджету України. На 2024 рік заплановано витратити 1,5 мільярди гривень, а за попередні півтора року було виділено 500 млн. грн. Також Brave1 залучає міжнародних інвесторів у проекти, які можуть бути корисними для Збройних Сил України. (AIN, 2024).

Techosystem. Об'єднання організацій гравців технологічної екосистеми України. (Techosystem, 2024). Організація створена за ініціативи Мінцифри для покращення синергії та взаємодії стартап екосистеми, IT бізнесу та інвесторів.

CodeUA. Нова платформа, анонсована в листопаді 2024 на Web Summit в Лісабоні. Метою платформи є створення потужного маркетплейсу для експорту IT послуг з України. Перші угоди вже очікуються найближчим часом. Створено силами Львівського IT кластеру, за сприяння USAID (Мінцифри, 2024).

Keywords: стартап, екосистема, тенденції, інвестиції.

References

1. USAID. (29 11 2024 р.). Ukraine. Отримано з USAID: https://www.usaid.gov/uk/ukraine

2. EIC. (29 11 2024 р.). Отримано з EIC Accelerator: https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/eic-accelerator_en

3. Seeds Of Bravery. (29 11 2024 р.). Seeds Of Bravery. Отримано з Seeds Of Bravery: https://seedsofbravery.eu/

4. EIT. (29 11 2024 р.). EIT: tag Ukraine. Отримано з EIT: https://eit.europa.eu/tags/ukraine-0

5. GIZ. (29 11 2024 р.). GIZ and Ukraine. Отримано з GIZ: https://www.giz.de/en/worldwide/302.html

6. Google. (29 11 2024 р.). Google for Startups Ukraine Support Fund. Отримано з Google: https://ukraine.googleblog.com/2024/05/google-google.html

7. Brave1. (30 11 2024 р.). Отримано з Brave1: https://brave1.gov.ua/

8. AIN. (29 11 2024 р.). За півтора року Brave1 надав українським розробникам Defense Tech майже півмільярда гривень грантів. Отримано з AIN: https://ain.ua/2024/11/29/brave1-420-mln-grn/

9. Techosystem. (30 11 2024 р.). Отримано з Techosystem: https://techosystem.com.ua/

10. Мінцифри. (30 11 2024 р.). Отримано з Code UA: https://codeua.com/.

Ефективність digital-стратегії у просуванні онлайн-страхування: кейс hotlinefinance

Ірина Петрова,
д.е.н., проф,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irinapl@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-42 06-5403
Дмитро Волченко,
магістрант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: volchenkodo@krok.edu.ua

З розвитком цифрових технологій онлайн-страхування стало невід'ємною частиною фінансових послуг. У сучасних умовах важливо зрозуміти, які digital-інструменти найбільш ефективно сприяють просуванню страхових продуктів. Сервіс hotline.finance є одним із провідних представників цієї галузі в Україні, що робить його ідеальним прикладом для аналізу. Актуальність дослідження полягає у вивченні впливу цифрових стратегій на залучення клієнтів та підвищення рівня продажів страхових послуг.

Методологія досліджень включає аналіз ключових показників ефективності (KPI) digital-кампаній сервісу hotline.finance, зокрема даних з Google Analytics, Ahrefs, а також порівняльний аналіз ефективності SEO, PPC (платна реклама в інтернеті) і Direct-стратегій (email, viber, sms, push сповіщень). Крім того, використовувались кейс-метод для глибокого аналізу конкретних маркетингових кампаній і A/B-тестування для оцінки оптимальних форматів реклами.

На першому етапі дослідження було вивчено наукові публікації, що розкривають підходи до оцінки ефективності цифрового маркетингу. У роботах [1, 2] підкреслюється, що ключовими показниками ефективності (KPI) digital-стратегій є конверсія, рентабельність інвестицій (ROI), а також поведінкові метрики користувачів, такі як глибина переглядів сайту, час перебування та частота відмов. Ці показники були використані як основа для аналізу сервісу hotline.finance.

На другому етапі здійснено аналіз основних каналів digital-маркетингу сервісу hotline.finance, зокрема SEO, PPC та Direct-маркетингу:

• PPC: Аналіз платної реклами показав, що Google Ads був каналом №1 по кількості залучення нових клієнтів та кількості продажів. Проте ROI цього каналу виявився неокупним за рахунок дуже високої плати за клік (20 грн в середньому): витрати на рекламу окупилися лише на 90%.

• SEO: Згідно з даними внутрішньої аналітики, органічний трафік забезпечує близько 25% всього трафіку платформи, що підтверджує високий рівень ефективності пошукової оптимізації. Оптимізація контенту за ключовими запитами, такими як "автострахування онлайн", дозволила підняти позиції сайту на 1-3 місця в пошуковій видачі Google.

• Direct-маркетинг: Email, Viber, SMS та push-сповіщення показали високу ефективність у поверненні клієнтів та збільшенні повторних покупок. Наприклад, середній коефіцієнт відкриття email-сповіщень склав 30%, тоді як конверсія після отримання Viber-повідомлення досягла 17%. Direct-канали виявилися більш ефективними для утримання клієнтів порівняно з іншими каналами.

На третьому етапі здійснено оцінку KPI digital-кампаній платформи hotline.finance дозволила визначити найбільш результативні стратегії:

• Конверсія: Органічний трафік мав коефіцієнт конверсії 3,4%, тоді як direct-кампанії забезпечили 15%, а PPC на рівні 6%.

• Рентабельність інвестицій (ROI): Direct-канали показали найвищий ROI (750%), тоді як SEO — 300%, що перевищує ROI PPC (90%).

На четвертому етапі визначили виклики та можливості. Аналіз показав наступні виклики для платформи:

• Висока конкуренція серед інших платформ онлайн-страхування та сайти страхових компаній: ARX, VUSO, UNIQA.

• Необхідність сегментації аудиторії для direct-кампаній, оскільки стандартні повідомлення показували нижчу конверсію.

Можливості для росту включають:

• Впровадження інтерактивних повідомлень через direct-канали (наприклад, персоналізовані рекомендації за допомогою штучного інтелекту).

• Збільшення частоти використання автоматизованих сценаріїв для email, viber, push-сповіщень для нагадувань про закінчення поліса з можливістю придбати новий та під час сезонних акцій.

Результати дослідження демонструють, що direct-канали є найефективнішим інструментом для підтримки та утримання клієнтів. Вони забезпечують найвищий ROI серед усіх аналізованих каналів, а також демонструють високу конверсію. Цей канал дозволяє ефективно стимулювати повторні покупки та утримувати клієнтську базу.

PPC є найрезультативнішим каналом для залучення кількості нових клієнтів, забезпечуючи найбільший обсяг трафіку. Проте цей канал не є прибутковим з першої покупки через нижчий ROI. PPC має сенс використовувати, якщо компанія готова інвестувати в залучення клієнтів у мінус на етапі первинної покупки, з розрахунком на те, що прибуток буде отриманий у майбутньому завдяки ефективному утриманню клієнтів через direct-канали. Це дозволяє розглядати PPC як інструмент для розширення клієнтської бази та створення довгострокової цінності для бізнесу.

SEO демонструє стабільні результати та має високий ROI, забезпечуючи довгострокову рентабельність і постійний потік нових клієнтів. Органічний трафік показує хороші поведінкові показники, але для підвищення ефективності цього каналу потрібні додаткові інвестиції в оптимізацію контенту та розширення ключових запитів.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення digital-стратегій у сфері онлайн-страхування, розробки рекомендацій для сервісу hotline.

finance щодо покращення взаємодії з клієнтами та впровадження ефективних інструментів просування страхових продуктів для інших гравців ринку.

Ключові слова: digital-маркетинг, онлайн просування, страхування.

Список використаних джерел

1. Попова Л.В. "Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій у страхуванні". Журнал економічних досліджень, 2022, 1-6. https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-08-02

2. Журавка О.В. "Сучасні тенденції цифровізації страхового ринку", 2023. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94781/1/Zhuravka_digitalization.pdf

3. Янишин Я., Брик Г., Кашуба Ю. "Проблеми і перспективи інтернет-страхування в Україні", 2019, 3-6. https://mmi.sumdu.edu.ua/ua/uammi/volume-10-issue-4/article-3/

4. Стаття на сайті страхової компанії UNIQA. "Страхування онлайн: що приваблює українців у придбанні цифрового поліса та чому ми розвиваємо всі канали продажу", 2024. https://uniqa.ua/blog/strakhuvannya-onlayn-scho-privablyue-ukraintsiv-u-pridbanni-tsifrovogo-polisa-ta-chomu-mi-rozvivaemo-vsi-kanali-prodazhu/

Вплив управління конфліктами на діяльність організації

Анастасія Павлова,
здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PavlovaAO@krok.edu.ua
Віктор Алькема,
д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.udu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність теми визначається тим, що конфлікти є невід'ємною частиною життя соціуму, включаючи організації. Їх вплив на діяльність організації залежить від того, наскільки ефективно здійснюється управління ними. Ефективне управління конфліктами дозволяє перетворити потенційну загрозу на можливість для розвитку, тоді як неефективне – призводить до негативних наслідків, таких як зниження продуктивності та погіршення міжособистісних відносин.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в організаціях.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти впливу управління конфліктами на діяльність організації.

Метою дослідження є аналіз впливу управління конфліктами на функціонування організації.

Інформаційна база дослідження. Теоретичні та методичні аспекти управління конфліктами, його наслідки та вплив на діяльність організації досліджено в працях Л. М. Ачкасової, Т. О. Водолажської, Ю. О. Бекетова [1], а також в роботі О. Леонова та Т. Леонової [2]. Стратегії ефективного управління конфліктами в організаціях розглянуто в роботах І.В. Олійника [3] та Є. Лісеного з А. Лісеною [4].

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи аналізу наукових літературних джерел, опис практичних інструментів, системний підхід, узагальнення, групування та оцінювання.

Результати дослідження. Управління конфліктами – це систематичний цілеспрямований процес виявлення, аналізу, вирішення та запобігання конфліктним ситуаціям в організації з метою забезпечення її ефективного функціонування та досягнення поставлених цілей. Управління конфліктами також спрямоване на усунення та мінімізацію причин, що призвели до конфлікту, або на корекцію поведінки учасників конфлікту [1].

Конфлікти в організаціях можуть варіюватися від незначних розбіжностей у поглядах до серйозних протистоянь, які можуть зупиняти роботу підрозділу чи навіть всієї організації. Тому для успішного управління конфліктами необхідно розуміти їхню сутність, причину, глибину та можливі наслідки, що дозволить ефективно вживати необхідні заходи щодо їхнього вирішення. Поняття

«конфлікт» визначається як ситуація, яка виникає при протистоянні двох або більше сторін, що мають несумісні цілі, цінності, інтереси або поведінку, та взаємодіють в межах одного організаційного середовища [2]. У контексті організації конфлікт є відображенням суперечності та розбіжності інтересів чи поглядів між різними функціональними чи структурними одиницями, групами працівників або окремими особами.

Причини виникнення конфліктів є багатогранними та охоплюють як суб'єктивні фактори, тобто особисті протиріччя та особливості співробітників, так і об'єктивні, наприклад недоліки в організаційній структурі, необґрунтований розподіл ресурсів, брак інформації тощо. Управління конфліктами є ефективним, коли конфлікт перетворюється з деструктивного явища на конструктивну силу, що сприяє розвитку як окремих структурних одиниць так і всієї організації. Ефективне управління конфліктами сприяє підвищенню продуктивності, збереженню позитивного робочого клімату в колективі, зростанню рівня довіри, покращенню комунікації та зміцненню командного духу, а також стимулює інновації завдяки підвищенню рівня відкритості та креативності [3].

Крім того при ефективному управлінні конфліктами також покращуються конкурентоспроможність організації. Це обумовлюється рядом причин: завдяки зменшенню витрат часу та ресурсів на вирішення конфліктів, компанія може зосередитися на досягненні стратегічних цілей; при позитивному робочому кліматі в колективі зменшується рівень стресу, що допомагає працівникам працювати продуктивніше, а також породжує нові ідеї; сприятлива робоча атмосфера допомагає зберегти досвідчених фахівців і знизити витрати на пошук та навчання нових співробітників; організації з атмосферою взаємоповаги та співпраці мають кращою репутацію на ринку, через що клієнти та партнери надають їм перевагу [3,4].

Однак при неефективному управлінні конфліктами організація ризикує зіткнутись з низкою негативних наслідків, до яких можна віднести наступні: порушення трудової дисципліни, зменшення лояльності до компанії, уповільнення прийняття рішень, створення негативного іміджу компанії, зниження якості роботи, зниження продуктивності, погіршення міжособистісних відносин, збільшення плинності кадрів, додаткові витрати на ліквідацію наслідків конфліктів [2,3].

Для запобігання вищезазначеного існує ряд стратегій управління конфліктами, наприклад, переговори, медіація, конкуренція, компроміс, уникання, арбітраж, профілактика, виявлення, розвиток емоційного інтелекту, позитивна корпоративна культура в організації та інші. Переговори та медіація належать до стратегій активного вирішення, оскільки вони передбачають прямий діалог між сторонами для досягнення взаємовигідного рішення. Уникнення та пристосування відносяться до пасивних стратегій. Вони спрямовані на свідоме ухилення від конфлікту та поступки однієї зі сторін, їх мінусом є те, що вони не завжди ведуть до вирішення кореня проблеми. Конкуренцію та арбітраж можна віднести до конкурентних стратегій. Конкуренція передбачає прагнення

однієї зі сторін досягти своїх цілей за будь-яку ціну. Арбітраж, хоча і передбачає залучення третьої сторони, також має конкурентний характер, оскільки сторони намагаються переконати арбітра у своїй правоті. Обидві стратегії можуть призвести до погіршення відносин між сторонами.

Співпраця та компроміс є кооперативними стратегіями, оскільки вони передбачають спільну роботу сторін для досягнення взаємовигідного рішення. Розвиток емоційного інтелекту та створення сприятливого клімату в колективі відносяться до профілактичних стратегій. Вони спрямовані на запобігання виникненню конфліктів та створення умов для ефективної співпраці [3,4].

Вибір стратегії залежить від типу конфлікту, його стадії розвитку, особистісних характеристик учасників та культурних особливостей організації. Регулярна оцінка ефективності обраних стратегій дозволяє вносити необхідні корективи та забезпечувати довгострокову стабільність у колективі. Інвестуючи в розвиток навичок управління конфліктами, організації можуть забезпечити свою стабільність та досягти стратегічних цілей. Важливим аспектом є постійний аналіз та оцінка ефективності обраних стратегій, що дозволяє вносити необхідні корективи та адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Практична значущість результатів дослідження. Ефективне управління конфліктами дозволяє перетворити потенційні загрози на можливості для розвитку. Воно сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню продуктивності праці, збереженню цінних кадрів та зміцненню репутації організації. Для досягнення успіху в управлінні конфліктами необхідно розуміти їхні причини, вміти вибирати відповідні стратегії вирішення та створювати культуру відкритої комунікації та взаємоповаги. В кінцевому результаті культура вирішення конфліктів, що формується в організації, стає її конкурентною перевагою.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, наслідки, ефективність, стратегія.

Список використаних джерел

1. Ачкасова, Л. М., Водолажська, Т. О., Бекетов, Ю. О. (2022). УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ. Економіка транспортного комплексу, (40), 22. URL: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.22. (дата звернення:25.11.2024);

2. Леонов, О., Леонова, Т. (2023). УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ. Економіка та суспільство, (55). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11 (дата звернення: 25.11.2024);

3. Олійник І.В. ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА. № 1 (50) (2024): Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). URL: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10 (дата звернення: 25.11.2024);

4. Лісений, Є., Лісеная, А. (2022). ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЗАСОБИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ. Економіка та суспільство, (35). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5 (дата звернення: 26.11.2024).

Екологічна безпека військової діяльності за стандартами НАТО

Вадим Чурилін,
аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ChurylinVO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6453-359X
Леонід Віткін,
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 контексті соціально-економічних трансформацій в Україні планується поступовий перехід до європейських екологічних стандартів, а також оновлення існуючої системи екологічного забезпечення, включаючи й Збройні Сили. Особливо важливим є питання створення ефективної системи управління станом навколишнього середовища в ЗС, оскільки військова діяльність значно сприяє екологічній кризі. За оцінками експертів, частка Збройних Сил у загальному забрудненні навколишнього середовища в Україні складає від 6 до 10% від загального обсягу забруднення в країні [1, с. 24].

Політика ЗС України з охорони навколишнього середовища зазначає, що питання забезпечення екологічної безпеки військ (сил) (далі – ЗЕБВ) будуть інтегровані у всі військові дії ЗС України відповідно до оперативних завдань. Метою політики є забезпечення мінімізації несприятливих впливів на навколишнє середовище. Ефективне управління екологічною безпекою військ (сил) також підвищує успіх місії, сприяючи захисту сил, забезпечуючи проведення операцій та виконання завдань місії й командирів. Воно підтримує репутацію ЗС України і захищає ЗС України від поточних та майбутніх екологічних правових дій [2].

Наша країна має унікальний досвід у подоланні екологічних наслідків, спричинених воєнними діями. Саме тому Міністерство оборони активно працює над розробкою двох нових військових екологічних стандартів, що відповідатимуть вимогам НАТО. Варто зазначити, що до початку масштабного вторгнення Росії в Україну Міністерство оборони вже розробило й впровадило чотири військові екологічні стандарти відповідно до стандартів НАТО, частина з яких потребує оновлення у зв'язку з веденням бойових дій на території країни.

НАТО, хоча і є воєнно-політичною організацією, вже давно виходить за межі суто військових питань. Сьогодні діяльність Альянсу охоплює значну частину аспектів забезпечення миру та стабільності в Євроатлантичному регіоні, включаючи тісну співпрацю з партнерами. Поняття "безпека" традиційно асоціювалося з захистом території, суверенітету та національних інтересів. Проте в останні роки це поняття змінилося, і науковці визнають важливість екологічних факторів, природних катастроф і надзвичайних ситуацій, які можуть суттєво вплинути на масштаби конфліктів і політичну стабільність у різних регіонах світу. Тому співпраця у сфері екології та боротьби з наслідками природних і

техногенних катастроф стала важливою складовою діяльності НАТО.

Стратегічна концепція Альянсу базується на широкому підході до безпеки, який включає не лише політичні, економічні та соціальні аспекти, але й екологічні. Усі ці фактори отримують таку ж увагу, як і оборонні питання. Безпека також забезпечується через ефективне партнерство з країнами, що не є членами НАТО, через співпрацю й діалог. Партнерства та співпраця з іншими країнами, міжнародними організаціями, такими як ООН, а також стратегічне партнерство з Європейським Союзом допомагають зміцнити взаємодію між державами, сприяючи більш ефективному запобіганню конфліктів і подоланню криз.

Серед актуальних питань екологічної безпеки, що хвилюють країни НАТО, вчені виділяють вплив військових операцій на навколишнє середовище, дослідження транснаціональних аспектів, запобігання конфліктам через нестачу ресурсів, нові екологічні ризики, що можуть загрожувати економічній і політичній стабільності, а також нетрадиційні загрози безпеці, такі як безпека харчових мереж, водних шляхів, портів і гаваней [3].

В Україні вперше розроблено вітчизняний військовий стандарт ВСТ 01.107.004 Екологія та захист навколишнього середовища. Система управління екологічною безпекою військ (сил) під час військової діяльності, який є ідентичним стандарту НАТО STANAG 2583 Ed. 2 / AJEPP-3 Ed. A, "Environmental management system in NATO operations"[4].

Система управління екологічною безпекою військ (сил) має бути інтегрована в процес планування операцій у ЗС України, тому фахівець-еколог повинен спершу мати чітке розуміння процесу планування операцій – це логічний процес вирішення військових проблем, який об'єднує всі фактори, що забезпечують розуміння можливого курсу дій та подальшу розробку плану операцій (плану роботи). Процес планування операцій у ЗС України наразі здійснюють за стандартами НАТО [4], в яких комплексне планування операцій окреслює військові процедури та обов'язки, що регулюють підготовку, затвердження, оцінювання, реалізацію та огляд плану роботи. Фахівець-еколог повинен проконсультуватися за цими стандартами і може розглядати додаткову інформацію в процесі планування операцій у ЗС України, зокрема, щодо екологічної безпеки військ (сил).

Отже, для збереження безпеки і демократії як на євроатлантичному просторі, так і у світі потрібно розуміти наслідки зміни клімату у вигляді конфліктів і нестабільності, рішуче готуватись до майбутніх потрясінь, адаптувати свої збройні сили до екстремальних ситуацій, розвивати стійкість до впливу змін клімату і запроваджувати сталі найкращі практики у військове планування і розвиток сил та засобів, скорочувати викиди і зменшувати негативний вплив військової діяльності на довкілля.

Розв'язана Росією війна проти України відсунула кліматичні дії та взяті на себе нашою державою кліматичні зобов'язання назад у списку пріоритетних завдань, проте Україна залишається вірною взятим на себе кліматичним

зобов'язанням. Відновлення країни після війни має відбуватись з урахуванням "найкращих практик" з адаптації та розвитку стійкості до змін клімату та екологічних проблем і має стати частиною планів з відновлення держави та сталою практикою Збройних Сил України.

Ключові слова: екологічна безпека, стандарти НАТО, ЗС України, адаптація, екологічні ризики.

Список використаних джерел

1. Кулагін К. К., Солонець О. І., Ведмідь О. І., Квіткін К. П., Борисенко М. В. Реформування національної системи управління життєвим циклом озброєння та військової техніки за стандартами НАТО. Системи озброєння і військова техніка. 2022. № 3(71). С. 24−34. https://doi.org/10.30748/soivt.2022.71.04.

2. Наказ Міністерства оборони України від 24.02.2020 № 56 "Про питання військової стандартизації", зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 05.03.2020 за № 241/34524;

3. Rene Heise. NATO is responding to new challenges posed by climate change. NATO review: web site. URL: http://surl.li/lgras

4. STANAG 2526, Ed: 2 / AJP-5 Ed: A Ver. 2. Allied joint doctrine for the planning of operations (Об'єднана союзницька доктрина з планування операцій)

Розвиток лідерства в HR-менеджменті

Наталя Москаленко,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: moskalenkono@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-0877-2350

У сучасному світі українські організації стикаються з безпрецедентними викликами: глобалізація, технологічні прориви, динамічні зміни ринкових умов, зростаюча потреба в інноваціях і все це в умовах воєнного стану. У цьому контексті HR-функція еволюціонує від адміністративної ролі до стратегічного партнера бізнесу. Лідерство в HR-менеджменті стає ключовим фактором, який не лише підтримує адаптацію організацій до змін, але й формує їхню конкурентоспроможність.

Як стверджує Дейв Улріх [1, 2], один із провідних мислителів у сфері HR, сучасні HR-лідери повинні вміти виконувати кілька ключових ролей одночасно: бути архітекторами культури, агентами змін, стратегічними партнерами та наставниками. Вони впливають не лише на те, як працює організація, але й на те, заради чого вона працює.

В цих тезах досліджується, як розвиток лідерських компетенцій у HR-менеджменті може трансформувати організації, створюючи сталість, залученість співробітників і інноваційність у досягненні бізнес-цілей.

Лідерство в HR-менеджменті має глибокий вплив на всі аспекти діяльності організації. Через ефективне управління людським капіталом HR-лідери створюють додану вартість, яка безпосередньо відображається у фінансових результатах, організаційній життєздатності та здатності до інновацій.

HR-лідери забезпечують синергію між бізнес-стратегією та розвитком персоналу. Зокрема, вони формують середовище, у якому співробітники отримують можливості для розвитку, вдосконалюють свої навички та реалізують потенціал. Це сприяє підвищенню продуктивності, поліпшенню корпоративної культури та оптимізації бізнес-процесів. Наприклад, впровадження систем оцінки ефективності працівників, адаптованих до стратегічних цілей, дозволяє організаціям досягати більш високої продуктивності.

У мінливих умовах ринку лідери HR стають агентами змін, які формують гнучкість і стійкість організації. Завдяки стратегічному підходу до управління талантами та побудови сильної культури, орієнтованої на адаптацію, HR-менеджери підтримують здатність організацій реагувати на кризи, впроваджувати інновації та виходити на нові ринки.

Згідно з численними дослідженнями, як [3], рівень залученості працівників безпосередньо впливає на продуктивність і рівень плинності кадрів. HR-лідери створюють умови, за яких співробітники відчувають свою цінність і вплив на організацію. Це досягається через прозорість, підтримку зворотного зв'язку,

впровадження гнучких підходів до роботи та програм розвитку, які враховують індивідуальні потреби.

HR-лідери, орієнтовані на майбутнє, створюють конкурентну перевагу шляхом побудови бренду роботодавця, який приваблює найкращі таланти. Успішні організації вирізняються тим, що не лише наймають компетентних працівників, але й утримують їх завдяки сильній культурі, зрозумілим кар'єрним перспективам і визнанню досягнень.

Лідерство в HR сприяє побудові середовища, де ідеї генеруються та швидко перетворюються на реальні проєкти. Створення інноваційного середовища передбачає підтримку творчого мислення, співпраці між командами та розвитку міждисциплінарних навичок. Це дозволяє організації швидше адаптуватися до змін і впроваджувати продукти або сервіси, що відповідають потребам сучасного ринку.

HR-лідери допомагають забезпечити психологічну безпеку, тобто середовище, де співробітники почуваються вільно висловлювати думки, пропонувати ідеї та брати участь у ризикованих проєктах без страху осуду чи покарання. Дослідження Емі Едмондсон [4] показали, що команди з високим рівнем психологічної безпеки досягають кращих результатів і швидше адаптуються до змін.

HR-лідерство сьогодні є не просто функцією управління персоналом, а стратегічним важелем, який формує майбутнє організацій. Завдяки розвитку лідерських компетенцій у HR-менеджменті, організації мають змогу ставати більш гнучкими, конкурентоспроможними та здатними до досягнення довгострокових цілей.

Сучасні дослідження та вступи на конференціях показують, що лідерство в HR-менеджменті залишається одним із ключових факторів успішності організацій, особливо це актуально для українських компаній, ефективність лідерів та менеджерів, як головний пріоритет для HR. Від лідерів очікують більшої автентичності, емпатії та адаптивності, адже саме ці якості допомагають організаціям відповідати на виклики сучасності. Проблема в тому, що лише частина організацій надає достатню підтримку своїм лідерам для розвитку цих навичок, що може гальмувати їхній успіх у майбутньому. Дослідження Deloitte, McKinsey підтверджують, що організації, які активно залучають працівників до спільного створення змін, мають вищі рівні залученості, інноваційності та здатності адаптуватися до змін. Такі підходи сприяють кращому психологічному клімату та підвищують продуктивність співробітників, створюючи додаткову цінність як для організації, так і для суспільства. Крім того, в умовах зростаючої невизначеності роль HR-лідерів стає ще важливішою для впровадження змін у масштабах організації та створення стійких моделей роботи. Інвестиції в лідерство допомагають зменшити організаційну складність та підвищити конкурентоспроможність компанії.

Ключові слова: HR-менеджмент, лідерство, HR-лідер, життєздатність організації, управління людським капіталом.

Список використаних джерел

1. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR from the outside in. New York: McGraw-Hill. URL: HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources - David Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, Mike Ulrich - Google Книги

2. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. (2012). HR talent and the new HR competencies. Strategic HR Review 11(4):217-222. DOI:10.1108/14754391211234940. URL: https://www.researchgate.net/publication/235295245_HR_talent_and_the_new_HR_competencies

3. Dorota Weziak-Bialowolska, Piotr Bialowolski, Carlued Leon, Tamar Koosed, Eileen McNeely. Psychological Climate for Caring and Work Outcomes: A Virtuous Cycle. Environmental Research and Public Health. 2020 – URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7579274/

4. Amy Edmondson (2018). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc. 233 p. – https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=54851

Організація логістичного управління компанією

Артем Хміль,
здобувач освітньої програми «Управління логістичною діяльністю»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KhmilAI@krok.edu.ua
Сергій Філатов,
к.т.н., доцент, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: FilatovY@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

У сучасному бізнес-середовищі логістика відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійного функціонування підприємств, оптимізації витрат та підвищенні якості обслуговування клієнтів.

Актуальність дослідження полягає в необхідності вдосконалення логістичного управління компаніями для підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності.

Об'єктом дослідження є логістичні процеси в компанії ТОВ "Вайт Групп".

Предметом дослідження є організація логістичного управління компанією ТОВ "Вайт Групп".

Метою дослідження є аналіз та вдосконалення логістичного управління в компанії ТОВ "Вайт Групп" для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Логістика є ключовим елементом у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Вона охоплює всі етапи руху товарів від постачальника до кінцевого споживача, включаючи транспортування, складування, обробку замовлень та управління запасами [1]. Ефективне логістичне управління дозволяє мінімізувати витрати, підвищити рівень задоволення клієнтів та забезпечити конкурентоспроможність компанії. Основні концепції і методи логістичного управління [2].:

1. Концепція "Just-In-Time" (JIT): Ця концепція спрямована на мінімізацію запасів і витрат шляхом постачання матеріалів і компонентів точно в момент їх необхідності. Це дозволяє уникнути накопичення зайвих запасів і знизити витрати на їх зберігання.

2. Управління ланцюгами поставок (SCM): Ця концепція охоплює всі етапи виробничо-збутового процесу, від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Вона спрямована на оптимізацію логістичних процесів для досягнення максимальної ефективності та конкурентоспроможності.

3. Концепція загальних витрат: Цей підхід фокусується на мінімізації сукупних витрат у всьому ланцюзі поставок. Всі витрати, пов'язані з логістикою, розглядаються одночасно при прийнятті рішень.

4. Логістичний аутсорсинг: Передбачає передачу певних логістичних функцій або всього ланцюга поставок на виконання стороннім організаціям, що спе-

ціалізуються на наданні логістичних послуг.

ТОВ "Вайт Групп" спеціалізується на наданні високоякісних поліграфічних послуг. Компанія має лінійно-функціональну структуру, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між співробітниками. Основні напрями діяльності включають розробку макетів для друку та виготовлення різноманітної продукції, такої як стікери, етикетки, візитки, банери та флаєри. Логістичні процеси в ТОВ "Вайт Групп" охоплюють всі етапи від постачання сировини до доставки готової продукції клієнтам. Основні логістичні процеси включають закупівлю матеріалів, управління запасами, виробництво, складування, транспортування та розподіл продукції. Компанія використовує сучасні інформаційні системи для оптимізації рівня запасів та мінімізації витрат на їх зберігання. Ефективна комунікація між підрозділами є ключовим фактором успішного функціонування компанії. У ТОВ "Вайт Групп" використовуються кілька основних інформаційних систем, таких як KeyCRM для управління замовленнями та внутрішньої координації, електронні пошти Ukr.net та Gmail для зовнішньої комунікації, а також Skype для внутрішньої взаємодії між відділами.

Одним із шляхів вдосконалення організації логістичного управління компанією є впровадження інформаційних систем. Для покращення інформаційної взаємодії запропоновано такі сучасні технології, як:

• впровадження хмарного сховища: використання хмарних технологій, таких як Google Drive, Dropbox або OneDrive, дозволить забезпечити єдине місце для зберігання всіх версій файлів та історії їх змін;

• об'єднання корпоративних пошт: використання єдиного поштового сервісу, такого як Google Workspace, дозволить централізувати всі комунікації, спростити управління інформацією та покращити координацію між підрозділами.

Впровадження власного хмарного сховища та об'єднаної системи пошт сприятиме покращенню інформаційної взаємодії між підрозділами, забезпеченню високого рівня безпеки даних та зниженню витрат на зберігання інформації. Це дозволить компанії підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів.

Ключові слова: логістичне управління, комунікація, інформаційні системи, вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Кацьма, В. І. (2016). Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством Тернопільський національний економічний університет.. Том 23. № 2. С. 60-65. Доступ через: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2474/1/10.pdf

2. Паласюк, Б. (2012). Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. № 3(36). С. 166-170. Доступ через: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2180/2/GEB_2012_v36_No3-B_Palasyuk-Logistics_management_the_nature_and__166.pdf

Формування лідерських якостей через навчання проєктному менеджменту

Максим Студзінський,
викладач Фахового коледжу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: studzinskyimu@krok.edu.ua

Проблема розвитку лідерських якостей у здобувачів ступеня молодшого бакалавра є однією з найважливіших у сучасній освіті. Вона пов'язана із потребою у формуванні у майбутніх фахівців навичок ефективної співпраці, управління командами та вирішення складних завдань. Серед інструментів, які довели свою ефективність у цьому напрямі, особливе місце займає навчання через проєктний менеджмент. Участь здобувачів у проєктній діяльності сприяє розвитку стратегічного мислення, комунікативних здібностей, а також здатності до адаптації в умовах невизначеності [1, с. 15].

Метою роботи є дослідження ролі проєктного менеджменту у формуванні лідерських якостей у здобувачів ступеня молодшого бакалавра.

Теоретичний базис проблематики розробляли як вітчизняні, так і іноземні дослідники. Зокрема, Драган А. [1] вказує, що участь у командних проєктах допомагає здобувачам зрозуміти власні сильні сторони та будувати ефективну взаємодію у групі. Водночас, науковці Басс Б. М. та Ріджіо Р. Е. [2] підкреслюють значення трансформаційного лідерства у розвитку здобувачів, яке можна реалізувати через навчання управління проєктами. Не зважаючи на значний науковий доробок, дослідження практичних аспектів впровадження проєктного менеджменту у формування лідерських якостей у здобувачів молодших курсів залишається актуальним.

Основним методом дослідження став бібліографічний аналіз фахових джерел з питань розвитку лідерських компетенцій, командної роботи та навчання управління проєктами.

Проєктний менеджмент у формуванні лідерських якостей здобувачів молодшого бакалавра сприяє розвитку таких ключових навичок:

1. **Планування та управління часом.** Навчання через проєкти допомагає здобувачам встановлювати цілі, розподіляти завдання та слідкувати за виконанням плану. Наприклад, реалізація соціальних ініціатив, таких як організація благодійного заходу, вимагає чіткого планування ресурсів та дотримання дедлайнів [2, с. 67].

2. **Командна робота.** Під час виконання проєктів здобувачі вчаться взаємодіяти у команді, розподіляти ролі, вирішувати конфлікти та будувати довіру. На думку науковців Сороки Л.В. [3], така діяльність сприяє розвитку колективної відповідальності та формуванню довіри у групі.

3. **Критичне мислення та вирішення проблем.** Під час реалізації проєктів здобувачі стикаються з викликами, які вимагають аналізу та швидкого прийняття рішень. Наприклад, робота над бізнес-кейсом змушує здобувачів обґрунтовувати свої ідеї та аналізувати можливі ризики [4, с. 21].

Залучення цифрових інструментів, таких як Trello чи Microsoft Teams, у процесі навчання проєктному менеджменту дозволяє здобувачам здобувати досвід використання сучасних технологій для управління командною роботою. Як зазначає Гоулман Д. [5], використання таких платформ сприяє не лише підвищенню ефективності роботи, але й розвитку емоційного інтелекту здобувачів [5, с. 171].

Таким чином, навчання через проєктний менеджмент є ефективним інструментом для формування лідерських якостей у здобувачів ступеня молодшого бакалавра. Його практичне впровадження дозволяє майбутнім фахівцям здобувати навички роботи в команді, прийняття стратегічних рішень та використання сучасних технологій у професійній діяльності.

Ключові слова: проєктний менеджмент, лідерські якості, здобувачі ступеня молодшого бакалавра, командна робота, управління часом.

Список використаних джерел

1. Драган, А. (2022). Освітні інновації у формуванні лідерських компетенцій у здобувачів. Науковий вісник педагогіки, 8(2), 15-22.

2. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). Transformational Leadership. New York: Psychology Press.

3. Сорока, Л. В. (2020). Інноваційні підходи до викладання в школах України. Освітній простір, 5(1), 67-71.

4. Король, О. І. (2021). Проєктний менеджмент як інструмент розвитку лідерських навичок. Проблеми сучасної освіти, 4(3), 34-38.

5. Goleman, D. (2020). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books.

Автоматизація бізнес-процесів в проєктно-орієнтованій організації

Олександр Ласигін,
здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: lasyhinoo@krok.edu.ua,
Олена Данченко,
доктор технічних наук, професор,
професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ElenaDan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5657-9144

Актуальність теми. Організації середнього та малого бізнесу України є важливою складовою вітчизняної економіки, оскільки забезпечує її робочими місцями, податковими надходженнями, сприяє стабільності, та розвитку, виконує соціальні функції. Однією із ключових проблем таких організацій недостатній досвід та традиції в структурованому та оптимізованому управлінні бізнес процесами. Проведення аудиту існуючих бізнес процесів та запровадження правильного та оптимального управління процесами в такій організації із застосуванням автоматизації дозволить суттєво підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Об'єкт дослідження. Сучасні підходи, методологія та програмні засоби із автоматизації бізнес процесів в організації.

Предмет дослідження. Запровадження автоматизації бізнес процесів для середнього та малого бізнесу в проектно-орієнтованій організації.

Мета дослідження. Сформувати рекомендації із запровадження автоматизації бізнес-процесів в проектно-орієнтованій організації.

Для реалізації поставленої мети сформулюємо **завдання дослідження**: дослідити сучасні програмні засоби та методи із моделювання та автоматизації бізнес-процесів, сформулювати пропозиції та рекомендації щодо автоматизації пріоритетних основних, допоміжних, управлінських бізнес-процесів та бізнес-процесів управління проектами.

Інформаційна база дослідження. Вивченням, запровадженням та вдосконаленням методів та практичних підходів щодо запровадження та автоматизації бізнес-процесів в організації займались такі науковці: О.Б. Данченко; Г.О. Швиданенко; Л.М. Приходько; С. В. Козир; Робсон М.; Уллах Ф.; Харрингтон Дж.; Эсселинг К.С.

Етапи та результати дослідження.

Для автоматизації бізнес процесів (АБП) застосовуються комплекс методів, методологій, технологій та програмного забезпечення. Серед методів та технологій варто виділити: BPMS/BPM, IDEF, ARIS, UML, SADT. Серед програмного забезпечення варто виділити такі продукти, як ERP, MRP II, MES, APS, EAM, CRM [1-3].

Системи Enterprise resource planning (ERP) дозволяють керувати ресурсами

та процесами організації. Дані системи мають модульний принцип, тому можуть підлаштовуватися під вимоги конкретної організації та закрити практично усі вимоги щодо процесного управління. ERP системи дозволяють керувати фінансами, виробничими процесами, ресурсами, маркетингом, контролем клієнтської бази, проектами та якістю. Manufactory Resource Planning (MRP II) дозволяє виконати планування потреб в матеріальних ресурсах, виробничих потужностях та забезпечити стратегію наскрізного управління: збут – виробництво – склад – постачання. MRP II дозволяє керувати фінансами, кадрами та іншими ресурсами у відповідності до зовнішньої ситуації [4, 5]. MES-системи (Manufacturing Execution System) відрізняються від ERP систем тим, що вони оперують виробництвом на рівні окремого підрозділу в режимі реального часу. Вони дозволяють скоординувати та оптимізувати виготовлення продукції завдяки оперативному управлінню та диспетчеризації [4, 6]. Advanced Planning and Scheduling (APS) зосереджується на підготовці та плануванні виробництва та покращенні якості бізнес-процесів (БП). APS дозволяє врахувати обмеження ресурсів виробництва та їх доступність на етапі розробки плану, що дозволяє скоротити час на його розробку. Enterprise Asset Management (EAM) є інформаційною системою, що дозволяє налагодити звітність та керування активами організації впродовж їх життєвого циклу. EAM доцільно використовувати для керування великими активами із високими витратами на управління [4]. Customer Relationship Management (CRM) – системи керування взаємовідносинами із клієнтами призначені для АБП, що стосуються взаємодії із споживачами. На відміну від ERP систем, CRM дозволяє краще встановити взаємозв’язок із клієнтами організації [7].

Для автоматизації та управління БП необхідна їх формалізація із застосуванням методів моделювання БП. Основою сучасної методології моделювання БП є: SADT, IDEF; BPMN; STD; UML [1-3].

На основі роботи [8] запропонуємо методологію для переходу на АБП із 6 взаємопов’язаних етапів із врахуванням задач, інструментів, зацікавлених сторін та виходів кожного етапу:

1. Вибір процесів для автоматизації, визначення сценаріїв «as-is» та «to-be»;
2. Розробка та оптимізація процесів;
3. Перевірка цифрової готовності процесів до автоматизації;
4. Вибір технології, що буде застосовуватись для АБП;
5. Запровадження АБП;
6. Управління та аналіз результатів запровадження АБП.

Задачами на етапі 1 є перевірка сценаріїв та описів БП «як є» та «як має бути» та вибір БП, визначення інструментів, що будуть використовуватися, сторін задіяних в діяльності (стейкхолдери), та визначення результату (виходу) етапу. Перевірка процесів включає аналіз їх стану та ефективності роботи. Інструментами етапу 1 є будуть бажані сценарії процесів, без їх повноцінного реінжинірингу, та переліки бажаних характеристик для досліджуваних БП. Задіяними учасниками на даному етапі будуть власники та відповідальні кожного

із процесів. Учасники БП визначаються конкретно для кожного із процесів. На даному етапі необхідно затвердити команду із роботи над АБП. Команді необхідно провести коротке ознайомлення та навчання процесному підходу, що відбувається на чолі із керівником проекту автоматизації. Результатом або виходом етапу 1 є список із обраних процесів в пріоритетному порядку роботи із ними, та із врахуванням сценаріїв та їх характеристик.

Задачами етапу 2 є розробка та деталізація обраних до автоматизації БП. Із інструментарію на етапі 2 застосовуються методології описів процесів. Задіяні особи етапу 2 аналогічні етапу 1. Виходами етапу 2 є деталізований вигляд процесів, сформовані ключові показники ефективності (КПЕ) процесів та дизайн оптимізованих БП, якщо відбувалася їх оптимізація. КПЕ в подальшому будуть використовуватися як інструмент етапу 6. Дизайн процесів використовуватиметься на вході третього етапу.

На етапі 3 необхідно визначити чи готовий кожний процес до автоматизації із застосуванням списку цифрових характеристик процесів. Задіяними учасниками даного етапу є команда та аналітик процесів. Якщо процес готовий до автоматизації, то переходимо на етап 4.

На четвертому етапі необхідно визначити технологічні вимоги до процесів та підібрати необхідні інструменти для їх автоматизації. Інструментом для цього може виступати матриця або таблиця відповідності вимог процесів до інструменту, що задіяні для автоматизації. На даному етапі необхідно обрати одну систему автоматизації, що зможе закрити максимальну кількість технологічних вимог та оптимальну за співвідношенням ціни, якості та сервісу. Задіяні учасники на даному етапі це: власники БП, учасники БП, аналітик БП та системний інженер, що має проводити консультації та підтримку у просуванні автоматизації БП. Виходом етапу 4 є затверджений список технологічних вимог до БП, обрана технологія та підписаний контракт на її встановлення.

Задачами етапу 5 є встановлення обраної технології або інструменту, автоматизації БП в обраній технології та повне запровадження рішення із АБП. Інструментами даного етапу виступають власне обрана технологія та дизайн БП або дизайн оптимізованих БП, якщо проводилась їх оптимізація. На даному кроці необхідно врахувати поступовий перехід та адаптацію задіяних осіб із АБП на нову систему роботи. Виходом даного етапу є навчання усіх стейхолдерів новій формі роботи, взаємодії та перше тестування запроваджених рішень.

Етап 6 загалом включає в себе управління запровадженим рішенням. Задачами даного етапу є моніторінг та аналіз ефективності застосовуваних рішень, робота із помилками та виправлення проблем, що можуть виникати, корекція задач у разі необхідності, контроль ресурсів, масштабування запровадженої системи на інші процеси, що носили меншу пріоритетність, дотримання безпеки даних, що використовуються. Інструментами для реалізації задач даного етапу є перелік КПЕ, технологічних вимог до процесів та розроблені дизайн БП, або дизайн оптимізованих БП. Виходами даного етапу є повністю автоматизовані процеси та розрахункові таблиці ефективності запровадженої

автоматизації. Дані результати мають використовуватися в подальшому для постійного вдосконалення реалізованих рішень.

Автоматизацію процесів управління проектами (УП) пропонується проводити в шість етапів згідно запропонованого методу. Основною відмінністю в їх автоматизації є склад задіяних учасників. Для усіх етапів учасниками будуть менеджери проектів, як власники процесів управління проектами. Усі процеси управління проектами відносяться до п'яти груп відповідно до PMBOK [9]: процеси ініціації, процеси планування, процеси виконання, процеси управління, процеси завершення.

При дизайні процесів УП необхідно прагнути організувати якісну взаємодію всіх сфер виконання проекту: стейкхолдери, команда, розробка із врахуванням життєвого циклу, планування, робота за проектом, постачання, вимірювання, невизначеність [9].

При взаємодії із стейкхолдерами пріоритетним для досліджуваної організації має бути задоволеність кінцевого споживача, як ключової зацікавленої сторони проекту. Необхідно сформулювати, вибудувати та автоматизувати БП, таким чином, щоб кінцевий результат взаємодії відповідав критеріям продуктивності, згоди споживача із цілями та способами їх досягнення, та підтримки проекту в межах своїх повноважень. Задоволеність внутрішніх зацікавлених сторін проекту є менш пріоритетною.

Другою важливою сферою виконання проекту є команда. При розробці технологічних вимог та характеристик процесів, необхідно врахувати такі параметри, як: досвід роботи із проектом, тобто керівник та члени команди проекту мають в першу чергу підбиратися із тих, що мав досвід в схожому проекту, та правильно складену організаційну структуру врядування [5].

Третя сфера виконання проекту стосується підходу до розробки та життєвого циклу проекту. Для основних процесів управління проектами доцільно правильно обрати підхід до прогнозування (предиктивний, гібрідний чи адаптивний). Дана сфера вимагає узгодити постачання, підходи до розробки із життєвими циклами проекту.

Згідно четвертої сфери виконання проекту – планування, доцільно встановити такі цифрові характеристики для АБП, як попередня та фактична оцінка проектів: влучність та точність оцінок, абсолютні та відносні оцінки трудовитрат, врахування невизначеності, застосування метрик проекту та процесів. Необхідною вимогою для обраного інструменту автоматизації є можливість застосування предиктивного підходу до формування розкладу, а саме можливість розділення проекту на кроки.

П'ятою сферою є безпосередньо «виконання проекту». Запроваджена автоматизація має забезпечити належну взаємодію та комунікацію учасників. Необхідно встановити технологічні вимоги та характеристики процесів із постачання та роботи з тендерами, час на реагування та зворотній зв'язок, правила взаємодії з іншими сферами. Серед вимог та виходів АБП запровадити просте формулювання звіту із показниками ефективності процесів, кількість затримок

або скарг, кількість використаних матеріалів та обладнання, відповідність проекту запланованому із вказанням кількості та характеру змін.

Шостою сферою виконання проекту є «постачання». Серед технологічних вимог процесів постачання необхідно сформулювати вимоги до якості, вчасності, ціни, контрольний список критеріїв які необхідно досягнути для вдалої реалізації проекту. Необхідно сформулювати критерії щодо співвідношення якості, вартості та часу на реалізацію задач постачання.

Вимірювання є сьомою сферою виконання проекту. Необхідно сформулювати КПЕ та метрики процесів УП, на основі критеріїв SMART: конкретність, вимірюваність, досяжність, актуальність, своєчасність. Інформаційну систему із автоматизації проектів необхідно обрати із наявністю або можливістю модульного встановлення таких елементів: аналітичні панелі, інформаційні табло, візуальні елементи управління (діаграми, дошки Канбан).

Восьма сфера УП «невизначеність» враховує операції пов'язані із ризиками та незапланованими відхиленнями проекту. Управління невизначеністю є нетривіальною задачею для автоматизації. Доцільно на одній з ітерацій запровадження процесного підходу та АБП запровадити та формалізувати процеси роботи з невизначеністю. Загалом необхідно застосовувати інструменти роботи з аналізом вхідної інформації, можливості отримання альтернативних результатів та засобів роботи із ризиками.

Таким чином автоматизація бізнес-процесів на підприємстві дозволить підвищити ефективність, продуктивність та конкурентоспроможності компанії. Переваги, що надає АБП полягають в зменшення витрат і часу на виконання процесів та проектів, підвищення точності поставлених задач та якості, покращення продуктивності праці, оптимізація використання ресурсів, покращення контролю та моніторингу, покращення гнучкості і масштабованості, підвищення задоволеності клієнтів, спрощенні в аналізі даних та прогнозуванні. Перехід на автоматизацію БП має враховувати індивідуальні особливості кожної організації, та сам по собі є проектною роботою.

Ключові слова: бізнес-процеси, процесний підхід, автоматизація бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. Швиданенко Г. О., Приходько Л. М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 487 с.

2. Данченко О.Б., Бедрій Д.І., Семко О.В. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. Управління розвитком складних систем. Київ: КНУБА, 2020. № 44. С. 20 – 26.

3. Довба І. В., Сойма С. Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка та суспільство, 2016. № 6. С. 130–133.

4. Данченко О.Б., Бедрій Д.І., Семко О.В. Огляд програмних продуктів управління бізнес-процесами. Project, Program, Portfolio Management. P3M-2020: Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції: [у 2т.]. Відповідальний за випуск П.О. Тесленко. Том 1. Одеса:

Балан В. О., 2020. С. 30-35.
5. Пилипенко Л.М., Редько М.О. Аналіз переваг та недоліків упровадження ERP-системи. Класичний приватний університет. Випуск 6(17) 2019. С. 172-178.
6. Микитенко Н. В. Можливості використання автоматизованих інформаційних систем в операційній діяльності. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2017. № 7(35). С. 132–136.
7. Ковпака А.А., Саух Ю. П., Павлова С.І., Особливості використання ERP- і CRM- систем для автоматизації управління підприємством. Економіка. Управління. Інновації Випуск №1 (30), 2022 ISSN 2410-3748.
8. Sílvia Moreira , Henrique S. Mamede , Arnaldo Santos . Business Process Automation in SMEs. EMCIS 2022, LNBIP 464, pp. 426–437, 2023.
9. Стандарт управління проєктами та Настанова до зводу знань з управління проєктами (Настанова PMBOK). Сьоме видання. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc., 2021. 370 p.
10. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: навч. посіб. Київ, 2017. 238с.

Сучасний погляд на життєві цикли проєктів

Аліна Бадіна,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: badinaas@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-2077-8026
Олена Данченко,
доктор технічних наук, професор,
професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ElenaDan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5657-9144

Актуальність роботи. Різні галузі стикаються з унікальними викликами на кожному етапі життєвого циклу проєкту через розвиток технологій, глобалізацію, проблеми сталого розвитку та динаміку робочої сили. Життєвий цикл проєкту — це основа управління будь-яким проєктом, яка включає послідовні фази: ініціацію, планування, виконання, моніторинг і контроль, а також завершення [1-4]. Сучасний погляд на життєвий цикл значно відрізняється від традиційних підходів, орієнтуючись на гнучкість, інтеграцію сучасних технологій та адаптацію до глобальних викликів. Розвиток цифрових технологій, глобалізація та динамічне середовище бізнесу змінили парадигму управління проєктами. Традиційні лінійні моделі поступово поступаються місцем адаптивним і гібридним підходам, таким як Agile, Scrum, Kanban або Lean, які враховують швидкі зміни потреб бізнесу, оптимізацію ресурсів та адаптацію до нових глобальних і ринкових умов.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз існуючих підходів щодо життєвого циклу проекту та використання сучасних інструментів, та технологій, що дозволить своєчасно впроваджувати зміни в стратегію діяльності проектно-орієнтованих підприємств.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

• здійснено бібліографічний аналіз наукових джерел щодо визначення та управління проєктами в організаціях, як на міжнародній арені так і на ринку України;

• ідентифіковано та класифіковано групи сучасних інструментів, та технологій для використання на кожному життєвому циклу проєкту;

• проаналізовано сучасні виклики та особливості життєвих циклів проєктів з історією успіху для компаній;

• здійснено огляд сучасних моделей та методів упарвління для кожної фази життєвого циклу проєкту, із урахуванням специфічних викликів різних галузей

• проаналізовано переваги та недоліки застосування сучасних інструментів на кожній фазі життєвого циклу проєкту, на прикладі галузі та компанії.

Об'єктом дослідження є сучасні підходи та використання відповідних

моделей та методів упавління на кожному етапі проекту в різних галузях бізнесу.

Предмет дослідження є управління будь-яким проєктом із урахуванням послідовних фаз життєвого циклу в різних індустріях.

Життєвий цикл проекту забезпечує структуру та контроль для успішного виконання цілей. Традиційно жорстка модель життєвого циклу тепер адаптується до динамічного середовища, інтегруючи співпрацю зацікавлених сторін, гнучкі методології та передові інструменти. Але саме сучасний підхід підвищує ефективність і результати в різних галузях економіки. Багато сучасних проєктів здійснюються ітераціями, що дозволяє швидко реагувати на зміни вимог замовників. Наприклад, у сфері IT-проєктів Agile сприяє впровадженню мінімально життєздатного продукту (MVP) для швидкого збору відгуків. Використання цифровізації в управлінні проєктами (інструменти Jira, Asana, Trello або Monday.com) полегшує управління завданнями, розподіл ресурсів і моніторинг. Аналітика на основі великих даних та ШІ допомагає прогнозувати ризики і оптимізувати процеси. Проєкти все частіше враховують вплив на довкілля. Наприклад, у будівництві широко використовуються стандарти LEED та BREEAM. Сучасні проєкти часто реалізуються мультинаціональними командами, що потребує нових підходів до комунікації та управління часовими поясами. У будівництві, логістиці та фінансах проєкти все частіше використовують IoT для моніторингу у реальному часі та Blockchain для забезпечення прозорості.

Тому ефективне управління проєктами на кожній фазі життєвого циклу полягає в застосуванні відповідної методології та сучасного інструменту, в реалізації найкращих практик, здатних оптимізувати управління і організаційні ресурси, які допомагають підвищити ефективність, знайти свій унікальний набір стратегії управління і досягти цілей проєкту.

На сьогодні існують різні моделі та методи [5], що допомагають структурувати та управляти різними частинами конкретного проекту. В залежності від специфічних викликів різних галузей проаналізовано сучасні інструменти управління проектами із рекомендаціями до застосування з інтегруванням в кожну фазу життєвого циклу проєкту, а саме:

І. На етапі **ініціації** краще використовувати наступні сучасні інструменти та методології, такі як:

• дизайн-мислення для генерації ідей та вирішення проблем, методологія: Design Thinking, Agile рекомендовано до застосовування для розробки нових продуктів, в галузі охорони здоров'я;

• аналіз доцільності із використанням цифрових двійників, методологія: Digital Twin Framework рекомендовано до застосовування в галузях будівництва, виробництва

• картування зацікавлених сторін за допомогою MURAL, MindMeister, методологія: Stakeholder Management, рекомендовано до застосовування для усіх галузей;

• оцінка впливу на довкілля (EIA), методологія: PRINCE2, Waterfall рекомендовано до застосовування в галузі будівництва;

• аналіз ринкових можливостей за допомогою ШІ-інструментів, методологія: Lean Startup, рекомендовано до застосовування в галузях: Маркетинг, IT.

II. На етапі **планування** краще використовувати наступні сучасні інструменти та методології, такі як:

• аналіз критичного шляху для оптимізації графіку, методологія: Critical Path Method (CPM), PERT, рекомендовано до застосовування в галузях: інженерія, будівництво;

• сценарне планування із використанням ШІ-інструментів, методологія: Adaptive Project Framework (APF), рекомендовано до застосовування в галузях: логістика, розумні міста;

• розподіл ресурсів через ERP-платформи, методологія: Lean, PMBOK, рекомендовано до застосовування в галузях: виробництво, IT;

• управління ризиками із використанням прогнозної аналітики, методологія: Six Sigma, Spiral Model рекомендовано до застосовування в галузях: охорона здоров'я, фінансова сфера;

• прогнозування бюджету за допомогою сучасної аналітики, методологія: Earned Value Management (EVM), рекомендовано до застосовування в галузях: інфраструктура, енергетика.

III. На етапі **виконання** краще використовувати наступні сучасні інструменти та методології, такі як:

• Kanban для візуалізації робочих процесів, методологія: Kanban, Scrum, рекомендовано до застосовування в галузях: виробництво, логістика;

• моніторинг IoT для відстеження у реальному часі, методологія: Hybrid, Lean рекомендовано до застосовування в галузях: інфраструктура, охорона здоров'я;

• DevOps-пайплайни для автоматизації CI/CD, методологія: DevOps, SAFe, рекомендовано до застосовування в IT сфері;

• 3D-друк для швидкого створення прототипів, методологія: Agile-Waterfall Hybrid, рекомендовано до застосовування в галузях: розробка продуктів, інженерія;

• роботизована автоматизація процесів (RPA) для рутинних завдань, методологія: Lean Six Sigma, рекомендовано до застосовування в галузях: фінанси, IT.

IV. На етапі **моніторинг і контроль** краще використовувати наступні сучасні інструменти та методології, такі як:

• аналітичні дашборди із використанням Tableau чи Power BI, методологія: PMBOK, Earned Value Management (EVM), сфера застосування всі галузі;

• прогнозне обслуговування із сенсорами IoT, методологія: Lean, Hoshin Kanri, рекомендовано до застосовування в галузях: виробництво, енергетика;

• автоматизовані сповіщення через інструменти PagerDuty, методологія: Event Chain Methodology (ECM), рекомендовано до застосовування в галузях: IT, логістика;

• дронове спостереження для контролю відповідності нормам, методологія:

IPD, Waterfall, рекомендовано до застосовування в будівничий галузі;

• аналіз ризиків із використанням ШІ платформ, методологія: Spiral Model, рекомендовано до застосовування в галузях: інженерія, фінанси.

V. На етапі **завершення** краще використовувати наступні сучасні інструменти та методології, такі як:

• платформи Lessons Learned, такі як Retrium, методологія: Agile, PMBOK, рекомендовано до застосовування в усіх галузях;

• архівування через Blockchain для незмінних записів, методологія: Blockchain Framework рекомендовано до застосовування в галузях: фінанси, нерухомість;

• аналіз ROI із використанням спеціалізованих інструментів, методологія: Value Engineering, Earned Value, рекомендовано до застосовування в галузях: будівництво, IT;

• автоматизація документації для відповідності нормам, методологія: PRINCE2, рекомендовано до застосовування в галузях: охорона здоров'я, виробництво;

• оцінка задоволеності зацікавлених сторін через цифрові опитування, методологія: Agile, Design Thinking, рекомендовано до застосовування в галузях: маркетинг, державний сектор.

Керівникам підприємств та проєктним менеджерам необхідно враховувати багато різних питань в управлінні проєктами це швидкість змін, тому що у сучасному світі бізнес середовище змінюється надзвичайно швидко, вимагаючи від компаній гнучких підходів до управління проєктами. Дослідження сучасних життєвих циклів допомагає зрозуміти, як адаптувати процеси для забезпечення конкурентоспроможності. Це інновації як основа прогресу, на прикладі інтеграції штучного інтелекту, великих даних, хмарних технологій, що змінює традиційні процеси управління, скорочуючи витрати та підвищуючи ефективність. Однак з іншої сторони це створює нові виклики, які потребують вивчення:

1. Стійкість до зовнішніх загроз, таких як пандемії, війни, інфляція, вимагає адаптивного управління проєктами. Особливо це актуально для України, яка в умовах війни активно розвиває відновлювальні проєкти в інфраструктурі, економіці та IT.

2. Актуальність сталого розвитку стимулює пошук нових способів управління проєктами, які мінімізують негативний вплив на довкілля.

3. Оскільки сучасні технології змінюють вимоги до компетенцій працівників, важливо створювати навчальні програми, що враховують новітні підходи до життєвих циклів проєктів.

Різні галузі стикаються з унікальними викликами на кожному етапі життєвого циклу проєкту через розвиток технологій, глобалізацію, проблеми сталого розвитку та динаміку робочої сили. Порівняння цих викликів із історичними дозволяє краще зрозуміти еволюцію складнощів управління проєктами на міжнародній арені [6-25], а саме:

I. На етапі **ініціації**:

• в технологіях це інтеграція Agile та гібридних методологій для динамічних змін, зростання кіберзагроз на етапі планування, приклад Microsoft Azure (США, 2021), наявність кіберризиків під час міграції клієнтів у хмарну інфраструктуру;

• в будівництві це складна глобальна закупівля матеріалів, балансування бюджету з урахуванням інфляції та нестачі матеріалів, приклад HS2 Rail Project (Велика Британія, 2023), затримки через подорожчання матеріалів у масштабних залізничних проєктах;

• в охороні здоров'я це складність балансування між інноваціями та регуляторними вимогами, планування масштабованої інфраструктури для глобальних пандемій, приклад Teladoc Health (США, 2021), проблеми з плануванням телемедицини в умовах глобального попиту.

II. На етапі **виконання**:

• В технологіях це управління віддаленими командами, постійне оновлення для відповідності Agile-методологіям, приклад Google Workspace (США, 2020), мали затримки у віддалених командах через часові пояси;

• В будівництві це моніторинг у реальному часі за допомогою IoT, стикається з проблемами підключення, безпека працівників із автоматизованими машинами, приклад Dubai Smart City (ОАЕ, 2022), мали проблеми інтеграції IoT у реальному часі;

• В охорона здоров'я це затримки через інтеграцію передових технологій, таких як роботизовані хірургічні системи, високі витрати на технологічне виконання, приклад Intuitive Surgical (США, 2023), були збої у впровадженні роботів для хірургії Da Vinci.

III. На етапі **моніторинг і контроль**:

• В технологіях це управління великими даними та автоматизованими системами для відстеження результатів, постійне управління ризиками у реальному часі, приклад DevOps, Netflix (США, 2021), перевантаження сповіщеннями у командах через інструменти, такі як Datadog;

• В будівництві це робота з даними з дронів і сенсорів, проблеми дотримання законів про конфіденційність для інструментів моніторингу, приклад Highway Projects, Skanska (Швеція, 2023) забезпечення відповідності нормам конфіденційності під час моніторингу дронами;

• В охороні здоров'я це складність управління даними з цифрових систем, моніторинг довгострокових результатів у технологічно розвинених методах лікування, приклад Clinical Trials, AstraZeneca (Велика Британія, 2022), ШІ прогнозує результати, але інтеграція з регуляціями викликає труднощі.

IV. На етапі **завершення**:

• В технологіях це управління навчанням через цифрові системи та забезпечення довготривалої стабільності впроваджених рішень, приклад Blockchain Projects, Estonia (Естонія, 2022) архівування даних через блокчейн, але високі витрати на впровадження;

• В будівництві це архівування та аналіз завершених мегапроєктів через цифрові платформи, балансування інтересів зацікавлених сторін після завер-

шення, приклад BIM System, Crossrail (Велика Британія, 2021) аналіз мегапроєкту з використанням цифрових платформ;

• В охороні здоров'я це перехід до експлуатації складних технологій, оцінка ROI та соціального впливу дорогих медичних проєктів, приклад COVID-19 Hospitals, NHS (Велика Британія, 2020) аналіз ефективності тимчасових лікарень та мереж доставки вакцин.

Як вище проаналізовано сучасні проєкти в різних галузях стикаються з більшою складністю через глобальну взаємозалежність, суворі норми та швидкі технологічні цикли. Але разом з тим відбувся прогрес галузей:

• у технологіях це перехід від локальних, статичних ІТ-проєктів до глобальних систем на основі ШІ;

• у будівництві це перехід від ручного моніторингу до реального часу на основі IoT;

• в охороні здоров'я це швидке впровадження цифрових інструментів для управління пацієнтами під час глобальних криз.

Огляд українського бізнесу демонструє гнучкість і адаптивність у впровадженні сучасних рішень, зокрема у технологіях, будівництві та охороні здоров'я.

І. На етапі **ініціації**:

• Приклад компанії Grammarly (Україна, 2020) [25] відбувалися постійні зміни у функціоналі через швидку еволюцію ШІ та потреби користувачів;

• KAN Development (Україна, 2022) [26] мали виклики під час екологічного проєктування нових житлових кварталів у Києві;

• Helsi (Україна, 2020) [27] виклики з інтеграцією телемедицини та захистом даних пацієнтів у рамках цифрової системи охорони здоров'я.

ІІ. На етапі **планування**:

• SoftServe (Україна, 2021) [28] виникли ускладнення планування міжнародних проєктів через різні часові пояси та інтеграцію команд;

• Міст Метро через Дніпро (Україна, 2023) [29] витрати на матеріали значно перевищили очікування через інфляцію;

• Добробут (Україна, 2021) [30] впровадження високотехнологічної медичної інфраструктури для масштабних медичних центрів.

ІІІ. На етапі **виконання**:

• Ajax Systems (Україна, 2020-ті) [31] мали виклики під час управління розробкою нових продуктів через віддалену роботу;

• UNIT.City (Україна, 2022) [32] стикнулися із викликами в інтеграції IoT у реальному часі для управління житловими та офісними просторами;

• Добробут (Україна, 2023) [35] використання роботизованих хірургічних систем зіткнулося з технічними затримками.

IV. На етапі **моніторинг і контроль**:

• Monobank (Україна, 2021) [31] управління великими обсягами даних клієнтів та аналіз ризиків у реальному часі;

• Міст Метро через Дніпро (Україна, 2023) [29] використання дронів для

моніторингу будівництва;

• Helsi (Україна, 2022) [27] моніторинг даних про пацієнтів із застосуванням ШІ для прогнозів довгострокових результатів.

V. На етапі **завершення**:

• Grammarly (Україна, 2022) [25] автоматизація архівування досвіду для вдосконалення майбутніх продуктів;

• UNIT.City (Україна, 2021) [32] використання BIM для аналізу життєвого циклу будівництва;

• Helsi (Україна, 2020) [32] оцінка ефективності впроваджених цифрових рішень у лікарнях.

Сучасний підхід в управління проєктами еволюціонував для вирішення динамічних глобальних викликів, швидкого розвитку технологій і галузевих потреб. Від адаптивних методологій, таких як Agile і Scrum, до інноваційних технологій, таких як штучний інтелект (AI), IoT і Blockchain, управління проєктами сьогодні вимагає гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на невизначеність. Для компаній, що працюють на міжнародній арені, інтеграція різноманітних методологій на різних фазах життєвого циклу проєкту забезпечує конкурентну перевагу завдяки підвищенню ефективності, мінімізації ризиків і задоволенню потреб зацікавлених сторін. Для українських бізнесів, які працюють в умовах воєнного часу, важливим є адаптивний підхід, орієнтований на стійкість, оптимізацію ресурсів і довгострокову стратегію розвитку.

Висновок. Таким чином, для міжнародних компаній важливим є впровадження глобалізованого, технологічно орієнтованого та сталого підходу для збереження конкурентоспроможності. Українським компаніям, водночас, потрібно зосередитися на стійкості й адаптивних стратегіях для розвитку в умовах війни. Інтеграція сучасних методологій і передових інструментів у кожну фазу життєвого циклу проєкту допоможе обом групам досягти довгострокового успіху та зробити значний внесок у розвиток своїх ринків. Дослідження сучасного підходу до життєвих циклів проєктів є важливим для підвищення ефективності їх реалізації, оптимізації ресурсів та адаптації до нових глобальних умов. Україна, яка активно впроваджує сучасні технології та відновлює економіку, має унікальну можливість стати прикладом успішного впровадження інноваційних підходів в управлінні проєктами.

Ключові слова: управління проєктами, проєктні ризики, проєкт, проєктна діяльність, життєвий цикл проекту, фази, підхід, концепція.

Список використаних джерел

1. Бушуєв, С.Д. Словник-довідник з питань управління проєктами [Текст] /С.Д. Бушуєв. – К.: Видавничий дім «Деловая Украина», 2001.– 640 с.

2. Strategic Business Review, ноябрь 2017. Данченко Е., Кравцова И. Проєкти та процеси – орел чи решка? С.48-51.

3. Данченко О.Б., Бедрій Д.І., Семко І.Б. Управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів наукового проекту в умовах поведінкової економіки. XVII Міжнародна науково-практична

конференція «Управління проектами у розвитку суспільства» – Київ, КНУБА, 2020. – 15-16.05.2020. – 381 с., С. 83-87.
4. Т. Е. Петровська. 2013. Життєвий цикл проєкту та його удосконалення під час впровадження проекту [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/348073751_ZITTEVIJ_CIKL_PROEKTU_TA_JOGO_UDOSKONALENNA_PID_CAS_VPROVADZENNA_PROEKTU
5. Project management methodologies. Business Explained (2023). [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.business-explained.com
6. H. Bai, Z. Li, K. Chen, X. Li. 2024. Blockchain-Based Responsibility Management Framework for Smart City Building Information Modeling Projects Using Non-Fungible Tokens. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.mdpi.com/2075-5309/14/11/3647
7. J.R.C. Pires, P.S.F. Barbosa, P.N. Resende. 2024. Design and Operation of Hydropower Plants with BIM Digital Technologies. 2024. Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.intechopen.com/online-first/1188961
8. K. Cornely, G. Ascensão, V.M. Ferreira. 2024. A Case Study on Integrating an Eco-Design Tool into the Construction Decision-Making Process. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.mdpi.com/2076-3417/14/22/10583
9. S. Abbasgholizadeh Rahimi, R. Shrivastava. 2024. EDAI Framework for Integrating Equity, Diversity, and Inclusion Throughout the Lifecycle of AI to Improve Health and Oral Health Care: Qualitative Study. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.jmir.org/2024/1/e63356/
10. C. Ying-Yi, A. Hapsari. 2024. Exploring the Effect of Beneficiary Engagement on International Development Projects' Performance: a Project Life Cycle Perspective. [Електронний ресурс]. Режим доступу: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://koreascience.kr/article/CFKO202431947063312.pdf
11. A. Nabil. 2024. Impact of Cost Overruns on Infrastructure Projects Failures and Effective Cost Management to Reduce Overruns. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5020982
12. T. Yue, S. Geoffrey Qiping. 2024. Measuring and reducing the embodied carbon in high-rise buildings through innovative modular construction chrome-extension: [Електронний ресурс]. Режим доступу: //efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://koreascience.kr/article/CFKO202431947224439.pdf
13. H. Chong, S.A. Kim. 2024. Systematic Literature Review of Korean Research for the Integration of VR, AR, and MR Technologies in Construction BIM: An Exploration Across the Construction Lifecycle. [Електронний ресурс]. Режим доступу: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://koreascience.kr/article/CFKO202431947363233.pdf
14. Дослідницький проєкт USAID. 2023. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. [Електронний ресурс]. Режим доступу: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf
15. Airbnb and Design Thinking (2009). The Story of Airbnb's Growth," Harvard Business Review. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://hbr.org/
16. IBM Watson and NLP (2015). How IBM Watson Revolutionized Healthcare, Forbes. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.forbes.com/
17. Siemens and Digital Twins (2017). Siemens Case Study on Digital Twins, Siemens Industry Journal. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://new.siemens.com/.
18. Nestlé and ERP Implementation (2013). Nestlé's Global ERP Implementation, CIO Magazine. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.cio.com/.
19. SpaceX and 3D Printing (2014). SpaceX Uses 3D Printing for Rocket Components, TechCrunch. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://techcrunch.com/
20. GE Aviation and IoT (2018). How GE Aviation Uses IoT to Save Millions, IoT Analytics. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://iot-analytics.com/

21. China State Construction and Drones (2020). Drones in Construction: A China Case Study," Construction News. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.constructionnews.co.uk/.
22. Netflix and Automated Alerts (2017). How Netflix Uses Datadog for Real-Time Monitoring," Datadog Case Study. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.datadoghq.com/.
23. Estonia's E-Governance and Blockchain (2012). Estonia: The Digital Republic Secured by Blockchain," Wired. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.wired.com/
24. Ford and Lessons Learned Platforms (2019). Ford Implements Lessons Learned System for R&D," Automotive News. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.autonews.com/
25. Grammarly. Grammarly's AI advancements and expansion into multilingual support. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.grammarly.com/blog/ai-powered-writing/
26. KAN Development.2022: Виклики під час екологічного проєктування нових житлових кварталів у Києві. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://kan.ua/
27. Helsi. 2020: Виклики з інтеграцією телемедицини та захистом даних пацієнтів у рамках цифрової системи охорони здоров'я. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://helsi.me/
28. SoftServe. 2021. Ускладнення планування міжнародних проєктів через різні часові пояси та інтеграцію команд. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.softserveinc.com/uk-ua
29. Міст Метро через Дніпро. 2023. Витрати на матеріали значно перевищили очікування через інфляцію. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://kiev.klichko.org/
30. Добробут. 2021: Впровадження високотехнологічної медичної інфраструктури для масштабних медичних центрів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.dobrobut.com/
31. Ajax Systems. 2020-mi: Виклики під час управління розробкою нових продуктів через віддалену роботу. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ajax.systems/ua/
32. UNIT.City. 2022: Інтеграція IoT у реальному часі для управління житловими та офісними просторами. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://unit.city/
33. Helsi. 2022. Моніторинг даних про пацієнтів із застосуванням ШІ для прогнозів довгострокових результатів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://helsi.me/
34. Grammarly. 2022: Автоматизація архівування досвіду для вдосконалення майбутніх продуктів. https://www.grammarly.com/
35. UNIT.City.2021: Використання BIM для аналізу життєвого циклу будівництва. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://unit.city/
36. Добробут. 2023. Використання роботизованих хірургічних систем зіткнулося з технічними затримками. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.dobrobut.com/

Система управління якістю освітнього процесу в закладах дошкільної освіти

Ганна Пазєєва,
кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
заступник завідувача кафедри «Кафедра управлінських технологій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність дослідження. Освіта є важливою складовою суспільного розвитку, а дошкільна освіта визначає фундамент для подальшого навчання та розвитку особистості. З моменту початку існування дошкільної освіти система управління якістю пройшла значний шлях вдосконалення та модернізації. Зростання вимог до якості освіти, потреба в адаптації до нових підходів у навчанні та швидкий темп технологічних змін ставлять перед закладами дошкільної освіти виклики. Зважаючи на це, якість дошкільної освіти є важливою характеристикою системи дошкільної освіти, яка відтворює рівень відповідності реальних результатів освітньої діяльності, які досягаються, вимогам нормативів, соціальним і особистісним очікуванням учасників освітнього процесу. Модернізація української системи освіти актуалізувала питання про підвищення якості навчання у ЗДО через забезпечення стабільного розвитку ефективної системи управління освітньою діяльністю, що є важливою умовою їх ефективної діяльності. Водночас ефективна робота ЗДО залежить від реалізації в них управлінської діяльності на основі результатів оцінки ефективності освітнього процесу. Отже, питання покращення якості дошкільної освіти в сучасних умовах модернізації освітньої системи, яка включає і дошкільну освіту, є досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням системи управління якістю освітнього процесу в закладах дошкільної освіти займались такі вчені, як Г. В. Бєлєнька, О. В. Коваленко, Л. Козак, Т. О. Лукіна, Н. О. Фроленкова, О. Шаповалова, Т. Ю. Шинкар та інші. Проте слід відмітити, що не зважаючи на значний доробок вітчизняних науковців щодо управління якістю освітнього процесу, більшість з них стосуються вищої та середньої освіти, відносно ж закладів дошкільної освіти дане питання залишається малодослідженим. Бракує також досліджень, що стосуються саме удосконалення системи управління якістю освітнього процесу в закладі дошкільної освіти, що наразі гостро потребує галузь дошкільної освіти.

Мета статті полягає у визначенні теоретичних засад та розробці методичного інструментарію розвитку системи управління якістю освітнього процесу в закладі дошкільної освіти.

Об'єктом дослідження є аналіз процесу управління якістю освітнього процесу в закладі дошкільної освіти.

Предметом дослідження є теоретичні питання та практичні аспекти

управління якістю освітнього процесу в ЗДО.

Виклад основного матеріалу дослідження. На першому етапі дослідження аналізували сутність системи управління якістю освітнього процесу в закладі дошкільної освіти. На основі проведеного дослідження наукових джерел було визначено, що освітній процес є педагогічно обґрунтованою, послідовною, безперервною зміною актів навчання та виховання, в процесі якої виконуються завдання розвитку і виховання особистості дитини. Результатом освітнього процесу є правильність та системність знань, точність виконання передбачених навчальною програмою способів освітньої діяльності, а також способів пізнання; сформованість ціннісного ставлення до навчального матеріалу; сформованість системи цінностей, соціальна активність.

Було проаналізовано підходи науковців до визначення поняття «якість дошкільної освіти». Зокрема, Л. Козак розглядає поняття якості дошкільної освіти з позиції кожного суб'єкта освітнього процесу (батьків, дітей, держави, керівників, педагогів) [1, с. 199]. Г. В. Бєлєнька, О. В. Коваленко, Т. Ю. Шинкар якість дошкільної освіти визначають як цілісну характеристику системи дошкільної освіти зі сторони її відповідності потребам підростаючої особистості дитини, сім'ї, як споживача соціальних послуг та держави, як соціального замовника [2, с. 34].

На думку К. Л. Крутій якість дошкільної освіти - це системне поняття, яким охоплюються усі аспекти діяльності закладів дошкільної освіти та яке пов'язано із оцінкою здоров'я дітей дошкільного віку, їх інтелектуальним, моральним і естетичним розвитком [3, с. 29]. Н. О. Фроленкова визначає це поняття, як збалансовану відповідність всіх аспектів освіти певній меті, вимогам, потребам, нормам та стандартам; сукупність категорій, критеріїв, якостей та характеристик, реалізація яких в освітньому процесі сприяє різнобічному розвитку дітей, збереженню їх здоров'я, успішному переходу до наступного вікового періоду [4, с. 117].

Отже, якість дошкільної освіти є характеристикою системи дошкільної освіти, яка відтворює рівень відповідності реальних результатів освітньої роботи в закладі дошкільної освіти, нормативним вимогам, соціальним і особистісним очікуванням учасників освітнього процесу. Її можна відстежувати за ступенем відповідності меті та цілям, які визначаються на рівні держави, векторам, що встановлюються у відповідності із сучасними науковими дослідженнями, очікуваннями споживачів освітніх послуг, пов'язаних з освітнім процесом (батьків), його умовами та результатами, а також діяльністю системи дошкільної освіти загалом.

Ключові слова: управління, якість освіти, дошкільна освіта, освітній процес.

Список використаних джерел

1. Козак Л. Якість дошкільної освіти на сучасному етапі. Освітологічний дискурс. 2018. № 3-4. С. 198-208.

2. Бєлєнька Г. В., Коваленко О. В., Шинкар Т. Ю. Якість дошкільної освіти в Україні та країнах ЄС: параметри виміру та методичний супровід. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. №72. 2020. с. 33-39.

3. Моніторинг якості дошкільної освіти: кваліметричний підхід до оцінки розвитку дитини: Методичні рекомендації від 27.02.2017 р. URL: https://emetodyst.mcfr.ua/book?bid=31285

4. Фроленкова Н. О. Якість дошкільної освіти в Україні: феномен поняття. Молодий вчений. 2015. № 2(4). С. 116-119.

Конфлікти в менеджменті організації та шляхи їх розв'язання

Оксана Омельченко,
здобувачка освітньої програми «Менеджмент організацій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: omelchenko@krok.edu.ua
Ганна Пазєєва,
кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
заступник завідувача кафедри «Кафедра управлінських технологій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність дослідження: Управління конфліктами в організаціях стає ключовим аспектом ефективного функціонування в сучасному бізнес-середовищі. Однак, виникнення та відсутність управління конфліктами можуть призвести до негативних наслідків, таких як погіршення робочого клімату, зниження продуктивності та втрати робочої сили. Тому необхідно детально розглянути причини виникнення конфліктів в організаціях, ефективні стратегії їх запобігання та методи вирішення для забезпечення стабільного функціонування організаційних структур [3].

Об'єктом дослідження є система управління конфліктами, та шляхи їх зменшення в організаціях.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні фактори, управління конфліктами в організаціях.

Метою роботи є аналіз створення ефективних стратегій управління конфліктними ситуаціями в організації, та шляхи їх усунення, що сприятиме покращенню робочого клімату та співпраці в організаціях.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

• дослідити підходи до процесів профілактики та управління конфліктами в організаціях;

• проаналізувати класифікацію, динаміку та механізми виникнення конфліктів в організаціях;

• запропонувати пропозиції щодо удосконалення технологій регулювання конфліктів в організаціях.

Етапи та результати дослідження. Конфлікт - це природна частина людського життя. Для менеджерів та інших працівників конфлікт є одним з основних джерел напруження (стресу) на роботі. У багатьох випадках на вирішення конфліктів витрачаються цінні людські та інші ресурси, які могли б бути більш ефективно використані в інших сферах, наприклад, у безпосередньому виконанні роботи. Конфлікти часто спричиняють неприємні моменти для людей, тому реакція на них очевидна. Однак, з сучасної точки зору, деякі конфлікти є не лише можливими, але й бажаними та корисними [4].

На нашу думку конфлікт - це ситуація, коли дві або більше сторін мають

протилежні інтереси, погляди або цілі, які перешкоджають досягненню спільної угоди або мети. Конфлікти можуть виникати в різних сферах життя, включаючи особисті відносини, робочі ситуації, політичні питання та інші аспекти. Це також досить неоднозначне явище і головний механізм багатьох трансформацій, що визначають індивідуальний і суспільний розвиток. Він є головним механізмом багатьох трансформацій, що визначають індивідуальний і суспільний розвиток, який є комплексним процесом і включає багато неоднозначних явищ та механізмів [5].

Методи запобігання конфліктів використовуються для уникнення виникнення суперечностей та напружених ситуацій між учасниками. До них відносять: метод симпатії; збереження репутації; згоди; психологічної стимуляції; недопущення дискримінації людей та метод взаємного доповнення. Методи вирішення конфліктів використовують з метою зменшення напруги та досягнення мирного та конструктивного вирішення суперечностей між учасниками. Вони сприяють покращенню взаєморозуміння, зниженню рівня конфліктів і сприяють побудові позитивних міжособистісних відносин. Методи вирішення конфліктів можна розділити на міжособові та структурні. В свою чергу міжособові методи включають ухилення, згладжування, примус, компроміс і вирішення проблеми. Структурні методи включають роз'яснення вимог до роботи, використання механізмів координації та інтеграції, постановку організаційних цілей і використання систем винагороди.

Вирішити конфлікт можна, спочатку, спробувавши зрозуміти точку зору іншої сторони. Важливо вислухати їхні почуття та думки. Потім знайти спільне рішення, яке задовольняло б обидві сторони. Іноді потрібно погодитися на компроміс. Важливо також висловлювати свої почуття та думки ввічливим та поважним шляхом. Якщо це не працює, можна звернутися за допомогою до посередника або спеціаліста з медіації, який допоможе знайти спосіб вирішення конфлікту. Успішне вирішення конфліктних ситуацій в організації, їх профілактика потребує усвідомлення природи конфлікту з боку керівників, знання й оволодіння ефективними способами спілкування, вміння обирати доцільний спосіб поведінки в конфліктній ситуації, що виникають при довготривалих взаєминах. Контроль за конфліктною ситуацією є тим інструментом, оволодіти яким може кожен, а це допоможе вирішити практично будь-яку проблему. Способи подолання кризових ситуацій на практиці, зрозуміло, настільки ж унікальні, як і самі конкретні ситуації.

Удосконалення управління конфліктами в організації є важливим аспектом для підтримання позитивного робочого середовища та досягнення успішних результатів. Ось декілька пропозицій, які можуть допомогти у цьому [4]:

- створення політики управління конфліктами;
- тренінги з управління конфліктами;
- створення команди по управлінню конфліктами;
- залучення до участі стороннього посередника;
- створення механізму зворотного зв'язку;

• залучення до участі всіх зацікавлених сторін.

Управління конфліктними ситуаціями в організації є важливим аспектом для підтримки здорового робочого клімату та ефективної співпраці. Ось кілька ефективних стратегій та шляхів усунення конфліктів: створення відкритої комунікації; навчання комунікаційним навичкам; визначення причин конфлікту, аналіз ситуації, визначте корінь проблеми, що викликала конфлікт, і залучайте всі сторони до обговорення; пошук компромісу, спільне вирішення проблеми; медіація, залучення нейтральної особи; встановлення чітких правил і процедур, регламентація процесів; розвиток емоційного інтелекту, навчання співробітників, розвиток навичок емоційного інтелекту.

Ефективне управління конфліктами вимагає проактивного підходу, відкритої комунікації та готовності до співпраці. Запровадження цих та інших стратегій в управлінні допоможе створити позитивний робочий клімат, де співробітники відчувають себе комфортно і можуть продуктивно працювати разом.

Висновки: таким чином, запобігання конфліктом є важливим елементом взаємодії в особистому та в професійному житті. Запобігання конфліктам сприяє побудові позитивних міжособистісних відносин зміцненню командного духу та підвищення співпраці в колективі. Методи розв'язання конфліктів допомагають налагодити взаєморозуміння і довіру між членами команди, сприяють ефективному використанню ресурсів і запобігають втратам.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, конфлікти в організації, методи вирішення конфліктами.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, 2023. 276 с. URL :https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0035.pdf.

2. Кириченко О. Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 1(69). С. 86-93. DOI:https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93.

3. Дзямулич М., Садовська І., Шматковська Т., Нагірська К., Нужна О., Гаврилюк О. Дослідження зв'язку витрат сільського населення на утримання селянських господарств з основними соціально-економічними показниками. 2020. 217–222 с.

4. Погріщук Б., Коломієць Т., Чалюк Ю., Яремко І., Громадська Н. Моделювання застосування антикризового управління бізнес-впровадженням для машинобудівного сектору економіки. Міжнародний журнал техніки безпеки та безпеки. 2023. 187–194 с.

5. Мельничук О.І. Управлінська праця та удосконалення її організації в аграрних підприємствах. Економіка харчової промисловості. 2019. 46-51 с.

Принципи сучасного менеджменту

Анна Козиренко,
здобувачка освітньої програми «Фінанси,
банківська справа та страхування»,
Фахового коледжу Групи ФІН-22к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KozyrenkoAO@krok.edu.ua
Науковий керівник
Ганна Пазєєва,
кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
заступник завідувача кафедри «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: Сучасне життя в Україні позначене докорінними політичними, соціально – культурними, економічними сферами. Формується ринкове середовище в якому менеджмент набуває особливого значення для будь – якої організації. Менеджерські функції виконують багато людей, яким необхідні спеціальні знання. І це вимагає від них опанування менеджменту, що є одночасно і наукою, і мистецтвом. Складні умови господарювання, зміни в техніці і технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних менеджерів всіх рівнів управління, нових знань та навичок, які б відповідали вимогам часу. Система управління персоналом повинна бути сформована на базі сучасних принципів, які дадуть змогу досягти як загальних цілей у межах вибраних ринків, так і високого рівня прихильності працівників. У традиційній літературі принципи формування системи управління персоналом перелічують дещо узагальнено, без врахування стану прав у відповідній галузі чи особливостей функціонування конкретного підприємства. Принципи, на яких базується система управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування постійно змінюється.

Об'єктом дослідження є система менеджменту в сучасних організаціях.

Предмет дослідження – принципи сучасного менеджменту, їхній вплив на ефективність управління організацією, а також методи і підходи, які використовуються для адаптації до змінного зовнішнього середовища.

Мета роботи – аналіз основних принципів сучасного менеджменту та шляхи його удосконалення.

Для досягнення постановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

• провели аналіз літературних джерел щодо принципів сучасного менеджменту;

• визначили ключові принципи сучасного менеджменту;

• дослідили вплив основних принципів менеджменту на функціонування організацій.

Етапи та результати дослідження. На початковому етапі проведений нами аналіз літературних джерел щодо менеджменту та його принципів. Показує, що ця проблема і сьогодні в наукових дослідження є актуальною і багато західних і вітчизняних вчених присвятили їй свої праці. Зокрема, А.В. Шегда [3], В. В. Стадник[2], М. А. Йохана [2], Р. А. Аблязов [1], Г. І. Пазурець [1], С.О. Савченко[1], та інші.

Далі було розглянуто ключові принципи сучасного менеджменту. Ключові принципи менеджменту включають низку підходів, які сприяють ефективному управлінню та досягненню організаційних цілей: цілепокладання – визначення конкретних, вимірюваних та досяжних цілей, що направляють діяльність організації; раціональність – ухвалення рішень на основі логічного аналізу, об'єктивних даних та наукових методів, що зменшує ризик помилок; делегування повноважень – передача завдань і відповідальності підлеглим, що дає змогу керівникам зосередитися на стратегічних аспектах; мотивація – стимулювання працівників до активної участі у досягненні цілей через винагороди, підтримку та розвиток.; контроль – постійний моніторинг процесів і результатів для своєчасного виявлення та виправлення відхилень від плану; відповідальність – залучення кожного співробітника до відповідальності за свій внесок у загальні результати; системний підхід – розгляд організації як взаємопов’язаної системи, де кожен елемент впливає на загальний результат, що сприяє комплексному управлінню процесами. Ці принципи є фундаментом сучасного менеджменту, спрямованого на підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності організацій.

На основі цих принципів, досліджуємо вплив на функціонування організацій. Основні принципи менеджменту, такі як цілепокладання, делегування, мотивація та контроль, значно впливають на ефективність функціонування організацій. Зокрема, вони сприяють формуванню чіткої стратегії та розподілу відповідальності, що підвищує дисципліну і злагодженість колективу. Завдяки дотриманню цих принципів організації досягають кращого використання ресурсів, залучення працівників до спільних цілей та забезпечують довгострокову стабільність. Це формує основу для адаптації та розвитку в умовах сучасних викликів.

Висновок. Отже, проведене дослідження підтвердило актуальність дотримання принципів менеджменту, які є важливими як для наукової діяльності, так і для практичного забезпечення в періодичних організаціях. Аналіз літературних джерел свідчить про постійні інтереси забутих і видатних наукових знань досі, і навіть на роль основних принципів управління у безвідповідальному ефективному управлінні. Принципи цілепокладання, раціональності, мотивації, контролю, відомості та системного ділового підходу формують основи управління процесами, спрямованими на підвищення ефективності організаційної діяльності. Вони використовують раціональний вибір ресурсів, залучають фахівців збільшення кількості груп і стабільності організації в умовах реальних користувачів. Дотримання цих принципів дозволяє

формувати стратегію, підвищувати добробут колективу та виключати стійкість організації до рівня звичайного.

Ключові слова: менеджмент, принципи, організація, мотивація, управління, сучасний, підприємство.

Список використаних джерел

1. Аблязов Р. А. Пазурець Г. І., Савченко С. О. Курс менеджменту для магістрів (системний підхід) :навч. посіб. Черкаси: Видавництво «Маклаут», 2011. 580 с.

2. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 464с.

3. Шегда А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: «Знання», 2002.583с.

4. Васенко В. К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. Вчені записки Університету «КРОК». URL:https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/151/171

5. Скібіцька Л.І. Менеджмент. Навчальний посібник/ Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2007. – 416 с.

6. Дрогомирецька М.І. «Становлення і розвиток принципів менеджменту та їхня роль у діяльності сучасних організацій». Збірник наукових праць Луцький національний технічний університет. – Випуск 9 (34), Ч.1 – Луцьк, 2012 – С. 95-103.

Особливості стратегії розвитку монобренду

Сергій Хороших,
здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: khoroshykhsa@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

На сьогоднішній день існує багато комерційних організацій різних масштабів, які пропонують медичне обладнання різного профілю. Кількість клієнтів достатньо велика, до них належать як державні установи різного типу підпорядкування, так і приватні клініки. Обмеження входу на ринок досить не великі. Зараз існує значна потреба в оновленні та модернізації медичного обладнання в Україні. За даними МОЗ, більше 70% медичного обладнання в Україні застаріло. Очікується зростання видатків на охорону здоров'я, що може призвести до збільшення інвестицій в медичне обладнання. Уряд планує збільшити видатки на охорону здоров'я до 5% ВВП до 2025 року.

Існують також певні виклики, які можуть стримувати розвиток ринку медичного обладнання в Україні. До них належать: війна з росією, нестабільність економіки, бюрократія. корупція. Незважаючи на ці виклики, потенціал ринку медичного обладнання в Україні є значним.

Аналізуючи роботи науковці як Ю.В. Бережна, О.Є. Вашев, З.О. Надюк, Ю.І. Сенюк, Н.М. Ткачова, які досліджували державну політику щодо запровадження медичної реформи в Україні. У своїх працях А.Д. Барзилович, К.С. Вишньовська, Л.Р. Криничко, Ю.М. Малігон досліджували окремі аспекти реформування системи охорони здоров’я в Україні, її недоліки, ризики та нормативно-правове забезпечення. Науковці Є.О. Іваненко, Д. Кривошеєв, Г.С. Лопушняк аналізували питання формування стратегії сфери охорони здоров’я у своїх працях та зазначили перспективи впровадження реформи для отримання громадянами якісних медичних послуг. Але питання розробки стратегії монобренду в медичній галузі залишається не до кінця дослідженим. Тому потребує більш детального вивчення.

Метою даної роботи – обґрунтування доцільності відокремлення бренду провідного виробника медичного обладнання в самостійну юридичну структуру – компанію з постачання монобрендового медичного обладнання.

Об’єктом дослідження даної роботи є комплексний аналіз управлінської стратегії розвитку монобренду.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні проблеми управління мультибрендинговим продуктовим портфелем компанії.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені **наступні основні**

завдання:

• Дослідити особливості стратегії розвитку монобренду в медичній галузі.

• Проаналізувати ризики та шляхи їх мінімізації під час розробки стратегії розвитку монобренду в медичній галузі.

Взагалі термін Бренд (англ. Brand, [brænd] - клеймо) – це сукупність уявлень, асоціацій, емоцій та ціннісних характеристик, що формуються у свідомості споживача стосовно продукту або послуги. Це своєрідна ментальна оболонка продукту чи послуги. Бренд є абстрактним поняттям. Фізичні складові бренду включають весь комплекс елементів фірмового стилю: назву бренду (слово або словосполучення), логотип і принципи його побудови, палітру фірмових кольорів, оригінальну графіку, що підтримує фірмовий стиль, набір фраз, звуки, торгову марку, логотип тощо [1].

Бренд є стратегічним активом компанії в конкурентній боротьбі. Існує безліч стратегій брендингу, кожна з яких має свої переваги і недоліки. Вибрати стратегію управління бренду необхідно так, щоб з її допомогою створити сильну марку, яка має статус та цінності для споживача. Компанія, яка вміло реалізує стратегію розвитку бренду, забезпечує собі зростання виручки і частки ринку, лояльність споживачів і стійку перевагу перед конкурентами. Основним завданням компанії при виборі стратегії брендингу є визначення такої стратегії, яка буде оптимальною для конкретної марки в існуючих ринкових умовах. Такий вибір дуже складний і специфічний, адже універсальних стратегій управління брендами не існує. Одна з існуючих класифікацій ділить стратегії і, відповідно, торгові марки компанії, на мультибренд і монобренди.

Коли продукція компанії сильно диференційована, компанія може застосовувати стратегію мультібрендінга. Мультібрендінг - розвиток декількох індивідуальних марок, які існують незалежно один від одного і від основного бренду компанії.

Питаннями теоретичного обґрунтування стратегії розвитку підприємства займалося багато науковців, таких як І. Ансоф, О.М. Вінниченко, Л.Р. Прийма, О.В. Раєвнєва, Л.О. Лігоненко, М.Х. Мескон, К.І. Редченко, О.І. Ковтун, Н.Н. Лепа, О.М. Тридід, О.Л. Трухан, З.Є. Шершньова, та інші.

На думку Л.О. Лігоненко [2, с. 58], розвиток підприємства завжди вимагає суттєвих і постійних перебудов та змін у діяльності економічних суб'єктів, перетворення кількісних змін у якісні, змін потенціалу підприємства, його інфраструктури та загальних принципів функціонування. Цей процес є дискретним, відбувається за відсутності чітко встановлених норм діяльності підприємства та контролю за їх дотриманням, пов'язаний з реалізацією творчого потенціалу персоналу і спрямований на досягнення довгострокових інтересів учасників підприємства.

В свою чергу П. Друкер [3] визначає стратегію як спосіб втілення теорії бізнесу в практичній діяльності. Мета такої діяльності полягає в тому, щоб забезпечити організації можливість досягати бажаних результатів у неконтрольованому середовищі, адже стратегія дозволяє свідомо шукати та

використовувати будь-які сприятливі збіги обставин на користь організації.

Основною перевагою стратегії мультібрендінга є те, що відокремлені бренди не викликають у покупців асоціації з материнською компанією і не розмивають основний бренд. Це особливо важливо, коли компанія пропонує продукцію для різних ринків, не пов'язану між собою. Мультибренд дозволяє уникнути перенесення негативних асоціацій з одного продукту компанії на інший. Недоліком мультібрендінга є його велика вартість. Компанії потрібні значні кошти на підтримку і розвиток кожного бренду. Інший негативною стороною мультібрендінга можна назвати ймовірність виникнення марочного канібалізму. Для того, щоб попередити виникнення такої ситуації, компанія може випускати продукцію під індивідуальними брендами для різних сегментів ринку, чітко відокремлених один від одного. Також слід відзначити необхідність наявності значної кількості персоналу та менеджменту в компанії для управління та просування мультибренду.

Монобренд (корпоративний бренд) - єдиний бренд, під яким випускається та реалізується вся продукція компанії. Основною перевагою стратегії монобрендінга є можливість перенесення позитивних вражень споживача від одного продукту на інший, що реалізується під тим же брендом. Це дозволяє компанії зменшити розміри маркетингових бюджетів та сконцентрувати зусилля на просуванні єдиною марки. Основна перевага монобрендінга може виявитися його недоліком в разі виникнення у споживачів негативного досвіду взаємодії з брендом - тоді це враження може перенестися на весь асортимент компанії і мати серйозний вплив на її ринкові результати. Іншим недоліком монобрендінга є консервативність бренду. Зазвичай компанії, що працюють під єдиним брендом не наважується на глобальні зміни, так як це може сильно зашкодити іміджу і навіть стати загрозою існування компанії. Саме тому монобренди змушені підтримувати свій образ, звичний споживачам і улюблений ними бренд, не вносячи в нього різких змін [4].

Компанія, яка використовує стратегію монобрендінга, робить акцент на історії і імені бренду, його силі і стабільності переваг для споживачів. Для цього компанії необхідно володіти брендом з відповідною репутацією і історією, яку можна поширити на всю вироблену компанією продукцію. Монобренд компанії повинен бути не тільки сигналом про відповідну якість продукту, але і мати емоційний зв'язок з покупцями. Саме цей емоційний зв'язок і приверне увагу споживачів до продукції під монобрендом.

Отже, стратегія розвитку монобренду має ряд переваг та часто використовується в світовій практиці. Для цього компанія повинна володіти брендом з історією та гарною репутацією, яку можна поширити на всю вироблену компанією продукцію.

Ключові слова: монобренд, управління, стратегія розвитку, компанія.

Список використаних джерел

1. Contributors to Wikimedia projects. Бренд – Википедия. Википедия – свободная энциклопедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Бренд (дата звернення: 12.11.2024).

2. Вінниченко О.М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. Агросвіт. 2015. № 15. С. 49–57.

3. Child J. (1972) Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, Sociology. 6(3). pp. 1–22.

4. Стратегія брендінгу. Management.com.ua : Менеджмент для управлінців. URL: http://www.management.com.ua/marketing/mark148.html (дата звернення: 12.11.2024).

Аналіз стратегій провідних корпорацій світу

Ірина Абдул Латіф,
здобувач освітньої програми «Маркетинг»,
Фахового коледжу, групи МА-22к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AbdulLM@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ганна Пазєєва,
кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
заступник завідувача кафедри «Кафедра 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 наш час великі корпорації відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг на ринку, розвитку економіки та інновацій у всьому світі. Аналіз та розуміння їх стратегій розвитку є найкращим способом для вивчення успішних підходів до управління, фінансування та просування. Це дослідження дає можливість відслідкувати ефективні бізнес-моделі та інструменти, які допомогли компаніям досягнути постійного зростання і стабільного підвищення їхньої прибутковості.

Об'єктом дослідження є стратегії управління та розвитку корпорацій, відомих у всьому світі.

Предметом дослідження є основні елементи стратегій, які дозволяють корпораціям зберігати прихильництво споживачів та впізнаваність в умовах великої конкуренції.

Метою дослідження є вивчення ключових елементів та напрямків стратегій найбільших корпорацій світу для виявлення стратегічних практик та прийомів, які принесли успіх цим компаніям і можуть бути використані меншими підприємствами.

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

• провести аналіз наукових джерел щодо стратегій провідних світових корпорацій;

• зібрати інформацію про особливості стратегій, якими користуються гіганти ринку;

• оцінити ефективність знайдених стратегій з точки зору не настільки впізнаваного підприємства на рахунок прибутковості;

• створити рекомендацій щодо адаптації успішних стратегічних елементів в роботу менших підприємств.

Інформаційна база досліджень. Великий внесок у вітчизняну сферу досліджень стратегій компаній зробили такі науковці як Шершньова З. Є., Ілляшенко С. М., Омельяненко Т. В. та Кузьмін О. Є., а також такі іноземні вчені як М. Портер, Й. Шумпетер, К. Крістенсен, Г. Гемел та С. К. Прахалад.

Джерелами дослідження були наукові фахові публікації та фінансові і аналітичні звіти великих корпорацій [1].

Етапи та результати дослідження. На першому етапі було здійснено аналіз наукових джерел, що дозволило виявити ключові підходи до формування стратегій у таких провідних корпораціях світу як, наприклад, Amazon, Microsoft та Apple. Огляд різних джерел інформації дозволив визначити основні напрямки, за якими корпорації планують свої стратегії.

Другий етап був спрямований на пошук і систематизацію практичної інформації про стратегії, що використовуються в провідних корпораціях для досягнення успіху в конкретних сферах: фінансуванні, маркетингу, інноваціях і кадровому управлінні. Було проведено детальний аналіз маркетингових стратегій даних брендів і виписано найвідоміші з них, як, наприклад:

Amazon: використовує показники SEO сайту, щоб виявити вподобання людей, оптимізувати вміст за пов'язаними ключовими словами та залучати потенційних клієнтів за конкурентоспроможними цінами. Це означає, що компанія відстежує продажі свого постачальника, щоб визначити товари, які користуються високим попитом, і починає продавати ті самі товари під приватною торговою маркою; безпроблемна доставка. Компанія має близько 185 центрів виконання по всьому світу і зберігає запаси на своєму складі перед відправкою клієнтам, тобто зберігання і доставка повністю лежать на плечах корпорації, що мінімізує можливість втрати посилки чи шахрайства [3].

Apple: краса та зрозумілість. Компанія акцентується на стильному та елегантному дизайні, а також простоті в користуванні своїх пристроїв; лояльність користувачів. Для максимального комформу всі прилади, які є у користувача, мусять бути від даної компанії, адже, наприклад навушники від Apple значно легше зв'язати з телефоном від Apple, аніж навушники будь-якої іншої марки [2].

Microsoft: великий вибір унікальних продуктів від даного бренду. До прикладу можна взяти Microsoft Teams, яким ми користуємося для навчання. Прямо в цій програмі можна користуватися такими продуктами, як Word, Excel, PowerPoint та багато інших.

Третій етап дослідження був присвячений комплексному аналізу зібраних даних для оцінювання справжньої ефективності різних стратегій, що застосовуються у провідних корпораціях. Це дало можливість визначити, які з підходів є найуспішнішими в досягненні корпоративних цілей, а також у підтримці конкурентних позицій у різних умовах. Також, аналіз включає в себе оцінку довгостроковості цих стратегій, тобто того, наскільки ці стратегії будуть виграшними у майбутньому і чи втримають вони ту популярність і впізнаваність бренду, яка є зараз.

На завершення цього етапу були надані рекомендації щодо покращення маркетингових стратегій корпорацій та залучення в просування більшої кількості новітніх цифрових технологій. Рекомендовано підприємствам, які бажають закріпитися на ринку та покращити свої стратегії включити в свою розробку особистий бренд, створити гасла, просувати у соціальних медіа, співпрацювати з

інфлюенсерами та вводити інновації. Особливу увагу слід приділяти створенню відповідних умов для залучення і утримання висококваліфікованих працівників, що є ключовим фактором успіху в багатьох сферах бізнесу.

Висновки: В результаті дослідження біло запропоновано керівники підприємств для вдосконалення стратегій, спрямованих на посилення конкурентоспроможності на ринку використовувати запропоновані практики, які вже перевірені компаніями-гігантами, що дозволить підвищити ефективність управління та забезпечити довгостроковий розвиток підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність, маркетингова стратегія, інновація, аналіз зібраних даних, соціальні медіа, фінансування.

Список використаних джерел

1. «Управління корпораціями» Навчальний посібник із грифом «Рекомендовано Міністерством освіти і науки України». / За заг. ред. З.Є. Шершньової та А.Є.Черпак К.: КНЕУ, 2013.

2. Маркетингові стратегії виробників смартфонів: https://mavr.ua/ua/marketingovi-strategii-virobnikiv-smartfoniv/

3. 7 ключових маркетингових стратегій Amazon, які зробили її успішною: https://squeezegrowth.com/uk/amazon-marketing-strategies/

Магазин як основна ланка роздрібної торгівельної мережі

Давид Шендрик,
здобувач освітньої програми «Маркетинг»,
Фаховий коледж, група МА-23к-2,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ShendrykDO@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 магазину як основної ланки роздрібної торгівельної мережі обумовлена зростаючою конкуренцією на ринку роздрібної торгівлі та необхідністю забезпечення ефективне функціонування мережевих структур. Магазин виступає важливою ланкою роздрібної торгівельної мережі, оскільки задовольняє потреби споживачів продажем товарів. У час трансформації економіки та постійному вдосконаленні е-комерції зростає потреба у покращенні організації та роботи магазинів для збільшення попиту та прибутку.

Об'єкт дослідження: роздрібна торгівельна мережа, її структура та організація роботи, що включає функціонування магазинів як основної ланки роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є організаційні, економічні та маркетингові аспекти діяльності магазинів у роздрібних торговельних мережах, а також їхня роль у забезпеченні продажів та обслуговуванні кінцевих споживачів.

Мета дослідження полягає у визначенні ролі та значення магазину як основної ланки роздрібної торговельної мережі, а також виявленні чинників, що впливають на його ефективність, задоволення попиту споживачів і конкурентоспроможність мережі в цілому. Таке дослідження може бути корисним для подальшого удосконалення управлінських процесів, адаптації до ринкових змін та розробки стратегій для підвищення конкурентоспроможності на роздрібному ринку.

Для досягнення поставленої мети нами було вирішено наступні **завдання**:

- Проаналізували, що таке роздрібна і оптова торгівлі, їх різниця
- Дослідили приклади торгівлі в українським мережах
- Дізнались, що таке націнка
- Визначили роль магазинів у роздрібній торгівельній мережі

Тему дослідження ролі магазинів та їх місця в роздрібній торгівлі здійснювали багато економістів, маркетологів та спеціалістів із торгівлі Філіп Котлер у своїй класичній роботі з маркетингу "Marketing Management" детально розглянув роздрібну торгівлю, управління точками продажу, поведінку споживачів і конкуренцію між магазинами.

Майкл Портер у своїй книзі "Competitive Advantage" Портер аналізує стратегії конкурентоспроможності, які застосовуються в роздрібній торгівлі,

зокрема в управлінні мережевими магазинами.

Пітер Друкер у роботах з менеджменту ("Management: Tasks, Responsibilities, Practices") Друкер з'ясовував елементи організації ефективної роботи магазинів і їхнього управління.

Магазин не є просто місцем продажу товару, а є ще й місцем надання послуг, а також впливає на задоволення споживчих потреб. Саме через магазини реалізуються більшість стратегій бренду, такі як мерчандайзинг, ціноутворення, просування товарів та побудова лояльності клієнтів. За типами, роздрібні магазини поділяються на супермаркети, гіпермаркети, спеціалізовані магазини, магазини формату "біля дому". Наявність великої кількості різних за розмірами та видами магазинів задовольняє різні групи населення, та має свої особливості роботи.

Роздрібна торгівля – це продаж товарів і послуг, доступних всім покупцям, в торгових центрах, салонах, через інтернет-сервіси [1]. Функцією магазинів роздрібної торгівлі є втілення потреб кінцевих споживачів для задоволення власних, некомерційних потреб. У магазинах роздрібної торгівлі часто можна зустріти "програми лояльності", різні накопичувальні, бонусні системи для заохочення клієнтів обирати саме їх магазин та забезпечення додатковими знижками постійних клієнтів. Прикладом такої програми є програма "Власний рахунок", української мережі магазинів роздрібної торгівлі "Сільпо". З «Власним Рахунком» постійні Гості отримують винагороду за покупки в "Сільпо", Le Silpo та в мережах партнерів програми [2].

Оптова торгівля – це продаж товарів великою кількістю, для його подальшого перепродажу, виробництва або комерційного використання [3]. Клієнтами мереж оптової торгівлі є ресторани, готелі, кав'ярні та інші комерційні підприємства, забезпечуюючі послуги та отримуючі прибуток від продажу своєї випічки, кави, страв тощо. Оптова торгівля забезпечує своїм клієнтам нижчі ціни, при тому пропонуючи більші обсяги товару. Товари купуються великими партіями, тому ціни нижчі за роздрібні.

Важливо зазначити, що магазини роздрібної торгівлі саме і є оптовиками. Тобто вони закуповують велику кількість товару у виробництв, тим самим забезпечуючи роздрібну торгівлю із прибутком для себе. Націнка — це надбавка до собівартості товару, яка формує його кінцеву ціну. Націнка потрібна, щоби покрити витрати на організацію бізнесу та отримати прибуток [4].

Цифровізація суспільства залишила свій слід і на магазинах також. Дедалі більше почали впроваджувати каси самообслуговування, оскільки це економить час у черзі, а картки лояльності все частіше знаходяться у додатку. Також з'явилися онлайн версії магазинів роздрібної торгівлі, де можна дізнатись ціну на товар, та навіть замовити доставку додому. Таким чином магазини вдосконалюють свій бізнес і поєднують онлайн та офлайн продажі.

Магазини відіграють важливу роль у роздрібній торгівельній мережі, забезпечуюючи доступність товарів для кінцевих споживачів, формуюючи позитивний досвід відвідування та сприяють реалізації стратегій компанії.

Важливо вдосконалювати магазини та покращувати умови для своїх клієнтів, оскільки це напряму грає на успішність вашої мережі. Незважаючи на свою важливість, роздрібна торгівля має ряд недоліків, які впливають на її ефективність. Однією з головних проблем є жорстка конкуренція як з боку звичайних магазинів, так і в Інтернеті, що змушує роздрібних продавців постійно знижувати ціни та інвестувати в маркетинг. Істотним недоліком є залежність від постачальників і логістики, що може спричинити перебої з постачанням і вплинути на асортимент товарів. Крім того, утримання торгових площ, персонал і впровадження технологій можуть бути дорогими, особливо для невеликих підприємств. Зміни в поведінці споживачів, які все більше віддають перевагу зручності онлайн-покупок, створили додатковий тиск на звичайні магазини, які були змушені адаптуватися до нової реальності або втрачати клієнтів.

Висновки: у ході дослідження було визначено ключові аспекти функціонування магазину як основної ланки роздрібної торговельної мережі. Зокрема:

• аналіз ролі магазину: магазин виконує важливу роль у задоволенні потреб кінцевих споживачів, забезпечуючи доступність товарів та формуючи якісний споживчий досвід.

• вивчення структури роздрібної торгівлі: розглянуто взаємозв'язок роздрібної та оптової торгівлі, механізми ціноутворення (націнки) та процес закупівлі товарів для забезпечення ефективної діяльності магазинів.

• класифікація магазинів: виділено основні типи роздрібних магазинів (супермаркети, гіпермаркети, спеціалізовані магазини, магазини формату "біля дому") та визначено їхні особливості у задоволенні різних потреб споживачів.

• вплив сучасних тенденцій: досліджено роль цифровізації та інновацій у роботі магазинів, включаючи інтеграцію кас самообслуговування, електронних систем лояльності, онлайн-замовлень та омніканальних продажів.

• вивчення споживчих очікувань: виявлено, що ключовими факторами успішності магазину є якість обслуговування, різноманітність асортименту, цінова доступність та зручність покупок.

• розгляд практичних прикладів: проаналізовано практики українських торговельних мереж (наприклад, програма "Власний рахунок" у "Сільпо"), які спрямовані на підвищення лояльності клієнтів та конкурентоспроможності.

• визначення недоліків: розглянуто ключові проблеми роздрібної торгівлі, серед яких висока конкуренція, витрати на утримання магазинів, залежність від постачальників і зміна поведінки споживачів, які частіше обирають онлайн-шопінг.

Ключові слова: роздрібна торгівля, оптова торгівля, споживач, продаж, асортимент, конкурентоспроможність, програми лояльності, цифровізація, оптова торгівля, ціноутворення.

Список використаних джерел

1. Стаття “Роздрібна торгівля” https://aboutmarketing.info/biznes/rozdribna-torhivlya/#Ponatta_i_sutnist

2. Сайт магазину “Сільпо” https://silpo.ua/faq?categoryId=2

3. Стаття “БукЛіб” https://buklib.net/books/33262/

4. Стаття “Як розрахувати націнку на товар” https://interkassa.com/blog/yak-rozrakhuvaty-natsinku-na-tovar

Особливості трансформації аграрних підприємств до умов євроінтеграції

Ярослав Коханюк,
аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kokhaniukyo@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0000-4795-7211

Євроінтеграційний курс України передбачає глибоку адаптацію економіки, зокрема аграрного сектору, до стандартів і вимог Європейського Союзу. Угоди про асоціацію між Україною та ЄС визначають не лише політичні й соціальні, але й економічні рамки для інтеграції. Аграрний сектор, як один із ключових для української економіки, є важливим елементом цієї трансформації, що потребує як модернізації виробничих процесів, так і забезпечення відповідності європейським екологічним, санітарним і фітосанітарним стандартам.

Трансформація аграрних підприємств вимагає впровадження нових корпоративних стратегій управління, які відповідають вимогам європейських стандартів та збережуть конкурентоспроможність українських виробників на міжнародних ринках.

Європейська інтеграція створює нові можливості для українських аграрних підприємств, але водночас і створює серйозні виклики. Для того, щоб ефективно вийти на європейські ринки, аграрні підприємства повинні відповідати вимогам щодо якості продукції, харчової безпеки, екології стандартів, а також логістиці та вимогам щодо сертифікації.

Одна із основних проблеми - це відмінності між українськими та європейськими стандартами. Основна ж вимога до аграрних підприємств у контексті євроінтеграції — це адаптація продукції до європейських стандартів якості та безпеки. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає поступове впровадження регламентів ЄС, зокрема в частині санітарного та фітосанітарного контролю (SPS). Це стосується, насамперед, впровадження стандартів HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) у харчовому виробництві, забезпечення контролю залишків пестицидів і важких металів у продукції, використання сертифікованого посівного матеріалу.

За даними Офісу підтримки реформ при Міністерстві аграрної політики України, близько 60% українських підприємств мають технічні труднощі з впровадженням європейських стандартів через високу вартість технологій і відсутність кваліфікованого персоналу [1].

Інтеграція до ринку ЄС відкриває нові можливості для українських агровиробників. ЄС є найбільшим імпортером української сільськогосподарської продукції, зокрема зернових, олійних культур і продуктів тваринництва. Частка ЄС у вітчизняному експорті агропродукції у 2023 році становила 57% від загального обсягу українського аграрного експорту. Для порівняння: у 2022 році частка українського експорту агропродукції до ЄС становила 55,5% [2].

Іншою важливим завданням є необхідність забезпечення

конкурентоспроможності українських продуктів на європейських ринках. Для цього потрібно відповідати не лише європейським стандартам, але також потрібно активно впроваджувати новітні стратегії маркетингу, продажів, а також розвивати власний бренд для зміцнення своїх позицій на ринку.

Не менш важливим є питання про фінансування процесів трансформації. У багатьох випадках українські аграрні підприємства не мають достатніх ресурсів для реалізації таких масштабних змін, тому залучення інвестицій та участь у державних або міжнародних програмах підтримки стають важливими факторами забезпечення їх конкурентоспроможність в умовах євроінтеграції.

Справжньою стратегічною метою – є досягнення конкурентоспроможності на основі інновацій, сталого розвитку та високої якості стандартів. Європейський підхід до агровиробництва базується на впровадженні інноваційних рішень, таких як точне землеробство, автоматизація та цифровізація. У цьому контексті українські аграрії активно адаптують такі технології: використання дронів для моніторингу посівів та внесення добрив; системи дистанційного контролю поливання та внесення добрив; біотехнології для покращення врожайності [3].

Отже, процес трансформації аграрних підприємств до умов євроінтеграції вимагає значних зусиль, інвестицій та стратегічних змін. Гармонізація законодавства щодо стандартів, впровадження інновацій та адаптація до європейських норм являються пріоритетними напрямками розвитку. Успішна інтеграція дозволить Україні закріпити свої позиції як одного з провідних гравців на європейському та світовому аграрних ринках та сприятиме сталому розвитку вітчизняного агросектору.

Ключові слова: європейська інтеграція; трансформація; аграрні підприємства.

Список використаних джерел

1. Офіс підтримки реформ при Міністерстві аграрної політики України. «Аналіз впровадження стандартів HACCP у сільському господарстві». - Київ, - 2022.

2. Державна служба статистики України. «Звіт про зовнішню торгівлю України», - 2023.

3. European Commission. «Sustainable agriculture and rural development in the EU». Luxembourg, - 2023.

Ідентифікація ризиків економічної безпеки через персонал

Кирило Злобін,
аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kirillzlobin@gmail.com,
ORCID: 0009-0003-8209-0117

Сучасні промислові підприємства функціонують в умовах значної економічної нестабільності, інтенсивної конкуренції, а також посилення внутрішніх і зовнішніх загроз. Одним із найважливіших чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства, є людський капітал. Зокрема, персонал може стати як джерелом стійкості та інноваційного розвитку, так і причиною ризиків, які загрожують діяльності підприємства.

Воєнний стан і економічна нестабільність посилюють важливість ефективного управління людськими ресурсами. Постійний тиск і складнощі викликають емоційне вигорання, що призводить до зниження продуктивності та збільшення конфліктів у колективах.

Умови війни створюють масштабні ризики для економічної безпеки через порушення виробничих і логістичних ланцюгів, зменшення інвестиційної привабливості та збільшення вартості ведення бізнесу. Людський фактор набуває критичного значення, оскільки персонал стикається з високим рівнем стресу, психологічними травмами, вимушеною міграцією та розривом соціальних зв'язків.

Зростає ймовірність внутрішніх загроз, таких як витік інформації, зниження дисципліни, саботаж або корупція. Водночас зовнішні загрози, як-от кібератаки чи конкурентна розвідка, можуть бути реалізовані через слабкі місця в системі управління персоналом. Загрози економічній безпеці промислових підприємств з боку персоналу є багатовимірними та складними.

Водночас відсутність комплексної системи ідентифікації ризиків через персонал знижує ефективність захисних механізмів підприємств. Ця проблема потребує негайного вирішення шляхом упровадження системного підходу до виявлення, оцінки та мінімізації ризиків.

У зв’язку з цим була поставлена мета дослідження - ідентифікувати внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці промислових підприємств, які виникають через персонал та запропонувати заходи для їх мінімізації та запобігання.

У дослідженні використовувалися такі методи як аналіз наукових джерел, статей, звітів; інтерв'ю з керівництвом і ключовими спеціалістами для виявлення потенційних загроз; SWOT-аналіз.

Ідентифікація внутрішніх та зовнішніх загроз економічній безпеці промислових підприємств з боку персоналу є важливим аспектом у контексті сучасних викликів для економіки.

Аналіз результатів показав, що існує цілий ряд як внутрішніх, так і зовнішніх

факторів, які впливають на стабільність підприємства. Серед внутрішніх загроз, згідно з результатами дослідження, превалює низька кваліфікація або відсутність необхідних знань у працівників, що призводить до помилок, неефективного використання ресурсів та навіть порушення норм безпеки. Мотивація персоналу є також критичним фактором: демотивовані працівники часто не дотримуються корпоративних стандартів, спричиняючи тим самим фінансові та репутаційні втрати для підприємства. Психологічний клімат на підприємстві, зокрема стрес та незадоволеність роботою, може стати передумовою для створення ризиків у відносинах між керівниками та підлеглими. Один з найбільших внутрішніх ризиків для підприємства -пов'язаний з порушенням етичних норм і зловживанням повноваженнями.

Воєнний стан та економічні потрясіння значно збільшують зовнішні ризики для підприємств, оскільки зміни в економічному полі призводять до втрати ринків збуту, курсових коливань, відсутності сировини та матеріалів. Кризові ситуації провокують високу плинністю кадрів, що ускладнює процес підтримки стабільності в команді та впливає на довгострокову стратегію розвитку. Низька цифрова грамотність персоналу підвищує ймовірність несанкціонованого доступу до конфіденційних даних, витоків важливої інформації або хакерських атак.

Для ефективного управління ризиками через персонал необхідно створити комплексну систему ідентифікації ризиків, яка включатиме системи моніторингу та раннього попередження.

Першочергово важливо створити централізовану систему моніторингу, яка б враховувала внутрішні та зовнішні ризики. Це може включати анкетування персоналу для виявлення потенційних загроз, регулярні опитування для виявлення внутрішніх конфліктів або недовіри, а також системи збору та аналізу даних про економічну ситуацію на ринку. Така система має бути інтегрована з іншими аспектами корпоративної безпеки та управління.

Регулярні внутрішні аудити можуть допомогти виявити потенційні слабкі місця в системі безпеки, пов'язані з персоналом. Це включає перевірку внутрішніх процесів, наявності системи моніторингу доступу до чутливої інформації, перевірку політик кадрової безпеки та виконання посадових обов'язків. Важливо забезпечити незалежність таких аудитів для отримання об'єктивних результатів. Для зменшення ризиків необхідно системно підвищувати рівень кваліфікації співробітників, особливо в питаннях етики, безпеки та конфіденційності.

Освітні програми, тренінги з цифрової грамотності, а також з управління конфліктами допомогають зменшити ймовірність виникнення загроз через недосконале виконання робочих обов'язків.

Створення та впровадження зворотного зв'язку для співробітників дозволить своєчасно виявляти проблеми в організації, які можуть призвести до ризиків. Наприклад, регулярні опитування або збори, де працівники можуть без страху повідомляти про конфлікти, зловживання повноваженнями чи інші проблеми, допомогають вчасно ідентифікувати загрози для економічної безпеки

підприємства.

З огляду на зростаючі кіберзагрози та вплив цифрових технологій на безпеку, важливо створити спеціалізовані команди для моніторингу кіберзагроз. Це включає впровадження новітніх програм і платформ для захисту від витоку даних та інформаційних атак, а також проведення тренінгів для персоналу щодо правильного поводження з корпоративною інформацією в цифровому середовищі.

Важливо створити та ввести в дію внутрішні політики, які чітко регламентують поведінку персоналу в умовах криз та нестабільності. Це включає визначення стандартів щодо використання корпоративних ресурсів, запобігання конфліктам інтересів, а також заходів, які підприємство повинно вживати для запобігання або мінімізації ризиків через дії персоналу.

Така комплексна система ідентифікації ризиків має враховувати не лише зовнішні, але й внутрішні загрози, які можуть бути пов'язані з поведінкою співробітників.

Важливим елементом цієї системи стане аналіз даних про персонал, що дозволить вчасно виявляти потенційні ризики. Для цього необхідно впровадити інструменти психодіагностики, які допоможуть оцінювати психологічний стан працівників. У свою чергу, підвищення рівня корпоративної культури, орієнтованої на безпеку, може значно знизити вплив негативних факторів, що походять від персоналу.

Ключові слова: ризики, ідентифікація ризиків, економічна безпека, персонал.

Список використаних джерел

1. Кирило Злобін, Вплив війни в Україні на лояльність персоналу підприємств до роботодавців. Вчені записки Університету «КРОК»: № 2(74) (2024): Вчені записки Університету КРОК.

2. Злобін, К., Літвін, Н., & Бурлакова, І. (2023). Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу. Вчені записки Університету «КРОК», (1(69), 162–170. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170

3. Burlakova,I.,Sheviakov, O.,Kondes T. (2021). Coaching as a tool for the formation of corporate well-being Scientific Center of Innovative Researches. P.306. https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF-2021/paper/vie

4. Mihus, I., Laptev, S., Parashchenko, L., Koval, Y., Odarchyk, K., & Panchenko, O. (2021). The impact of the covid-19 pandemic on the loyalty of employees. Ad Alta-Journal of Interdisciplinary Research, 3.

Розвиток кадрового потенціалу дипломатичної служби України в умовах глобальних викликів

Валерій Карпов,
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: karpovvvv@krok.edu.ua

В сучасних умовах важливого значення набуває розвиток дипломатичної служби України як базового інструмента реалізації державної зовнішньої політики, вдосконалення її організаційних та правових засад. Від ефективності дипломатичної служби, її кадрового потенціалу безпосередньо залежить успіх у здійсненні зовнішньої політики України, у тому числі реалізація стратегічного курсу на набуття нею повноправного членства в Європейському Союзі та Організації Північноатлантичного договору, захист національних інтересів України у сфері міжнародних відносин, а також прав громадян України за кордоном.

Саме від ефективних зусиль апарату міністерства та закордонних дипломатичних установ України залежить розбудова нових зовнішньополітичних напрямів у здійсненні зовнішньої політики України.

На сьогодні існує низка проблем організації та правового регулювання дипломатичної служби України, її кадрового забезпечення, процедур вступу на дипломатичну службу, її проходження та припинення тощо.

Тому актуальними залишаються питання визначення напрямів удосконалення дипломатичної кадрової політики та практичних кроків щодо реалізації кадрового потенціалу служби.

Питання становлення та розвитку дипломатичної служби України, її кадрового потенціалу досліджуються численними науковцями, дипломатами, експертами. Наукове обґрунтування зазначених напрямів міститься в дисертаціях Т.І. Биркович, О.Р. Сторожука, Ю.В. Макаренко, С.А. Федчишина та ін.

Питання підготовки та механізми підбору кадрів для дипломатичної служби, закордонному досвіді з цих питань розглянуто, зокрема, в роботах О.О. Балануци, Т.І. Биркович, Р.В. Палагусинця, В.Г. Ціватого.

Проведений аналіз наукових доробок засвідчив, що дослідженнями сутності і характеристик кадрового потенціалу займалися В.Б.Авер'янова, С.М. Вдовенко, З.С. Гладун, Я.Ф. Жовнірчик, В.І. Луговий, В.М. Олуйко, Т.І. Пахомова, П. . Польовий, І. В. Поліщук.

Провідну роль у розробці та реалізації зовнішньополітичних завдань відіграє Міністерство закордонних справ України, на яке відповідно до наданих йому повноважень покладено забезпечення реалізації державної політики у сфері зовнішніх зносин України та координації відповідних заходів.

Інноваційні методи української дипломатії, які продовжують спрацьовувати під час війни, свідчать про ефективність української дипломатії: нові дипломатичні підходи дозволили Україні укласти 27 угод про гарантії безпеки

з різними країнами світу; організувати проведення міжнародних саммітів на підтримку України в Європі, Азії, Америці та Африці. Зважаючи на це, на думку Міністерки закордонних справ ФРН А.Бербок «Україна перевинайшла дипломатію» [1].

Це органічно пов'язано з положеннями «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки» та заходами з її реалізації [2].

Звертається увага, що Президентом України внесено до Верховної Ради України як невідкладний проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про дипломатичну службу» щодо вдосконалення проходження дипломатичної служби» [3], окремі положення якого мають безпосереднє відношення до кадрової політики, дозволять провести подальше вдосконалення порядку проходження цієї служби та підвищенню ефективності виконання органами дипломатичної служби покладених на них завдань та функцій з урахуванням сьогодення.

Щодо нових форм дипломатії звертається увага на наступне. Зокрема, за останній час набуває широкого розповсюдження та практичного використання публічна, цифрова, економічна, наукова та інші форми дипломатії.

Ще один із напрямів нової дипломатії - кібердипломатія, яку можна визначити як засіб використання дипломатичних ресурсів та виконання дипломатичних функцій для захисту національних інтересів у кіберпросторі. Зважаючи на це, а також розширення використання цього виду дипломатії розвинутими країнами світу, доцільно запровадити в дипломатичних кадрах нову посаду – кібердипломат.

Вже сьогодні МЗС України запроваджує практичні кроки з розбудови кібердипломатії: в 2023 році в апараті створено підрозділ з кібердипломатії, розбудовується мережева інфраструктура та організується підготовка кадрів для використання новітніх технологій, особливо для надання громадянам консульських послуг тощо, а також ведеться активна робота над Стратегією кібердипломатії України [4]. Також продовжується робота з трансформації кадрової служби МЗС в сучасну HR службу: реалізується проект Human Resource Management Information System (HRMIS), продовжується співпраця з НАДС в рамках реалізації другої фази впровадження HRMIS – це створення спеціального блоку «Ротація».

Можемо стверджувати, що в сучасних умовах перед дипломатією, поряд з іншими важливими сферами управління, постає цілий ряд глобальних завдань, які потребують вжиття швидких та ефективних рішень, від вжиття яких залежать наслідки функціонування та реагування на виклики глобалізації. А це потребує нових працівників-дипломатів з новим типом мислення та іншими реакціями на ті або інші події, саме тому актуальним на сьогодні стає завдання підготовки дипломатичних кадрів з новими підходами до дипломатії.

Загалом дипломатична служба України перебуває на етапі трансформації, який зокрема вимагає удосконалення кадрової політики, задля більшої ефективності управління якою потребує додаткового ґрунтовного дослідження [5].

Ключові слова: кадровий потенціал, дипломатична служба, кадрова політика, Міністерство закордонних справ України.

Список використаних джерел

1. Українськи та іноземні дипломати, посадовці та науковці – учасники Форуму "Дипломатія сьогодні: роль України в глобальній політиці". Українські Новини. URL : https://ukranews.com/ua/news/1050069-andrij-yermak-vadym-popko-igor-zhovkva-zayavyly-pro-novu-yakist-ukrayinskoyi-dyplomatiyi

2. Стратегія реформування державного управління в Україні на 2022-2025 роки. URL: https://www.kmu. gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-eng.pdf

3. Проєкт Закону України "Про внесення змін до Закону України "Про дипломатичну службу" щодо вдосконалення проходження дипломатичної служби" від 22.12.2023 (реєстр. № 10370). URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43445

4. МЗС розробляє Стратегію кібердипломатії України - заступник міністра. Укрінформ, 15.05.2024. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3863944-mzs-rozroblae-strategiu-kiberdiplomatii-ukraini-zastupnik-ministra.html

5. Токар В.В., Мартиненко В.І. Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах постіндустріального розвитку суспільства. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2023. Вип. 5. С. 111-118. URL: https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/91/87

Ключові напрями підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні

Тетяна Мосійчук,
к.е.н, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: TetianaMK@krok.edu.ua
Андрій Кузьмук,
студент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KuzmukAV@krok.edu.ua

У розпорядженні держави перебуває великий обсяг конфіскованих, націоналізованих та арештованих активів, зокрема, пов'язаних із розслідуванням кримінальних справ, вилучених у олігархів в умовах воєнного стану, а також російських активів. Проте державна політика щодо управління цими активами не завжди є ефективною, що проявляється у низькій економічній віддачі, корупційних схемах або занедбанні активів. Налагодження прозорих і ефективних механізмів управління такими активами дозволить отримати додаткові доходи до Державного бюджету, зменшити корупційні ризики та забезпечити справедливий розподіл ресурсів у інтересах економіки держави та суспільства в цілому.

В Україні створений спеціальний державний орган для виявлення, розшуку і управління активами, здобутими незаконним шляхом у результаті корупційних та інших злочинів, — Агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА) [1]. Управління арештованими активами здійснюється на основі судового рішення або за згодою власника. АРМА також проводить конкурси для вибору управителів, які отримують винагороду залежно від результатів ефективного управління активами.

Основні напрями діяльності АРМА включають розшук та управління активами. Серед фінансових активів, розшуканих у 2023 році, лідирують частки у статутних капіталах (33928,73 млн грн), а також грошові кошти в гривнях (6992,38 млн грн). Значний обсяг належить також автомобільному транспорту (14830 од.) та житловій нерухомості (5543 од.), земельним ділянкам (27178 од.) та тваринам (23781 од.) [2]. Інші категорії включають віртуальні активи, сільськогосподарську продукцію та цінні папери.

Як свідчить звіт Агентства за 2023 рік [3], на фінансування АРМА з державного бюджету було виділено 171,7 млн грн, тоді як загальні надходження до бюджету склали 191 млн грн. З них 101,3 млн грн забезпечено через управління активами (у 2022 році – 34,79 млн грн), а 89,7 млн грн отримано як інші доходи, зокрема від реалізації активів (у 2022 році – 0 грн).

АРМА управляє грошовими активами загальним обсягом 5,7 млрд грн, які включають 190 депозитних траншів та 13 пакетів придбаних ОВДП. У 2023 році чистий приріст активів склав 3,5 млрд грн, зокрема приріст ОВДП – 2,8 млрд грн. Депозитний портфель формується з коштів, отриманих від

реалізації арештованих активів, а також переданих у готівковій та безготівковій формі. За рік АРМА отримала 570,64 млн грн від реалізації активів, розміщуючи їх у державному банку, що принесло понад 45,33 млн грн доходу. Протягом 2023 року АРМА отримала в управління грошові кошти у готівковій та безготівковій формах на загальну суму понад 2,03 млрд грн, 8,7 млн дол. США та 4,8 млн євро, на які було нараховано 114,76 млн грн у гривневому еквіваленті. Станом на кінець 2023 року портфель досяг рекордних 1,806 млрд грн, включаючи 954 млн грн, 13,9 млн дол. США та 7,7 млн євро. У 2023 році надходження до Державного бюджету України від реалізації арештованих активів склали 89,7 млн грн.

Система управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні все ще перебуває на етапі становлення. Незважаючи на щорічне виявлення та передачу в управління активів на десятки мільярдів гривень, лише у 2023 році фінансовий результат діяльності АРМА вперше перевищив витрати на утримання Агентства. Більша частина доходів формується не за рахунок активного управління майновими комплексами, а завдяки процентним надходженням від вкладень у державні облігації, а основна частина доходу від передачі активів в управління надходить від п'яти управителів, переважно в нафтогазовій сфері.

Аналіз ключових проблем, які виникають у практиці управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні [7; 8], показав, що вони включають як універсальні для всіх країн питання, так і специфічні виклики, що характерні саме для України. Серед стандартних проблем можна виділити юридичні та нормативні бар'єри (неповноту законодавства і заплутану судову практику), проблеми прозорості та обліку (відсутність єдиного реєстру та недостатній обмін інформацією між усіма зацікавленими сторонами), інституційні та організаційні складнощі (низький рівень координації між відомствами та дефіцит кваліфікованих фахівців), економічні та господарські проблеми (неефективне управління і знецінення активів), а також корупційні ризики та соціальні й репутаційні виклики (недостатня прозорість перед суспільством і управління в інтересах окремих груп чи задля особистої вигоди управителів). Серед специфічних для України викликів виділяються невизначеність у судових рішеннях, затримки у виборі управителів, недоліки у плануванні передачі активів до управління, недостатня відповідальність правоохоронних органів за збереження активів до моменту передачі, обмеженість прав та повноважень управителя тощо.

З урахуванням поточного стану державної системи управління вилученими активами в Україні, виявлених проблем і кращої світової практики (зокрема рекомендацій Світового банку та ООН [4]) доцільно запропонувати такі ключові рекомендації щодо підвищення ефективності цієї системи:

1. Впровадження ретельного аналізу кожного активу (визначення перспектив управління та попереднє планування процесів управління).

2. Впровадження диверсифікованих типових сценаріїв управління для окремих класів активів (соціально-важливі, нецікаві для управителів і покупців,

нетривалого зберігання).

3. Покращення інформаційного забезпечення процесів управління та звітності (створення не просто реєстру, а єдиної інформаційної системи про активи з використанням сучасних технологій, збір інформації про потенційні активи ще під час судових розглядів, розміщення детальної інформації про активи в управлінні).

4. Забезпечення взаємодії між усіма задіяними сторонами (судами, прокуратурою, агентством з управління активами, потенційними управителями).

5. Удосконалення законодавства на основі виявлених проблем, рекомендацій експертів і кращої міжнародної практики (зокрема, внесення до обов'язків судів вказувати конкретний спосіб розпорядження вилученими активами, детальне прописування повноважень управителів тощо).

6. Залучення приватних організацій до управління активами на системній основі (створення реєстру надійних управителів, залучення консалтингових, бухгалтерських та інших спеціалізованих компаній із надання бізнес-послуг).

7. Забезпечення ресурсами (зокрема, кадровими, інвестиційними, інформаційними).

8. Впровадження ефективних засобів аналізу ефективності управління активами (зокрема, бенчмаркінг [5] – порівняння результатів використання активів з аналогічними активами, які функціонують у приватному секторі).

9. Впровадження ефективних антикорупційних механізмів (включно із звітністю перед громадськістю, використання інструментарію економічного форензіку [6]).

Такий підхід сприятиме системному вдосконаленню процесів управління вилученими активами та вирішенню існуючих проблем.

За результатами дослідження було отримано такі висновки:

1. Щороку до розпорядження держави надходить великий обсяг конфіскованих, націоналізованих та арештованих активів, тому питання ефективного управління цими активами є дуже актуальним.

2. В Україні розшуком і управлінням такими активами займається спеціальний державний орган — Агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА).

3. Система управління відповідними активами в Україні все ще перебуває на етапі становлення та її ефективність потребує підвищення, адже незважаючи на десятки мільярдів гривень активів в управлінні, фінансовий ефект від управління такими активами лише незначно перевищує витрати на функціонування АРМА.

4. Основні проблеми включають: юридичні бар'єри (неповне законодавство, судова невизначеність), недостатня прозорість (неповнота реєстрів, слабка комунікація), організаційні труднощі (низька координація, брак фахівців), економічна неефективність (знецінення активів), корупційні ризики, соціальна недовіра, затримки у передачі активів, обмежені повноваження управителів, слабка відповідальність правоохоронців за збереження активів.

5. Запропоновано такі ключові напрями удосконалення системи управління вилученими активам: проведення ретельного аналізу активів, запровадження

різноманітних типових сценаріїв для різних класів активів, покращення інформаційної підтримки управлінських процесів та звітності, забезпечення взаємодії між усіма залученими сторонами, удосконалення законодавства, залучення приватних організацій до управління активами на системній основі, належне ресурсне забезпечення, а також впровадження дієвих механізмів оцінки ефективності управління активами та ефективних антикорупційних заходів.

Список використаних джерел

1. Закон України № 772-XIX «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 1, ст.2. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772-19.

2. Основні показники діяльності у сфері виявлення та розшуку активів. АРМА. URL: https://arma.gov.ua/pokaznyky

3. Звіт про діяльність Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів, за 2023 рік. АРМА. URL: https://arma.gov.ua/files/general/2024/04/12/20240412190505-61.pdf

4. Managing Seized and Confiscated Assets: A Guide for Practitioners. World Bank. URL: https://star.worldbank.org/sites/default/files/2023-12/AssetMan-report-04.pdf

5. Панкратова Л.А., Макушок О.В., Бобко В.В. (2020) Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 3 (26). С. 87-91.

6. Мисник К.П. (2024) Інтеграція механізму цифрового економічного форензіку в систему управління підприємствами. Економіка промисловості. 2 (106). С. 64-76.

7. Характерні проблеми управління арештованим рухомим майном. АРМА. URL: https://arma.gov.ua/news/typical/harakterni-problemi-upravlinnya-areshtovanim-ruhomim-maynom

8. Проблеми та виклики управління арештованими корпоративними правами у воєнний час. JustTalk. URL: https://justtalk.com.ua/post/problemi-ta-vikliki-upravlinnya-areshtovanimi-korporativnimi-pravami-u-voennij-chas

Сутність проєктного фінансування як управлінського інструменту

Олексій Клюжин,
студент 1 курсу, групи № ФІН/ФАР-24м,
Спеціальності «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KliuzhynOV@krok.edu.ua

Проєктне фінансування — це специфічний механізм залучення інвестицій, що базується на потенціалі самого проєкту. Його управлінська цінність полягає у можливості розподілу ризиків між учасниками, ефективного управління ресурсами та забезпечення контролю на всіх етапах реалізації.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТНОМУ ФІНАНСУВАННІ

Світова практика акцентує увагу на важливості аналізу ризиків, таких як економічні, політичні, операційні та фінансові. Успіх управлінських рішень залежить від ефективності розподілу ризиків між інвесторами, підрядниками та іншими учасниками.

ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН

В Україні проєктне фінансування лише набуває популярності, зокрема у сферах інфраструктури, енергетики та агробізнесу. Основною проблемою є низька довіра інвесторів та недосконала нормативно-правова база.

ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ У ВЕЛИКИХ ПРОЄКТАХ

Ефективне управління фінансовими ресурсами потребує прозорості та прогнозованості. Використання автоматизованих систем моніторингу, таких як ERP, забезпечує краще розуміння грошових потоків.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ФІНАНСУВАННЯ

Інновації, такі як блокчейн та AI, дозволяють автоматизувати аналіз контрактів, прогнозувати ризики та забезпечувати більшу прозорість процесів.

РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ

Професіоналізм керівників проєктів є критичним для їх успішності. Інвестори часто оцінюють команду управління як одну з найважливіших складових проєкту.

ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ

Управлінські рішення в сучасних проєктах дедалі більше враховують принципи ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління). Ця складова важлива для залучення міжнародних інвесторів.

РОЛЬ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ФІНАНСУВАННІ УКРАЇНСЬКИХ ПРОЄКТІВ

PPP-моделі можуть стати драйвером розвитку української інфраструктури, якщо будуть забезпечені прозорі умови управління та розподілу прибутків.

ВПЛИВ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ НА РОЗВИТОК РЕГІОНІВ

Реалізація масштабних інфраструктурних проєктів, таких як дороги чи логістичні центри, забезпечує створення робочих місць і стимулює економічне

зростання на місцевому рівні.

УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕННЯМ ІНВЕСТОРІВ У ПРОЄКТНЕ ФІНАНСУВАННЯ

Побудова довіри між інвесторами та державою вимагає прозорих управлінських практик і чіткого виконання зобов'язань.

СТРАТЕГІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Удосконалення нормативно-правової бази, розвиток компетенцій менеджерів і цифровізація процесів можуть стати основою для успішного впровадження проєктного фінансування в Україні.

Список використаних джерел

1. Верховна Рада України. Зміст, характеристика, принципи і види проектного фінансування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://e-learning.rada.gov.ua/lessons/zmist-harakteristika-principi-i-vidi-proektnogo-finansuvannya.

2. Тіщенко Є.О. Теоретичні засади управління ризиками проектного фінансування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. с. 119-121.

3. Економічна правда. We Build Ukraine: конкретний план дій для економічного зростання [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://epravda.com.ua/columns/2024/10/1/719993/.

4. Використання ERP-систем [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://wezom.com.ua/ua/blog/vnedrenie-erp-sistem.

5. Forbes. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501.

6. Економічна правда. Як колаборація бізнесу та держави допоможе відновлювати Україну [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://epravda.com.ua/columns/2022/07/19/689341/.

7. Економічна правда. Що таке ESG і чому цей термін критично важливий для майбутньої відбудови України? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://epravda.com.ua/columns/2024/06/3/714596/.

Перекваліфікація фахівців в ІТ: виклики та перспективи

Микола Сміленко,
аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: smilenkomy@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-7690-3765

Глобальний дефіцит ІТ-фахівців становить десятки мільйонів вакансій. За даними Європейської комісії, до 2030 року кількість таких вакансій у Європі може досягти 10 мільйонів [1]. В Україні ця проблема посилюється через міграцію висококваліфікованих кадрів за кордон і недостатню доступність програм навчання. Такі виклики роблять перекваліфікацію працівників важливим напрямком у розвитку сучасного ринку праці. Водночас успішна перекваліфікація сприяє розвитку цифрової економіки, що є стратегічним завданням для України [2].

Одним із ключових бар'єрів для перекваліфікації є недостатність базових технічних знань у тих, хто бажає змінити професію. Люди, які не мали раніше досвіду роботи з цифровими технологіями, часто потребують більше часу і зусиль для опанування нових навичок. Це ускладнює доступ до ІТ-освіти та зменшує кількість потенційних кандидатів [3]. Іншою важливою проблемою є відсутність універсального підходу до навчання. Різноманіття попередніх професій і рівнів підготовки майбутніх ІТ-фахівців вимагає створення індивідуалізованих програм, що потребує додаткових ресурсів [4][5].

Фінансовий аспект також є значним викликом. Вартість навчання в ІТ-сфері є високою, а державна підтримка таких ініціатив часто обмежена. Це створює ситуацію, коли багато потенційних учасників перекваліфікації просто не можуть дозволити собі відповідні програми [6]. Останнім, але не менш важливим, є психологічний бар'єр. Люди старшого віку або ті, хто довгий час працював у стабільних професіях, часто сумніваються у своїх можливостях для засвоєння нових знань. Це може стримувати їхню мотивацію та уповільнювати процес перекваліфікації [2].

Програми, спрямовані на розвиток ІТ-освіти, відіграють важливу роль у розширенні доступу до якісного навчання. В Україні прикладом таких ініціатив є платформа "Дія.Цифрова освіта", яка пропонує онлайн-курси з основ цифрової грамотності та ІТ-напрямків. Ця програма орієнтована на широкі верстви населення, включаючи людей без попереднього досвіду в технологіях. Зручність доступу до матеріалів і підтримка держави стимулюють людей до отримання нових знань у сфері, що постійно зростає [2]. Великі ІТ-компанії, такі як EPAM і SoftServe, активно підтримують процес перекваліфікації, пропонуючи навчальні програми для початківців. Наприклад, EPAM організовує стажування для тих, хто планує перейти в ІТ, з можливістю працевлаштування після завершення навчання. Подібно, SoftServe реалізує курси з програмування та тестування, які поєднують теоретичні заняття та практичну роботу над реальними проектами.

Такі програми дозволяють отримати необхідні навички навіть тим, хто раніше працював у зовсім іншій сфері [7].

Сучасні онлайн-платформи, такі як Coursera, Udemy та GoIT, відкривають нові можливості для тих, хто хоче змінити професію. Вони пропонують курси з різних IT-спеціальностей, від веб-розробки до аналізу даних. Завдяки доступній вартості та формату дистанційного навчання, такі платформи стали популярним інструментом для перекваліфікації у всьому світі [3][4]. Крім того, сертифікати, які видають ці платформи, часто визнаються провідними роботодавцями. Одним із сучасних напрямів у навчанні є використання штучного інтелекту (AI) для персоналізації освітнього процесу. AI дозволяє адаптувати навчальні програми до рівня знань і потреб кожного слухача. Наприклад, алгоритми можуть аналізувати слабкі сторони студента та пропонувати додаткові вправи або матеріали, які допоможуть засвоїти тему. Це робить процес навчання ефективнішим і зручнішим, особливо для тих, хто перекваліфікується у зрілому віці або має обмежений час для навчання [8].

В Україні діє ряд ініціатив, спрямованих на перекваліфікацію громадян для IT-сфери. Однією з найбільш помітних програм є IT Generation, яка допомагає українцям, що втратили роботу через війну, здобути нові професійні навички. Крім того, держава та благодійні організації надають гранти на навчання IT-професіям для внутрішньо переміщених осіб і ветеранів. Такі програми роблять IT-освіту більш доступною для тих, хто потребує професійної адаптації [2]. Результати цих ініціатив є обнадійливими: за даними організаторів, понад 80% випускників знаходять роботу у сфері IT протягом перших шести місяців після завершення навчання. Цей успіх свідчить про ефективність таких програм та їхню роль у розвитку людського капіталу України в умовах складних соціально-економічних обставин [9].

На мою думку, вищезгадані тенденції у сфері перекваліфікації та IT-освіти найближчим часом призведуть до суттєвих змін на ринку праці, зокрема до збільшення кількості кваліфікованих IT-фахівців та покращення адаптації робочої сили до нових економічних реалій. Головне, що можна виділити з вищезгаданого:

• Перекваліфікація є ключовим інструментом для вирішення проблеми дефіциту IT-кадрів.

• Для підвищення ефективності таких програм потрібна активна співпраця між державою, освітніми установами та приватним сектором.

• Важливо приділяти увагу психологічній підтримці слухачів курсів, особливо тих, хто змінює професію у зрілому віці.

• Запровадження гібридних форматів навчання може значно підвищити доступність IT-освіти.

Ключові слова: перекваліфікація, IT-сфера, навчальні програми, ринок праці, цифрова трансформація.

Список використаних джерел

1. Європейська комісія. (2023). Digital Skills and Jobs Coalition. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu.

2. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). Дія. Цифрова освіта. URL: https://osvita.diia.gov.ua.

3. Coursera. (2023). Global Skills Report. URL: https://www.coursera.org.

4. GoIT. (2023). Навчання в IT-сфері: можливості для перекваліфікації. URL: https://goit.global.

5. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). Програма IT Generation. URL: https://thedigital.gov.ua.

6. DOU. (2023). Аналіз українського ринку праці в IT. URL: https://dou.ua.

7. EPAM Systems. (2023). Ініціативи для навчання IT-фахівців. URL: https://training.epam.ua.

8. Lee, M., & Kulkarni, C. (2023). AI in Personalized Learning. Educational Technology Journal, 45(3), 23–31.

9. IT Generation. (2023). Результати навчальних ініціатив. URL: https://it-generation.com.ua.

Перспективи працевлаштування військових ветеранів у повоєнний період: психологічний аспект

Ігор Середняк,
студент магістратури спеціальності «Психологія»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,
e-mail: seredniakiv@krok.edu.ua
Ольга Петрунько,
доктор психологічних наук, старший науковий співробітник,
професор кафедри психології,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-9023-5265

Сьогодення диктує необхідність формування благосприятливого середовища соціальної адаптації для військових ветеранів у повоєнний період. В загальному розумінні, соціальна адаптація – це формування найбільш адекватних стереотипів поведінки в умовах змінюваного мікросоціального середовища [1, с. 60].

На думку М. Гуменної, військовослужбовець, який приймає участь у бойових діях, не може уникнути екстремальних ситуацій та має адаптуватися до них, що впливає на його психологічний стан. Тому, коли учасник бойових дій повертається в цивільне життя, можна спостерігати певні зміни в його поведінці, що пов'язано з психотравмами, які в майбутньому можуть перерости в більш глибокі проблеми [2, с. 14]. Р. Соколовський відзначає, що найбільший вплив на психологічний стан учасників бойових дій має поранення та/або смерть бойових товаришів, що може вплинути на подальший процес їх адаптації до цивільного життя після демобілізації [3, с. 42].

Під час соціальної адаптації у ветеранів можуть виникнути різні бар'єри, в подоланні яких їм може бути потрібна суспільна допомога: професійний бар'єр (після повернення в цивільне життя перед ветераном постає завдання знайти роботу); психологічний бар'єр (психологічна неготовність ветеранів до цивільного життя, до пошуку та безпосередньо праці на новому робочому місці, незадоволеність своїм життям або ставленням найближчого оточення/ суспільства до його досвіду); матеріальний бар'єр (для багатьох ветеранів є проблемою саме матеріальна сторона; доки ветеран не знайде роботу, йому може допомагати родина чи держава, внаслідок чого в нього може сформуватися комплекс неповноцінності).

Необхідно розробляти на державному рівні різні соціально - реабілітаційні проєкти, які мають сприяти реадаптації ветеранів бойових дій в професійній, освітній та повсякденній сферах. Соціологічне дослідження, проведене Українським ветеранським фондом, свідчить, що більшість респондентів (65,8 %) потребують адаптації для їх повернення на роботу. Натомість, 76,2 % респондентів повідомили, що у їхній компанії (на попередньому місці роботи) не запроваджували програми чи заходи для адаптації працівників, які мають статус УБД. Опитування серед ветеранів та військовослужбовців з'ясовують їхні

потреби щодо підтримки у сфері працевлаштування, а саме: 53,3 % опитаних виявили бажання перекваліфікуватися; 48,2 % – здобути додаткову освіту; 39,8 % – продовжити адаптаційний період; 35,8 % – запровадити адаптаційні тренінги; 32,5 % – профорієнтаційні консультації; 14,1 % – коуч-консультації; 13,7 % – потребують допомоги у написанні резюме чи підготовки до співбесіди [4].

Програми розвитку навичок, стратегії вирішення конфліктів, регулярні механізми зворотного зв'язку та ініціативи безперервної освіти забезпечують, щоб ветерани залишалися актуальними, упевненими та підтримуваними у своїх ролях. В цілому, цілісний та стратегічний підхід, адаптований до потреб ветеранів, є вирішальним для створення підтримуючого та інклюзивного робочого середовища, що дозволяє ветеранам процвітати та вносити значущий внесок у успіх організації.

Інтеграція ветеранів у компанії під час і після воєнного часу приносить численні позитивні наслідки для економічного зростання країни. Використовуючи спеціалізовані навички, набуті під час військової служби, ветерани значно сприяють продуктивності та інноваціям у різних галузях. Це не лише знижує рівень безробіття, але й сприяє економічній стабільності під час післявоєнних періодів, вирішуючи проблему зростання кількості ветеранів, які шукають цивільну роботу.

Включення ветеранів у робочу силу сприяє різноманітності та інклюзії в компаніях. Їх різноманітний досвід та фонові дані стимулюють креативність, вирішення проблем та загальну ефективність організації. Крім того, військова підготовка підкреслює адаптивність та інновації, формуючи культуру динамізму в компаніях, підвищуючи їх конкурентоспроможність та сприяючи довгостроковому зростанню.

Багато ветеранів мають підприємницький дух, розвинутий під час їх військової служби. Підтримка бізнесу, що належить ветеранам, та заохочення підприємництва серед ветеранів можуть призвести до створення нових бізнесів та робочих місць, сприяючи економічному зростанню. Крім того, успішна інтеграція ветеранів у робочу силу зменшує попит на програми державної допомоги, потенційно.

Ветерани, переходячи на цивільні посади, приносять із собою багатство навичок, знань і досвіду, отриманих під час служби в збройних силах. Збройні сили прищеплюють їм унікальний набір якостей, включаючи адаптивність, стійкість, лідерство та ефективне прийняття рішень, які є невід'ємними компоненти прогресивної корпоративної культури. Крім того, компанії, які активно наймуть ветеранів демонструватимуть корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), сприяння позитивному іміджу бренду, який може залучити більше клієнтів і інвесторів.

Список використаних джерел

1. Безпалько О. Соціальна педагогіка в схемах і таблицях : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 60 с.

2. Гуменна М. Екстремальні ситуації як психологічний фактор впливу на військовослужбовців. Особистість в екстремальних умовах. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (12 травня 2017 р., м. Львів). Львів, 2017. С.14-16.

3. Соколовський Р. Практичний досвід фіксування змін поведінки військовослужбовців у екстремальних ситуаціях АТО. Особистість в екстремальних умовах. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (12 травня 2017 р., м. Львів). Львів, 2017. С.42-45

4. Український ветеранський фонд за підтримки Lobby X та Work.ua. Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштування. Соціологічне дослідження. Червень – липень 2023 року.

СЕКЦІЯ 6. МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ, ПІДПРИЄМСТВ ТА БІЗНЕСУ

Управління репутацією компанії в умовах глобалізаційних викликів

Олена Наумова,
к.е.н., доцент кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: olenan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1237-833X
Марія Наумова,
к.е.н., асистент кафедри економічної кібернетики,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
e-mail: mariianaumova@knu.ua,
ORCID: 0000-0002-3670-0231

Репутація є цінним і водночас надзвичайно вразливим активом компанії. Її формування потребує тривалого часу, протягом якого у свідомості учасників ринку вибудовуються позитивні та стійкі переконання щодо компанії як надійного партнера. Надійність репутації компанії передбачає не лише забезпечення стабільного фінансового становища. Сучасні глобалізаційні виклики суттєво трансформували ставлення стейкхолдерів до репутаційних аспектів. У цих умовах компанії повинні дотримуватися етичних принципів, реалізовувати політику соціальної відповідальності, приділяти увагу сталому розвитку та адаптації до культурних особливостей різних ринків.

Вразливість репутації пояснюється високою чутливістю споживачів та інших стейкхолдерів до негативної інформації, навіть неперевіреної. Наприклад, фальсифікація звітності великою міжнародною енергетичною компанією, яка вводить в оману інвесторів та інших стейкхолдерів, здатна серйозно підірвати її ринкові позиції та спричинити банкрутство. Такий сценарій реалізувався у випадку корпорації Enron.

Підтримка сильного бренду значною мірою залежить від надійної репутації компанії. Наприклад, компанії Apple і Samsung ефективно управляють цифровими комунікаціями зі ЗМІ та підтримують позитивне сприйняття своїх товарів і послуг споживачами, навіть попри окремі скандали, пов'язані з призупиненням продажів або відкликанням продукції з ринку.

Серед ключових підходів до оцінки вартості репутаційного активу компанії варто виокремити простий у застосуванні метод, що базується на визначенні різниці між ринковою вартістю акцій компанії та сукупною вартістю її матеріальних і нематеріальних активів. Цей метод дозволяє швидко оцінити вартість гудвілу, що є складовою ділової репутації компанії.

Ділова репутація впливає не лише на фінансові результати діяльності компанії, а й визначає її конкурентоспроможність, здатність адаптуватися до викликів та розвиватися в умовах запеклої конкуренції. Компанії з високим рівнем надійної репутації отримують стратегічну перевагу, формуючи довіру

споживачів і партнерів, що сприяє стабільному зростанню їхньої ринкової вартості.

Проведене нами дослідження показало, що 30% опитаних респондентів з-поміж українських споживачів для прийняття рішення про покупку товарів попереднього вибору або особливого попиту відповідально вивчають репутацію виробника та продавця через інструменти м'якої цифрової інфраструктури – різноманітні відкриті державні реєстри даних про компанію (майно, судові спори, податкові борги, процедури банкрутства та інше), а також досьє, які містяться на аналітичних онлайн системах бізнес аналітики (YouControl, Clarity Project та інші), акаунти компанії в соціальних мережах тощо. В той час, як 62% опитаних респондентів перед покупкою перевіряють інформацію про репутацію продавця та його товар в соціальних мережах на підставі відгуків та коментарів.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок про критичну важливість управління репутацією компаній у контексті підвищення прозорості їхньої ділової діяльності в глобальному аспекті. Споживач або інший стейкхолдер, майже з будь-якої локації може швидко проаналізувати діяльність компанії, виявити факти її нечесної підприємницької практики та миттєво поширити свої висновки про погану репутацію компанії у глобальному просторі через соціальні мережі. Це може завдати шкоди не лише репутації такої компанії, але й потягти за собою зміни і на ринку. Тому ефективне управління репутацією компанії набуває особливого значення в умовах сучасних глобалізаційних викликів та стрімкого розвитку цифрової економіки.

Ключові слова:репутація, глобалізація, цифрова економіка, цифрова інфраструктура.

Особливості впливу культурних відмінностей на управління міжнародними командами

Олександра Преснякова,
здобувач 4-го курсу
спеціальності «Міжнародні економічні відносини»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PresniakovaOO@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Олена Наумова,
доцент кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: olenan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1237-833X

Управління міжнародними командами є важливим чинником, який впливає на ефективність діяльності підприємств у глобальному контексті. Культурні відмінності можуть як сприяти, так і ускладнювати взаємодію в таких командах. З розвитком глобалізації посилюється зацікавленість до вивчення комунікацій у міжнародних командах для ефективного вирішення бізнес-завдань.

Водночас, управління такими командами супроводжується значними викликами, пов'язаними з культурними відмінностями, які впливають на комунікацію, стиль лідерства, прийняття рішень і вибір управлінських стратегій. Аналіз культурних особливостей стає ключовим елементом для забезпечення успішної діяльності в міжнародному середовищі.

Ефективне управління міжнародними командами потребує не лише глибоких знань у цій сфері, але й чутливості до культурних відмінностей, а також здатності адаптувати управлінські підходи з метою забезпечення високої продуктивності колективу.

Комунікація є ключовим компонентом побудови продуктивної роботи в команді та ефективного застосування управлінських інструментів. Особливо помітні відмінності в комунікації проявляються у взаємодії з представниками країн із високим рівнем індивідуалізму (наприклад, США), де комунікація має бути точною, прямолінійною, відкритою та повторюваною у разі ризику непорозумінь. Натомість у культурах із високим рівнем колективізму (наприклад, Японія) віддають перевагу складній і багатошаровій комунікації, уникненню критики, яка може сприйматися як образа.

Ері Мейєр (2020) розмежовує низько-контекстну комунікацію (США), що характеризується прозорістю й очевидністю управлінських інструментів, і високо-контекстну комунікацію (Японія), де зміст повідомлення часто передається «між рядків», критика є завуальованою, а відмова не завжди означає пряме «ні».

Ці відмінності можна пояснити історико-географічними чинниками. Зокрема, західні країни мають вищий рівень культурної інтеграції, зумовлений значною міграцією та взаємодією різних менталітетів. У той же час, країни

Сходу, такі як Японія, історично характеризуються меншою міграцією, що сприяло збереженню традиційних культурних моделей, орієнтованих на більш закритий стиль комунікації.

Вплив культурних відмінностей на лідерські якості та процес прийняття рішень є одним із ключових чинників ефективного функціонування міжнародних команд. Наприклад, Ненсі Адлер (2008) дослідила, як культурні особливості впливають на стиль лідерства, прийняття рішень, комунікацію та процеси розв'язання конфліктів. Авторка наголошує на важливості адаптації менеджерами своїх управлінських стилів відповідно до культурних контекстів, у яких вони працюють задля забезпечення ефективної взаємодії.

Повертаючись до розбіжностей між східними та західними ідеологіями, можна виокремити значний вплив ієрархічних відмінностей. У західних системах управління ієрархія зазвичай передбачає більш пласку організаційну структуру, де керівник виконує роль фасилітатора. Натомість східні системи управління характеризуються більш формалізованою ієрархією, в якій керівник має високий статус, а структура організації є багаторівневою та фіксованою. Ці відмінності безпосередньо впливають на процес прийняття рішень: у демократичних культурах рішення зазвичай приймаються колегіально, тоді як в ієрархічних культурах ключова роль належить керівнику.

Такі культурні розбіжності здатні бути джерелом конфліктів інтересів і впливати на функціонування міжнародних команд. Західні культури, як правило, орієнтовані на конкуренцію та схильні до конфронтації у конфліктних ситуаціях, тоді як східноазійські культури прагнуть уникати конфліктів, віддаючи перевагу компромісним рішенням. Фонс Тромпенаарс і Чарльз Хемпден-Тернер (2012) у своїй роботі аналізують вплив культурних відмінностей на розробку управлінських стратегій, створення конкурентних переваг і оцінку культурних особливостей за певними шкалами. Вони наголошують, що створення спільної культури є ключовим фактором досягнення загальних цілей у міжкультурному середовищі. Одним із підходів до цього є розробка єдиної системи оцінювання, яка дозволяє прямо й опосередковано оцінювати спільну роботу, визначати потенційні зони для розвитку та оцінювати ризики без заподіяння моральної шкоди представникам різних культур.

Отже, ефективне управління міжнародними командами потребує врахування культурних відмінностей у політиці компанії. Створення сприятливого середовища, де кожен член команди почувається впевнено, сприяє продуктивній співпраці. Ключовими аспектами є адаптація управлінського стилю та ефективне вирішення конфліктів. Урахування унікальних цінностей і традицій різних культур, готовність адаптуватися до цих особливостей і використання стратегій, що підтримують соціально-психологічну гармонію в команді, дозволяють забезпечити ефективну комунікацію та побудувати спільний культурний фон. Розуміння культурних відмінностей не лише підвищує продуктивність команди, але й забезпечує зміцнення довіри між її членами.

Ключові слова: управління; міжнародні команди; культурні відмінності.

Список використаних джерел

1. Меєр, Е. (2020). Культурна карта. Бар'єри міжкультурного спілкування у бізнесі. Наш Формат.

2. Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). International dimensions of organizational behavior. Thomson South-Western.

3. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Цифровізація бізнесу в аспекті міжнародної експансії

Максим Антонов,
магістр, ОП «Бізнес в Європейському Союзі»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: antonovmo@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Олена Наумова,
к.е.н., завідувач кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ProkhorovaM@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5967-4518

Цифровізація бізнесу відіграє роль ключового чинника міжнародної експансії в умовах динамічних змін у глобальному економічному середовищі. Вона забезпечує компаніям підвищення ефективності, оперативну адаптацію до мінливих потреб ринку та підтримку конкурентоспроможності.

З-поміж важливих переваг цифровізації ми виокремлюємо оптимізацію бізнес-процесів, автоматизацію операцій та вдосконалення внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Ці аспекти сприяють формуванню інтегрованої системи цифрової взаємодії, що сприяє розвитку інноваційності підприємств і їх здатності успішно відкривати для себе нові товарні ринки.

Важливо підкреслити, що ефективна цифрова трансформація вимагає не лише впровадження сучасних технологій, але й змін у бізнес-моделях, що сприяє гармонійній інтеграції компаній у глобальні тенденції. Компанії, які свідомо ігнорують цифровізацію, ризикують втратити конкурентну позицію на міжнародному рівні.

Цифрова економіка, інтегруючись у сучасне бізнес-середовище, демонструє суттєві відмінності від традиційних економічних моделей. Одним із її основних елементів є концепція "економіки на вимогу", яка забезпечує користувачам миттєвий доступ до товарів і послуг у момент виникнення потреби. Це скорочує час отримання необхідного товару чи послуги, зменшує витрати завдяки усуненню посередників і вдосконалює логістичні процеси [1].

Таким чином, цифровізація бізнесу охоплює впровадження інноваційних технологій та оптимізацію внутрішніх процесів, що значно підвищує конкурентоспроможність компаній і відкриває доступ до нових глобальних ринків. Вона надає підприємствам можливість використовувати міжнародні платформи, такі як Е-комерція та цифрові торгові майданчики, що допомагає виходити на нові ринки без необхідності фізичної присутності.

Крім того, цифровізація змінює підходи до маркетингу і просування продукції. Застосування соціальних мереж і цифрових рекламних стратегій дає змогу компаніям просувати свої товари й послуги на міжнародному рівні, розширювати аудиторію і залучати нових клієнтів. Ці інструменти сприяють швидкій адаптації до змін споживчих уподобань і ринкових тенденцій.

Важливим компонентом сучасного бізнесу є також використання цифрових

технологій для збору й аналізу даних. Це дозволяє підприємствам відстежувати ринкові тенденції, аналізувати поведінку споживачів і відповідно адаптувати свої пропозиції до вимог міжнародного ринку, забезпечуючи необхідну гнучкість в умовах динамічних змін.

Цифровізація сприяє налагодженню міжнародної співпраці завдяки використанню сучасних інструментів для спільної роботи. Ці інструменти забезпечують ефективну комунікацію між командами, розташованими в різних країнах, а також сприяють оптимізації управління проєктами задля зменшення організаційних витрат.

Безумовно, що цифровізація надає бізнесу необхідну гнучкість і адаптивність для оперативного реагування на зміни ринкових умов та відповідну адаптацію до них. Це особливо важливо в умовах зростаючої невизначеності та ризиків. Успішне впровадження цифрових стратегій дозволяє компаніям не лише зберігати конкурентоспроможність, а й розширювати свої бізнес-можливості у глобальному масштабі [2].

Оцінка рівня цифрового розвитку країн і регіонів є необхідним інструментом для аналізу потенціалу бізнесу щодо міжнародної експансії. Наприклад, компанії можуть користуватися для проведення аналізу такими індексами, як: Global Innovation Index, DiGiX, Networked Readiness Index, IMD World Competitiveness Index, DESI та ICT Development Index [3-7].

Наведені індекси у поєднанні з використанням м'якої цифрової інфраструктури дають змогу компанії визначити свої горизонти для подальшої експансії на нові ринки країни з розвиненою інфраструктурою, високим рівнем використання інформаційно-комунікаційних технологій у економіці й суспільстві, а також із потужним інноваційним потенціалом. Наприклад, країни з високими значеннями за Global Innovation Index чи Networked Readiness Index мають кращі умови для реалізації цифрових стратегій.

Необхідність постійного моніторингу стану цифровізації бізнесу та адаптації до нових викликів є ключовою умовою підтримки конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Ключові слова: цифровізація; міжнародний бізнес; міжнародна експансія.

Список використаних джерел

1. Амеліна, Н. К., Комчатних, О. В., & Левіщенко, О. С. (2024). Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. Академічні візії, (35). https://doi.org/10.5281/zenodo.14005665

2. Павлов, К. В., Павлова, О. М., Більо, І. О., & Ткачук, Ю. Е. (2021). Цифровізація, як основний фактор розвитку бізнесу. Міжнародний науковий журнал Інтернаука, (17 (2)), 38-43. https://doi.org/10.25313/2520-2057-2021-17.

3. BBVA Research. (2024). DiGiX 2024 Update: A multidimensional index of digitization. Retrieved from https://www.bbvaresearch.com/en/publicaciones/digix-2024-update-amultidimensional-index-of-digitization/

4. European Commission. (2022). The Digital Economy and Society Index (DESI). Retrieved from https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi

5. European Parliament. (2024). Fact Sheets on the European Union: Digital Agenda for Europe.

Retrieved from http://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/64/digital-agenda-for-europe.
6. WIPO. (2024). Global Innovation Index 2024. Retrieved from https://www.wipo.int/web/globalinnovation-index
7. Portulans Institute. (2023). Countries: Benchmarking the Future of the Network Economy. Retrieved from https://networkreadinessindex.org/countries/

Geopolitical risks in global business operations

Svitlana Tsevukh,
Ph.D. in Economic Sceinces, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Business
«KROK» University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: LanaTS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5940-0365

In the contemporary global business environment, companies face a multitude of challenges when managing international operations. One of the most pressing and problematic issues of international business activity is the increasing role of geopolitical risks, which refer to the uncertainties and instability in the international political environment that can impact business structures and their activity.

Geopolitical risks arise in the process of development geopolitical relations between countries or regions within the appropriate interactions in the form of the relative unity or struggle of various countries. These risks exert impact on businesses, national economies, and international relations.

An indicator of the possible emergence of geopolitical risks is regarded as violation of the state of strategic stability in a certain geostrategic region. Thus, geopolitical risks stem from the actions of national political institutions that could lead to political instability of the concrete country, particular region and the global community and respective international relations.

In this context geopolitical risks are connected with instability of political environment on the global level driven by the political instability of the concrete economic system at the macro level or the whole region if two or more countries involved at the regional level.

Geopolitical risks are primarily driven by political events, conflicts, or policy changes that affect the stability of national economic systems, region or the global economic system and the subjects of economic activity as the integral components of the respective economic systems. Consequently, the instability of economic system at macro level leads to the instability of the respective business structures and their activity at the micro level.

These risks can disrupt trade flows, investment decisions, supply chains, and market stability.

As the world becomes more interconnected, international managers must navigate shifting political landscapes, trade tensions, regulatory differences, and risks posed by conflicts and sanctions predetermined by appropriate geopolitical situation.

The geopolitical risks can arise from:

• political instability and military conflicts (risks that are associated with civil wars, revolutions, and political turmoil in a country or region). Political unrest in particular regions can threaten the safety of the regions and the whole global economic system. These can lead to disruptions in trade, damage to infrastructure, disruption of local operations and cause market volatility and reduce investor confidence. The Russia-

Ukraine war disrupted energy supplies and caused significant economic consequences worldwide.

• trade wars (risks that are stemming from strained diplomatic relations). These can result in tariffs increase, embargoes, or trade restrictions that hinder international business. The trade disputes, such as those between the U.S. and China, can disrupt supply chains, increase costs, and force companies to rethink global sourcing and market strategies.

• global alliances changes and power shifts (risks that are arising from changing alliances and power dynamics between countries or blocs). These can lead to shifts in trade flows, supply chain reconfiguration, and economic realignment. Brexit reshaped trade relationships between the UK and the European Union.

• economic sanctions (risks are linked to changes in fiscal or monetary policies or international sanctions imposed on a country). These can limit access to markets, restrict currency flows, or lead to retaliatory measures. Countries like Russia, Iran or North Korea face sanctions that restrict business dealings. Companies operating in these regions or connected industries must comply with complex regulations, leading to operational and legal challenges.

• nationalism and protectionism. Rise of nationalist movements, protectionist policies in various countries leads to increased regulations, tariffs, and restrictions on foreign business activities.

• natural disasters and climate policies (risks where geopolitical issues intersect with environmental concerns, such as climate-induced migration or resource scarcity). These can exacerbate existing tensions and lead to policy shifts or international disputes with appropriate actions of the parties involved. There are disputes over the management of the Nile River between Egypt, Ethiopia, and Sudan.

Geopolitical risks are complex and multifaceted, requiring business structures to identify and assess these risks thoroughly, as well as to react properly through the development and implementation of appropriate comprehensive strategies aimed at prevention of risky factors and minimization of losses from their occurrence in the business activity.

Key words: geopolitical risks; global business; business operations.

References:

1. Bremmer, I. (2006). The J curve: A new way to understand why nations rise and fall. Simon & Schuster.

2. Eurasia Group. (2023). Top risks 2023. Retrieved from https://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks-2023

3. Kissinger, H. (2014). World order. Penguin Books.

4. Mansfield, E. D., & Pollins, B. M. (Eds.). (2009). Economic interdependence and international conflict: New perspectives on an enduring debate. University of Michigan Press.

5. McKinsey Global Institute. (2020). Risk, resilience, and rebalancing in global value chains. Retrieved from https://www.mckinsey.com

6. Oatley, T. (2019). International political economy. Routledge.

7. World Economic Forum. (2023). The global risks report 2023. Retrieved from https://www.wefo-

rum.org/reports/global-risks-report-2023
8. Sachs, J. D. (2015). The age of sustainable development. Columbia University Press.
9. Allison, G. (2017). Destined for war: Can America and China escape Thucydides's trap? Houghton Mifflin Harcourt.
10. Harvard Business Review. (2022). Managing geopolitical risk: Strategy for a volatile world. Retrieved from https://www.hbr.org

Особливості оцінки національної інвестиційної привабливості країни

Світлана Цевух,
к.е.н, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: LanaTS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5940-0365
Алі Алраєс,
студент кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alrayesali@krok.edu.ua

Інвестиційна привабливість країни має велике значення для національної економіки та є визначальним фактором для залучення іноземного капіталу в національне господарство, що сприяє економічному зростанню національної економіки та підвищенню життєвого рівня населення, створенню нових робочих місць, розвитку інфраструктури, модернізації технологій та фінансовій стабільності та формує позитивний міжнародний імідж країни як надійного партнера.

Оцінка інвестиційної привабливості країни є складним і багатогранним процесом, який охоплює економічні, політичні та соціальні аспекти. Інвестиційна привабливість визначає здатність країни залучати іноземний капітал і сприяти розвитку бізнесу. Серед ключових критеріїв, за якими оцінюють інвестиційну привабливість країни виділяють наступні, зокрема:

- політична стабільність;
- економічна ситуація;
- інвестиційна інфраструктура;
- соціальна стабільність;
- регуляторне середовище;
- людські ресурси та ємність ринку;
- конкурентоздатність національної економіки;
- глобальна інтеграція та екологічні фактори [1].

Політична стабільність є основоположним критерієм. Високий рівень політичних ризиків, нестабільність політичних інститутів та недосконала правова система можуть суттєво зменшити інтерес іноземних інвесторів. Політична стабільність створює безпечне середовище для бізнесу, сприяє довгостроковим інвестиціям і покращує довіру до країни [2].

Економічна ситуація в країні також має велике значення. Високий рівень ВВП зазвичай супроводжується стабільним економічним зростанням, що приваблює інвесторів. Також важливими є рівень інфляції, платіжний баланс та стан фінансових установ. Висока інфляція може знизити купівельну спроможність населення, тоді як позитивний платіжний баланс свідчить про фінансову стабільність країни [3].

Інвестиційна інфраструктура — ще один критично важливий аспект.

Розвиненість транспортної, зв'язкової та енергетичної інфраструктури значно впливає на ефективність ведення бізнесу. Якісна інфраструктура допомагає зменшити логістичні витрати, полегшує доступ до ринків і підвищує загальну продуктивність підприємств [4].

Регуляторне середовище також має важливе значення для інвестиційної привабливості. Прозорість і стабільність регулювання, чітка податкова політика, зрозумілі митні правила та ефективне ліцензування є важливими факторами, що впливають на довіру інвесторів. Відсутність бюрократії та простота процедур також грають важливу роль у залученні капіталу.

Людські ресурси — це ще один ключовий фактор. Якість і доступність робочої сили, рівень освіти та професійна підготовка безпосередньо впливають на продуктивність праці. Країни з висококваліфікованими кадрами здатні залучати більше інвестицій, оскільки інвестори можуть бути впевнені, що знайдуть потрібних спеціалістів для реалізації своїх проектів.

Ринок споживання також є важливим аспектом для інвесторів. Розмір ринку, середній дохід населення та споживчі звички визначають потенціал для бізнесу. Чим більше населення та вищий рівень доходів, тим більші можливості для зростання підприємств.

Здатність країни підтримувати конкурентоспроможність своїх підприємств та інноваційний розвиток визначає, наскільки вона може залучати нові інвестиції. Країни, що активно інвестують у наукові дослідження та технології, мають вищий рівень конкурентоспроможності [5].

Соціальна стабільність також суттєво впливає на інвестиційну привабливість. Рівень життя, доступ до медичних послуг, освіти та соціальні конфлікти можуть суттєво вплинути на бізнес-середовище. Соціальна рівновага забезпечує стабільність, що є важливим для інвесторів.

Глобальна інтеграція країни в міжнародну економіку також є важливим критерієм. Країни, які активно беруть участь у міжнародних торгових угодах і мають доступ до світових ринків, приваблюють більше інвестицій. Це дозволяє інвесторам розширювати свій бізнес та отримувати нові можливості.

Екологічні фактори стають все більш важливими в оцінці інвестиційної привабливості. Впровадження екологічно чистих технологій та політики сталого розвитку є необхідними для збереження природних ресурсів і поліпшення якості життя населення. Інвестори все частіше звертають увагу на екологічну відповідальність компаній, в які вони вкладають кошти.

Критерії оцінки інвестиційної привабливості країни є важливими інструментами для розуміння інвестиційного бізнес середовища. Вони дозволяють оцінити поточний стан інвестиційної привабливості для потенційних інвесторів та визначити можливі шляхи її поліпшення для національного уряду в рамках політики залучення іноземного капіталу в національну економіку.

Ключові слова: інвестиційна привабливість, політична стабільність, економічна ситуція, розвиток інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Європейська бізнес-асоціація. Дослідження інвестиційного клімату .URL: https://eba.com.ua/ (дата звернення: 30.10.2024).

2. Гриценко Л. Л., Захаркін О. О., Дехтяр Н. А., Шамкало К. Ю. Оцінка інвестиційної привабливості України. Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики», 2021. № 3(38). С. 379–389 (дата звернення: 25.11.2024).

3. Гуткевич С. О., Смик Р. Ю., Занозовська О. Г. Пріоритети інвестиційної діяльності в сучасних умовах: монографія. Харків: Діса плюс, 2019. – 172 с.

4. Данилишин Б. Щодо стану інвестиційних процесів в економіці України та шляхів їх активізації. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/503439_shchodo_stanu_investitsiynih_protsesiv.html (дата звернення: 25.11.2024).

5. Долінська Т., Юр'єва Т. Інвестиційний клімат України та шляхи його формування. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. 2016. Вип. 25. С. 9-18 (дата звернення: 30.10.2024).

6. Інвестування: теорія і практика: [навч. посіб] / Л. М. Борщ, С. В. Герасимова; Київський ун-т ринкових відносин. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2017. 685 с. (дата звернення: 30.10.2024).

7. Малько К. С. Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість України: чинники їх формування в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 100-105. .URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_3_13 (дата звернення: 30.10.2024).

Інтеграція цифрових технологій в міжнародну бізнес-діяльність

Максим Антонов,
магістр, ОП «Бізнес в Європейському Союзі»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: antonovmo@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Марина Прохорова,
к.е.н., завідувач кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ProkhorovaM@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5967-4518

Цифрова трансформація є рушійною силою міжнародної експансії сучасного бізнесу. Швидкі зміни глобального ринку вимагають від компаній постійної адаптації та підвищення ефективності. Цифрові інструменти забезпечують автоматизацію рутинних операцій, оптимізацію бізнес-процесів та покращення комунікацій, що, в свою чергу, сприяє розвитку інновацій та виходу на нові ринки. Однак, успішна цифрова трансформація потребує не лише технологічного оновлення, а й переосмислення бізнес-моделі для гармонійної інтеграції в глобальне цифрове середовище. Компанії, які ігнорують цифровізацію, ризикують залишитися позаду конкурентів.

Цифрова економіка, інтегруючись у сучасне бізнес-середовище, демонструє суттєві відмінності від традиційних економічних моделей. Одним із її основних елементів є концепція "економіки на вимогу", яка забезпечує користувачам миттєвий доступ до товарів і послуг у момент виникнення потреби. Це скорочує час отримання необхідного товару чи послуги, зменшує витрати завдяки усуненню посередників і вдосконалює логістичні процеси [1].

Таким чином, цифровізація бізнесу охоплює впровадження інноваційних технологій та оптимізацію внутрішніх процесів, що значно підвищує конкурентоспроможність компаній і відкриває доступ до нових глобальних ринків. Вона надає підприємствам можливість використовувати міжнародні платформи, такі як Е-комерція та цифрові торгові майданчики, що допомагає виходити на нові ринки без необхідності фізичної присутності.

Крім того, цифровізація змінює підходи до маркетингу і просування продукції. Застосування соціальних мереж і цифрових рекламних стратегій дає змогу компаніям просувати свої товари й послуги на міжнародному рівні, розширювати аудиторію і залучати нових клієнтів. Ці інструменти сприяють швидкій адаптації до змін споживчих уподобань і ринкових тенденцій.

Важливим компонентом сучасного бізнесу є також використання цифрових технологій для збору й аналізу даних. Це дозволяє підприємствам відстежувати ринкові тенденції, аналізувати поведінку споживачів і відповідно адаптувати свої пропозиції до вимог міжнародного ринку, забезпечуючи необхідну гнучкість в умовах динамічних змін.

Цифровізація сприяє налагодженню міжнародної співпраці завдяки

використанню сучасних інструментів для спільної роботи. Ці інструменти забезпечують ефективну комунікацію між командами, розташованими в різних країнах, а також сприяють оптимізації управління проєктами задля зменшення організаційних витрат.

Безумовно, що цифровізація надає бізнесу необхідну гнучкість і адаптивність для оперативного реагування на зміни ринкових умов та відповідну адаптацію до них. Це особливо важливо в умовах зростаючої невизначеності та ризиків. Успішне впровадження цифрових стратегій дозволяє компаніям не лише зберігати конкурентоспроможність, а й розширювати свої бізнес-можливості у глобальному масштабі [2].

Оцінка рівня цифрового розвитку країн і регіонів є необхідним інструментом для аналізу потенціалу бізнесу щодо міжнародної експансії. Наприклад, компанії можуть користуватися для проведення аналізу такими індексами, як: Global Innovation Index, DiGiX, Networked Readiness Index, IMD World Competitiveness Index, DESI та ICT Development Index [3; 4; 5; 6; 7].

Наведені індекси у поєднанні з використанням м'якої цифрової інфраструктури дають змогу компанії визначити свої горизонти для подальшої експансії на нові ринки країни з розвиненою інфраструктурою, високим рівнем використання інформаційно-комунікаційних технологій у економіці й суспільстві, а також із потужним інноваційним потенціалом. Наприклад, країни з високими значеннями за Global Innovation Index чи Networked Readiness Index мають кращі умови для реалізації цифрових стратегій.

Необхідність постійного моніторингу стану цифровізації бізнесу та адаптації до нових викликів є ключовою умовою підтримки конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Ключові слова: цифрова трансформація; міжнародна експансія бізнесу; е-комерція; цифрові індекси; інноваційний потенціал.

Список використаних джерел

1. Амеліна, Н., Комчатних, О., & Левіщенко, О. (2024). Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. Academy Vision, 1432, 1304–1323. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1432/1304/1323

2. Павлов, К. В., Павлова, О. М., Більо, І. О., & Ткачук, Ю. Е. (2021). Цифровізація як основний фактор розвитку бізнесу. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука", 17. https://doi.org/10.25313/2520-2057-2021-17

3. European Parliament. (2024). Fact sheets on the European Union: Digital agenda for Europe. URL: http://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/64/digital-agenda-for-europe

4. WIPO. (2024). Global innovation index. URL: https://www.wipo.int/web/global-innovation-index

5. Portulans Institute. (2023). Countries: Benchmarking the future of the network economy. URL: https://networkreadinessindex.org/countries

6. BBVA Research. (2024). DiGiX 2024 update: A multidimensional index of digitization. URL: https://www.bbvaresearch.com/en/publicaciones/digix-2024-update-a-multidimensional-index-of-digitization

7. European Commission. (2022). The digital economy and society index (DESI). URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi

Основні види податків у ЄС та їх роль у податкових системах країн-членів

Дмитро Ніколаєв,
ст. викладач кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DmytroNG@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6374-6673

Податкова система є важливим елементом економіки кожної країни, а ефективне використання податків здатне стимулювати розвиток суспільства та забезпечити стабільне функціонування державних фінансів. У Європейському Союзі структура податкових надходжень має свою специфіку, і на кожен вид податку покладено різні функції. У цьому контексті важливо розглянути основні види податків, їх роль у забезпеченні державних доходів та політичні цілі, що стоять за ними.

Основними джерелами доходів для більшості урядів країн ЄС є податки на індивідуальний дохід (податок на доходи фізичних осіб, ПДФО), корпоративний дохід (податок на прибуток корпорацій, ППК), податок на додану вартість (ПДВ) та соціальні внески (СВ). Кожен із цих податків виконує свою функцію та має специфічні особливості:

• *ПДФО (personal income taxes)* є здебільшого прогресивним податком, який стягується з особистих доходів громадян. Завдяки своїй прогресивній структурі цей податок дозволяє забезпечити справедливий розподіл податкового навантаження серед різних соціальних груп.

• *ППК (corporate income tax)* стягується з прибутку підприємств і є важливим елементом для фінансування державних програм через податкові надходження від бізнесу.

• *СВ (social contributions)* — це внески, які можуть стягуватися як з роботодавців, так і з працівників. Вони є важливим елементом витрат на працю та забезпечують фінансування соціальних програм, таких як пенсії, охорона здоров'я та інші соціальні послуги.

• *ПДВ (value added tax)* є основним податком на споживання в ЄС і доповнює прямі податки на доходи, впливаючи на загальний рівень економічної активності.

Протягом останніх десятиліть структура податкових надходжень у країнах ЄС залишалася відносно стабільною. Загальне податкове навантаження зросло з 39% ВВП у 1995 році до 40,2% ВВП у 2022 році, досягнувши для всіх країн ЄС-27 в абсолютному вираженні 6 388 млрд євро.

Основна частина податкових надходжень припадає на ПДФО (23,9%) і СВ (32,1%), разом вони складають майже 56% від загальних доходів країн. Інші важливі джерела доходів — ПДВ (18,6%) та ППК (8,1%).

Однак важливість різних податків у формуванні доходів варіюється серед країн-членів ЄС. Наприклад, Ірландія має найменший рівень податкових надходжень разом із соціальними внесками (20,1% ВВП), тоді як Франція має

значно вищий рівень — 46,2% ВВП. Водночас, ПДФО має велике значення для Данії, але при цьому в цій країні майже не стягуються соціальні внески, тоді як для таких країн, як Словенія, Чехія, Німеччина і Франція, соціальні внески є основним джерелом податкових надходжень. Це свідчить про великі відмінності в податкових системах країн ЄС. Відмінності в структурі податкових надходжень країн також вказують на різноманітність підходів до стягнення податків в ЄС.

Загалом можна виділити такі тенденції та особливості оподаткування в ЄС станом на 2023 рік:

1. Рівень оподаткування (частка податкових надходжень у ВВП) в «старих» (ЄС-15) і «нових» членах (ЄС-12) коливається від 27-30% (Румунія, Болгарія, Латвія) до 43-46% (Фінляндія, Бельгія, Франція). Середній показник рівня оподаткування в країнах ЄС дорівнює 40,1 відсотка. Для Фінляндії, а також Австрії, Бельгії, Італії та Люксембургу частки надходжень у ВВП непрямих, прямих податків, а також соціальних платежів збалансовані.

2. «Нові» члени ЄС мають суттєвий внесок податків на споживання в загальних надходженнях (в середньому на 8-10 % більше, ніж в ЄС – 15). Вони мають більш енергоємні технології і, як наслідок, оподаткування енергоносіїв податком на додану вартість.

3. Спільним для країн ЄС є те, що частка акцизу на енергоносії в надходженнях акцизного податку значна і коливається від 54% – у Ірландії до 80% – в Італії.

4. «Податковий демпінг» з боку «нових» країн ЄС призвів до значної диференціації в прямому оподаткуванні мобільних баз (капітал, праця).

5. Податкова база податків на працю (ПДФО та СВ) залишається головним джерелом податкових надходжень у більшості країн ЄС (крім Греції, Хорватії та Болгарії). У 2022 році середній показник податків на працю у ЄС становив 50,6% загальних податкових надходжень, або 20,3% ВВП. Надходження від податків на працю, як правило, є більш помітними в країнах Північної та Центральної Європи, становлячи понад 55% загальних податкових надходжень у Швеції та Німеччині. Натомість у таких країнах, як Кіпр, Польща та вищезгадані Греція, Хорватія і Болгарія, вони становлять менше 40% від загальних податкових надходжень. Показник Болгарії – 33,5%, Хорватії – 34,1%, Греції – 39,3%.

6. Податки на споживання (ПДВ, акцизний збір, мито, екологічні податки) приносять у ЄС в середньому до 27,3% загальних податкових надходжень, будучи другим за важливістю джерелом доходів в усіх країнах, крім Греції, Хорватії та Болгарії, для яких ці податки є головними. У 2022 році податки на споживання забезпечили Болгарії 41,4% загальних податкових надходжень, Хорватії – 50,1%, Греції – 41,2%. Натомість у Люксембурзі, Бельгії та Франції частка податків на споживання в загальних податкових надходженнях залишалася нижчою за 25%.

7. Країни ЄС застосовують різноманітні податкові режими (податкові канікули, знижені ставки податку на прибуток, податкові кредити та інші інструменти) для стимулювання розвитку бізнесу, зокрема для малих і середніх підприємств (МСП), інноваційних компаній та стартапів. Наприклад, в Ірлан-

дії існують спеціальні податкові ставки для малих компаній, які працюють у певних галузях, таких як технології та наука. В Чехії та Польщі малий бізнес може скористатися зниженими ставками ПДВ. Багато європейських країн надають податкові канікули для стартапів або знижені ставки податку на прибуток для нових підприємств у перші кілька років їх діяльності. Це стимулює розвиток інноваційних секторів економіки, зокрема технологій та зеленої енергетики. Франція, Німеччина та Великобританія є прикладами країн, де для стартапів діють особливі пільги. Також європейські країни часто пропонують спеціальні податкові режими для залучення іноземних інвесторів. Наприклад, Люксембург, Нідерланди та Ірландія мають пільгові умови для транснаціональних корпорацій і фінансових установ, що включає низькі ставки корпоративного податку, спеціальні правила щодо роялті та інші податкові пільги для інвесторів.

Таким чином, у кожної з країн ЄС в системі оподаткування існують свої особливості, які налаштовані на рівень розвитку країни, а також залежать від того, наскільки давно країна увійшла до Союзу. Проаналізувавши дану інформацію та статистику, можливо розробити ефективну бізнес стратегію для компанії або таку податкову систему України, яка буде відповідати загальним принципам оподаткування країн-членів ЄС та призведе до покращення економічного стану України.

Ключові слова: податки, оподаткування, податкові системи в ЄС.

Список використаних джерел

1. Десятнюк О. М. (2022). Особливості податкової гармонізації в Європейському Союзі в умовах турбулентності [Електронний ресурс] / О. М. Десятнюк, Ф. П. Ткачик, Л. І. Марченко // Наукові праці НДФІ. - 2022. - Вип. 1. - С. 24-33. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2022_1_3

2. European Commission (2024). Annual Report on Taxation. Review of Taxation Policies of EU Member States. – Режим доступу: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/economic-analysis/annual-report-taxation_en

Штучний інтелект у бізнесі: виклики впровадження та перспективи розвитку для європейських компаній

Павло Кокоєв,
магістр, ОП «Бізнес в Європейському Союзі»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KokoievPS@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Марина Прохорова,
к.е.н., завідувач кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ProkhorovaM@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5967-4518

Штучний інтелект (ШІ) стає невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, відкриваючи нові можливості для європейських компаній у підвищенні ефективності та інноваційності. Проте, впровадження цієї технології супроводжується низкою викликів, серед яких особливої ваги займають питання безпеки даних, етичних стандартів та адаптації робочої сили до нових вимог. Європейські компанії повинні враховувати регуляторні рамки, що постійно оновлюються, забезпечуючи відповідність законодавству щодо захисту персональних даних та прозорості алгоритмічних рішень. Крім того, інтеграція ШІ в бізнес-процеси потребує значних інвестицій у навчання персоналу та модернізацію інфраструктури, що може стати бар'єром для малих та середніх підприємств (МСП) [1].

Незважаючи на ці труднощі, перспективи розвитку ШІ для європейських компаній є значними, зокрема у сфері автоматизації, персоналізації послуг та аналітики великих даних, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності на глобальному ринку. Важливим аспектом є також розвиток співпраці між академічними установами, урядом та приватним сектором для стимулювання інновацій та забезпечення сталого розвитку технологій ШІ. Таким чином, успішне впровадження ШІ в бізнесі вимагає комплексного підходу, який враховує технічні, економічні та соціальні фактори, забезпечуючи баланс між інноваціями та відповідальністю [2].

ШІ стає ключовим фактором трансформації сучасного бізнес-середовища, відіграючи визначальну роль у підвищенні конкурентоспроможності європейських компаній. Впровадження ШІ дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, автоматизувати рутинні завдання, покращувати якість продукції та послуг, а також розширювати можливості аналітики даних для прийняття стратегічних рішень. Завдяки алгоритмам машинного навчання та глибинного навчання, компанії можуть отримувати глибші інсайти, прогнозувати ринкові тенденції та персоналізувати пропозиції для клієнтів, що сприяє підвищенню задоволеності споживачів та лояльності до бренду [3].

Однак, впровадження ШІ супроводжується значними викликами, зокрема у сфері безпеки даних та захисту приватності. Європейські компанії повинні

відповідати суворим регуляторним вимогам, таким як Загальний регламент захисту даних (GDPR), що накладає обмеження на збір, обробку та зберігання персональної інформації. Забезпечення прозорості алгоритмічних рішень та уникнення упередженості в даних є критично важливими для підтримки довіри споживачів та уникнення правових ризиків. Крім того, етичні аспекти використання ШІ, включаючи відповідальність за прийняті рішення та вплив на суспільство, потребують ретельного аналізу та інтеграції в корпоративну стратегію [4].

Адаптація робочої сили до нових технологічних вимог є ще одним суттєвим викликом, який вимагає висококваліфікованих спеціалістів, здатних розробляти, впроваджувати та підтримувати складні системи ШІ. Європейські компанії повинні інвестувати в навчання та перекваліфікацію своїх працівників, щоб забезпечити їхню готовність до роботи з новими технологіями. Це також включає розвиток міждисциплінарних навичок, поєднуючи технічні знання з розумінням бізнес-процесів та управлінських компетенцій [5].

Фінансові витрати на впровадження ШІ є значними, особливо для МСП, які можуть зіткнутися з обмеженими ресурсами для інвестування в нові технології та модернізацію інфраструктури. Однак, державні програми підтримки та фінансування інновацій можуть допомогти подолати ці бар'єри, сприяючи рівномірному розвитку технологій ШІ серед різних сегментів економіки.

Перспективи розвитку ШІ для європейських компаній є багатообіцяючими. Автоматизація виробничих процесів, використання робототехніки та інтелектуальних систем управління можуть значно підвищити продуктивність та знизити витрати. Персоналізація послуг за допомогою аналізу великих даних дозволяє краще розуміти потреби клієнтів та пропонувати індивідуалізовані рішення, що підвищує рівень задоволеності та утримання клієнтів. Аналітика великих даних, зокрема в сфері маркетингу та продажів, сприяє точнішому прогнозуванню ринкових тенденцій та ефективнішому управлінню ризиками [6].

Інтеграція ШІ також відкриває нові можливості для інновацій у продуктах та послугах. Наприклад, в автомобільній промисловості розвиток автономних транспортних засобів, у фінансовому секторі – автоматизовані системи управління портфелями та кредитними ризиками, а в охороні здоров'я – діагностичні системи на основі ШІ, здатні аналізувати медичні зображення та передбачати захворювання на ранніх стадіях [7].

Важливим аспектом є також розвиток екосистеми співпраці між академічними установами, урядом та приватним сектором. Спільні дослідження та проекти, спрямовані на розвиток ШІ, сприяють обміну знаннями та ресурсами, стимулюючи інновації та забезпечуючи сталий розвиток технологій. Підтримка стартапів та інноваційних підприємств через гранти, акселератори та інші форми фінансування допомагає швидше інтегрувати нові технології у бізнес-практики [2].

Крім технічних та економічних аспектів, впровадження ШІ має соціальні виміри. Зміни в робочій силі, автоматизація певних професій та створення нових

робочих місць вимагають соціальної адаптації та підтримки з боку держави та бізнесу. Забезпечення соціальної справедливості та рівних можливостей для всіх категорій працівників є важливим завданням, яке необхідно враховувати при розробці стратегій впровадження ШІ [2,7].

Таким чином, успішне впровадження ШІ в бізнесі для європейських компаній вимагає комплексного підходу, який враховує технічні, економічні, регуляторні та соціальні аспекти. Врахування цих факторів дозволить не лише подолати існуючі виклики, але й максимально використати потенціал ШІ для створення інноваційних, ефективних та конкурентоспроможних бізнес-рішень на глобальному ринку. Стратегічне планування, інвестиції в людський капітал та розвиток партнерських відносин стануть ключовими чинниками успіху у цьому процесі, забезпечуючи сталий розвиток та процвітання європейських компаній у епоху цифрової трансформації.

Ключові слова: Штучний інтелект; цифрова трансформація; автоматизація; аналіз великих даних; етика і регуляції.

Список використаних джерел

1. Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). Artificial intelligence: a modern approach. Pearson.
2. European Commission. (2021). White Paper on Artificial Intelligence: A European approach to excellence and trust. Brussels: European Commission.
3. Goodfellow, I., Bengio, Y., Courville, A. (2016). Goodfellow, I. (2016). Deep learning.
4. Бостром, Н. Суперінтелект: шляхи, небезпеки, стратегії. Наш формат.
5. Zuboff, S. (2019). The Age of Surveillance Capitalism. PublicAffairs,
6. Marr, B. (2018). Artificial intelligence in practice: How 50 successful companies used AI and machine learning to solve problems. New York: Wiley.
7. Davenport, T. H., Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review, 1. 108-116.

Економічна дипломатія як стратегічний напрямок зовнішньої політики США

Олександр Горбачук,
к.е.н., доцент кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OleksandrGI@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6511-9211

Одним з найдієвіших інструментів оперативного узгодження і врегулювання спірних питань в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності, захисту національних інтересів та надійного забезпечення економічної безпеки держав є економічна дипломатія, яка стала унікальним явищем сучасних міжнародних відносин.

Термін «економічна дипломатія» *(economy diplomacy)* набув широкого вжитку в США наприкінці 20 ст., коли в результаті розпаду СРСР втрачала актуальність американська зовнішньополітична стратегія стримування часів холодної війни. Натомість уся політична система США з її підрозділами від посольств і консульств - до адміністрації Президента поставила перед собою стратегічне завдання: успішне просування вітчизняних товаровиробників і експортерів на зовнішній ринок. З цього часу будь-які політичні відносини США з країнами світу або міжнародними організаціями мали неодмінно приносити позитивний економічний ефект і це стало головним критерієм якості роботи Президента, його адміністрації, відповідних владних структур [1].

В цьому розумінні видається цікавою редакційна стаття, розміщена в газеті *Washington Post* за 23.11.2021р. з промовистою назвою: «Економічна дипломатія працює». Авторкою статті є Посол США, Барбара Стефенсон *(Barbara Stephenson)*, котра в той час була президентом Американської асоціації дипломатичної служби *(American Foreign Service Association / AFSA)* [2].

Зокрема, пані Стефенсон у своїй статті розкриває основну ідею, яка працювала і працює на користь двопартійної Америки впродовж усіх років після Другої світової війни. Квінтесенція цієї ідеї полягає в тому, що маючи менше 5% населення планети та володіючи 20% світової економіки, Сполучені Штати більше, ніж будь-яка інша країна, зацікавлені у передбачуваних правилах гри на міжнародній арені, оскільки від цього безпосередньо залежить економічна могутність цієї держави і, відповідно, добробут і якість життя її громадян.

Саме тому для США життєво важливо зберігати таку модель міжнародних відносин, де:

• Керівники компаній, перебуваючи за кордоном, можуть вільно виходити на вулицю та повертатися додому, не остерігаючись пограбування, викрадення, чи терористичного акту;

• кораблі можуть вільно борознити океани без військового супроводу;

• контракти мають виконуватися, а суперечки вирішуватися справедливо, на основі міжнародного права.

Не важко здогадатися, що такий самий світ потрібний не лише Сполученим Штатам, але й іншим притомним країнам, громадяни яких обрали цивілізований шлях розвитку і готові дотримуватись принципів міжнародного права.

Для прикладу, однією з головних цілей Барбари Стефенсон на посаді Посла США в Панамі було забезпечення вільного проходження кораблів через Панамський канал, щоб торговий флот різних країн міг безперешкодно курсувати океанами задля підтримки світової торгівлі. Також за її каденції команда Посольства США багато часу і енергії присвятила справі розкриття обставин викрадення та вбивства американського бізнесмена, причому зроблено це було так, щоб у подальшому викрадення і утримання американських громадян з метою викупу для злочинного світу було непривабливим. Крім цього пані Посол допомагала місцевим правникам встановлювати прозорі та справедливі правила захисту інтелектуальної власності, які лягли в основу місцевої законодавчої бази і в подальшому почали захищати інтелектуальну власність громадян Панами так само ефективно, як і громадян США.

Увага автора акцентується на тому, що й для інших працівників дипломатичної служби США усунення перешкод для міжнародної торгівлі та відкриття ринків є беззаперечним першочерговим професійним обов'язком, що безумовно сприяє американському бізнесу в набутті рівноправних конкурентних можливостей задля економічного процвітання як у США, так і в усьому світі. У зв'язку з цим, пані Стефенсон згадує телеграму Державного Секретаря США Майка Помпео, яка була розіслана всім дипломатичним установам країни на початку листопада 2021 року «Розвиток комерційної дипломатії в усьому світі». В цій телеграмі чітко зазначено, що уряд США зробив економічну дипломатію пріоритетом зовнішньої політики і надає практичні поради щодо зміцнення країни шляхом дипломатичної підтримки бізнес-інтересів США [3].

Далі пані Посол наголошує на тому, що якби сьогодні вона вносила пропозиції щодо удосконалення роботи зовнішньополітичних представництв у відповідності до ключового пріоритетету зовнішньої політики США, то приєдналася б до вказівок, наданих в цій телеграмі: «Сприяння широкому, відповідальному та стійкому економічному зростанню допомагає стабілізувати різні регіони світу та створює нові зростаючі ринки для компаній США. Прозорі та рівні умови для американських інвестицій у країни, розташовні в цих регіонах протистоять викликам, таким як китайська ініціатива «Один пояс, один шлях».

Коли члени Конгресу США відвідують посольства, пані Стефенсон радить своїм колегам бути готовими розповісти народним обранцям, що конкретно робиться дипломатами задля допомоги американським компаніям конкурувати і перемагати на зовнішньому ринку. Адже успіх американських компаній за кордоном не лише поповнює національний бюджет, покращуючи якість життя громадян всередині країни, але й посилює лідерство США на світовій арені, нагадуючи громадянам інших країн про необхідність докладати зусиль до розвитку власних компаній, власного бізнесу, про важливість використовувати досягнення науково-технічного прогресу, маючи перед собою приклад США.

Тут працює простий і дохідливий приципп: хочете жити так, як ми, - робіть так, як ми.

Такий підхід до дипломатичної служби, безсумнівні успіхи американських дипломатів у просуванні національного бізнесу на світові ринки, цілком виправдовує бюджетні витрати на утримання дипломатичних представництв. Ба більше, обґрунтовує необхідність додаткового фінансування, щоб образно кажучи «вивести на поле всю команду і виграти гру». Це особливо актуально нині, з огляду на зростання конкуренції з боку Китаю, росії та інших недемократичних країн, поширення їх деструктивного агресивного впливу в світі. Робота AFSA з членами Конгресу США безпосередньо залежить від економічної ефективності роботи всього дипломатичного корпусу в усьому світі. Тому кожному дипломатові потрібно відшліфувати власну історію успіху, ба навіть невдач, що може бути не менш повчальним.

У березні 2019 року відзначалося 100-річчя періодичного видання *The Foreign Service Journal.* У рамках підготовки до столітньої виставки з цієї нагоди, в партнерстві з Дипломатичним центром США, співробітники редакції уважно переглянули цифрові архіви FSJ. Зокрема, дуже цікавим виявилося перше видання, яке тоді називалося *American Consular Bulletin*. Більшість статей цього видання інформують про дії консульської служби США щодо сприяння торгівлі: від своєчасних авансових виплат морякам, які працюють на американських суднах в іноземних портах, - до належної організації експортних поставок. З редакторського пояснення стає зрозуміло, що вже тоді, на початку 20 століття консульська служба була організована урядом з конкретною метою: просування інтересів американського бізнесу за кордоном.

Цей факт свідчить, що підтримка американського бізнесу з боку зовнішньополітичних представництв не є чимось новомодним. Більше того, ця діяльність не є допоміжною чи супутньою до основної. Навпаки: «Це основна наша мета! Це головна причина, створення Служби закордонних справ США і чому ми взагалі існуємо» - пише пані Стефенсон. Виконуючи свою роль президента AFSA як виразник інтересів і «голос дипломатичної служби», вона провела чимало часу в дорозі, розповідаючи горду історію дипломатичної служби США американцям по всій їх великій країні.

Основною частиною цієї історії, яка завжди резонує в будь-якій аудиторії, є чітка і зрозуміла відповідь на питання: що робить Служба закордонних справ США за межами країни, щоб забезпечити процвітання вдома. Так, наприклад, учасники щорічного агрофестивалю Farm Fest у південній Міннесоті після докладного поясненння, як Служба закордонних справ працює над відкриттям закордонних ринків для вирощеної в Америці сої, - одразу зрозуміли: те, що роблять дипломати, має велике значення для їх галузі і на пряму впливає на рівень і якість їх життя. Інший приклад: Служба закордонних справ допомогла місцевій фірмі встановити приголомшливої краси скляну скульптуру у фойє нового розкішного готелю в Китаї. Коли цей факт було озвучено і наочно показано для бізнес-аудиторії «Клубу Співдружності» в Сан-Франциско (The

Commonwealth Club World Affairs of California) - стало зрозуміло, як глобальна мережа американських посольств допомагає місцевому бізнесу демонструвати досконалість американського дизайну та можливості відчизняного виробництва. Такі кроки дипломатії безумовно покращують імідж США серед усіх, хто це бачить і врешті створюють сприятливу атмосферу для успішних дій американського бізнесу.

«…коли Міністерство закордонних справ виконує свою основну пріоритетну місію: допомогати американському бізнесу конкурувати та перемагати, - ми автоматично зміцнюємо глобальне лідерство Америки, яка відмовляється поступатися грою там, де правила цієї гри написані самими Сполученими Штатами…» - так завершує свою статтю Посол Барбара Стефенсон, президент Американської асоціації дипломатичної служби [2].

Оскільки економічно обгрунтований підхід до зовнішньої політики, який демонструє США є взірцем для наслідування іншими цивілізованими державами, то цілком природно аналогічний підхід має стати стратегічним напрямком зовнішньої політики й України. Для цього потрібно докорінно змінити парадигму дипломатичної служби, де отримання зростаючого економічного ефекту має стати пріоритетом і першим показником якості роботи всіх зовнішньополітичних представництв України за кордоном. Тоді економічна дипломатія запрацює і в нашій країні, приносячи реальні плоди у вигляді достойного рівня життя громадян України.

Ключові слова: економічна дипломатія; зовнішня політика держави; дипломатичні служби.

Список використаних джерел

1. Горбачук О.І. Економічна дипломатія як технологія реалізації експортного потенціалу / О.І. Горбачук // Сучасні технології реалізації експортного потенціалу: колективна монографія / за ред. В.В. Рокочої. - К.: Університет "КРОК", 2022. - С. 245-283.

2. Barbara Stephenson. Economic Diplomacy Works. URL: https://afsa.org/economic-diplomacy-works

3. Shaun Donnelly, Daniel Crocker. Six Elements of Effective Economic/Commercial Diplomacy. URL: https://afsa.org/six-elements-effective-economic-commercial-diplomacy

СЕКЦІЯ 7. ТУРИСТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ, ПІДПРИЄМСТВ ТА БІЗНЕСУ

Роль цифрових технологій щодо сегментації ринку туристичних послуг

Мар'яна Королишин,
студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: korolyshynmy@krok.edu.ua
Ігор Чернозубкін,
к.т.н, доцент, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: igorch@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3243-4714

Стратегічна мета будь-якого підприємства туристичного і готельного бізнесу – задовольнити потреби споживача, запропонувавши йому найкращі послуги та товари. Одним із шляхів досягнення такої мети є дослідження (маркетингові) споживачів товарів і послуг туристичного та готельного бізнесу [1, 2]. Результатом більшості таких досліджень є визначення відповідних типів (груп) споживачів, за якими здійснюється сегментація ринку, зокрема туристичних послуг [3, 4].

В умовах жорсткої конкуренції сегментація ринку туристичних послуг надає можливості для підприємств туристичного і готельного бізнесу:

• покращити обслуговування клієнтів за рахунок персоналізації сервісів, розроблення індивідуальних послуг (товарів) для кожного з типів споживачів, підвищити їх лояльність;

• збільшити продажі за рахунок кращого розуміння потреб своїх споживачів, пропонуючи їм саме те, що вони шукають (очікують);

• зменшити витрати за рахунок їх оптимізації, зосередившись на обслуговуванні найбільш перспективних сегментів ринку.

На теперішній час існує кілька моделей сегментації ринку туристичних послуг, що використовують різноманітні ознаки для визначення типу споживачів [3]:

• демографічна – розподіл споживачів за віком, статтю, рівнем доходу, освітою, сімейним станом тощо;

• географічна – розподіл споживачів за країною, регіоном, містом, розміром населеного пункту;

• поведінкова – розподіл споживачів за частотою подорожей, типами подорожей (відпочинок, бізнес, екстремальний туризм), готовністю до витрат тощо.

Крім того, існують і більш складні моделі сегментації, які поєднують у собі кілька ознак для визначення типів споживачів:

• модель UNWTO (Всесвітня туристична організація) – розподіл споживачів за мотивацією, демографічними, географічними та психографічними ознаками.

Ця модель є широко визнаною, базовою в туристичному бізнесі та використовується багатьма підприємствами для розробки своїх маркетингових стратегій [3];

• модель «Євростиль» – розподіл споживачів за стилем життя, який включає в себе цінності, інтереси, поведінку, соціальні статуси людини тощо. В моделі реалізовано комплексний підхід, який враховує демографічні, соціально-економічні та психологічні особливості споживачів. Недоліком даної моделі є складність застосування, тому що вимагає проведення складних маркетингових досліджень та динамічність стилів життя людей [3];

• модель Euromonitor International – розподіл споживачів за психологічними та поведінковими ознаками. Модель передбачає розподіл споживачів на сім психологічних типів, кожному з яких притаманні свої особливі риси характеру та критерії, якими вони керуються під час вибору послуг чи здійсненні покупок. Розуміючи ці психотипи та вміючи їх добре розпізнавати, підприємства туристичного та готельного бізнесу можуть більш якісно надавати послуги чи пропонувати товари, цілеспрямовано створювати товари та послуги під відповідний сегмент споживачів, на який орієнтується підприємство [4].

Кожна з моделей має свої сильні сторони, які допомагають краще розуміти споживачів, проте жодна не є ідеальною і кожна має свої обмеження. Найчастіше для сегментації використовується комбінація різних моделей для врахування більшої кількості факторів, під впливом яких формуються потреби споживачів.

Сучасні цифрові технології надають додаткові можливості для розуміння поведінки споживачів та ефективної сегментації ринку туристичних послуг за рахунок збору, збереження та аналізу величезних обсягів інформації щодо споживачів, додаткових каналів комунікації, створення більш точних і персоналізованих пропозицій, сприяють підвищенню лояльності споживачів та збільшення прибутку підприємств.

Наприклад, технологія Великі дані (Big Data) забезпечує збір інформації з різних джерел (веб-сайти, мобільні застосунки, соціальні мережі, системи бронювання) про пошукові запити, бронювання, відгуки, геолокацію тощо споживачів, виявлення закономірностей у їх поведінці, визначення вподобань та потреб. Це дозволяє здійснити розподіл споживачів на групи зі схожими характеристиками для розробки персоналізованих пропозицій.

Штучний інтелект (AI) на основі історичних даних про споживачів спроможний спрогнозувати їх майбутню поведінку, підібрати послуги (товари), які найбільш відповідають їх інтересам з автоматичним розподілом споживачів до відповідного сегменту ринку [5].

Відстежуючи поведінку туристів в реальному часі (наприклад, відвідування веб-сайтів, взаємодія з соціальними мережами, месенджерами), технологія Аналітика в реальному часі (RTA) забезпечує швидку реакцію на зміни в поведінці споживачів і коригування щодо послуг, які надають підприємства.

Технології геолокації (GIS, GPS) забезпечують надання персоналізованих рекомендацій споживачам відповідно до місця їх розташування (наприклад, найближчі ресторани, визначні пам’ятки) та маршрутів подорожей для розуміння

їхніх інтересів.

Соціальні мережі (SM) дозволяють виявляти інтереси споживачів на основі їхніх публікацій, коментарів, створювати таргетовану рекламу, здійснювати прямий діалог для збору зворотного зв'язку і уточнення потреб.

Чат-боти (Chatbot) та віртуальні асистенти (VA) сприяють підвищенню якості в обслуговувані споживачів за рахунок автоматизації відповідей на питання, бронювання, отримання інформації [6].

За допомогою технології доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) створюються інтерактивні віртуальні тури, візуалізація готельних номерів, меню в ресторанах та сприяє персоналізації послуг [6].

Ще більший ефект щодо створення більш детальних та точних сегментів ринку досягається, коли відбувається конвергенція цифрових технологій [7].

Таким чином, сегментація ринку є, відповідно до типів споживачів, невід'ємною частиною стратегії підприємства щодо просування туристичного продукту. Реалізація цієї частини стратегії передбачає величезні обсяги досліджень у різноманітних сферах заради кращого розуміння споживача, його бажань та створення можливості маніпуляції цими бажаннями. Визначення цільової аудиторії, основних характеристик споживача та його психологічний портрет допомагають більш точно підібрати туристичний продукт, більш якісніше задовольнити його потреби. Цифрові технології, маючі необмежений потенціал швидкості, суттєво впливають на всі процеси ринку туристичних послуг і вже кардинально змінили ландшафт туристичної індустрії, надавши безпрецедентні можливості для детальної сегментації ринку та створили такі тренди, як гіперперсоналізація, мікросегментація, метавсесвіт [7].

Ключові слова: ринок туристичних послуг; сегментація ринку туристичних послуг; модель сегментації; споживач; тип споживача туристичних послуг; цифрова технологія.

Список використаних джерел

1. Consumer Trends. Euromonitor International. URL: https://www.euromonitor.com/insights/consumer-trends.

2. Крупенна І. А., Кохан М. М. Поведінка споживача у туризмі: особливості моделі та методи вивчення. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2022. Вип. 66. С. 69–78. URL: https://er.chdtu.edu.ua/handle/ ChSTU/4272

3. Безкоровайна Л. В., Васильчук В. М. Маркетинг туризму: конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Туризм». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2017. 77 с.

4. Rude J. Seven Types of Consumers to Target. Euromonitor International. URL: https://www.euromonitor.com/article/types-of-consumers-to-target .

5. Чернозубкін І. О., Музика О. Є. Приклади застосування штучного інтелекту у діяльності підприємств туристичної індустрії. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали IV Міжнародної конференції (м. Київ, 7 грудня 2022 р.). Київ, Університет «КРОК», 2022. URL: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1347

6. Чернозубкін І. О., Бабутін Л. І. Застосування цифрових технологій у діяльності підприємств готельного та туристичного бізнесу. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали IV Міжнародної конференції (м. Київ, 7 грудня 2022 р.). Київ, Університет «КРОК», 2022. URL: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1367
7. Діамандіс П., Котлер С. Майбутнє ближче, ніж здається. Як технології змінюють бізнес, промисловість і наше життя / пер з англ. Дмитро Кожедуб. 2-ге вид. К.: Лабораторія, 2022. 256 с.

Туризм як інструмент сталого розвитку

Ігор Чернозубкін,
к.т.н, доцент, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: igorch@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3243-4714
Ніна Кузьменко,
студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kuzmenkonh@krok.edu.ua

За даними Організації об'єднаних націй, 2024 рік став успішним для туризму у всіх регіонах світу, його обсяг в країнах G20 відновився на 97% до рівня доковідного періоду із вартістю прямого ВВП в 2,8 трл. дол. [1].

Попит на подорожі стрімко зростає і мандрівники демонструють нові, цікаві тенденції у своїх потребах і вподобаннях, що дозволило розділити їх на відповідні типи: любителі пригод, мандрівники змішаного типу, шукачі дозвілля, цифрові мандрівники, прихильники оздоровлення, шукачі розкоші, культурні дослідники тощо [2].

Така сегментація корелюється із ключовими споживчими трендами 2024 року щодо сфери туризму [3]:

• "Set-jetting" або подорожі за маршрутами улюблених фільмів та серіалів – мандрівники все частіше обирають місця зйомок популярних кінострічок та телешоу: Сицилія, Греція, Іспанія, Румунія – лише декілька прикладів напрямків, які стали популярними завдяки цьому тренду;

• пошук альтернатив – туристи шукають нестандартних маршрутів та уникають переповнених туристичних місць; зростає інтерес до екотуризму, сільського туризму та подорожей до маловідомих куточків світу;

• гібридні подорожі – поєднання відпочинку з роботою стає все більш популярним; багато людей працюють дистанційно і можуть поєднувати роботу з подорожами, обираючи напрямки з розвинутою інфраструктурою для роботи;

• довготривалі подорожі – замість коротких відпусток, мандрівники все частіше обирають подорожі тривалістю в декілька тижнів або навіть місяців; це дозволяє глибше пізнати культуру країни, яка обрана та насолодитися повільним темпом життя;

• індивідуальні подорожі – зростає попит на індивідуальні тури, розроблені під конкретні потреби та інтереси мандрівника;

• доступна розкіш – туристи шукають балансу між комфортом та доступністю; вони готові платити за якісні послуги, але водночас шукають пропозиції зі знижками та спеціальними пропозиціями;

• стійкий туризм – зростає свідомість туристів щодо впливу подорожей на довкілля; все більше людей обирають екологічно чисті види транспорту, підтримують місцевий бізнес та дотримуються правил екологічного туризму.

Споживчі тренди в туризмі не лише відображають зміни в уподобаннях мандрівників, але й сприяють досягненню глобальних цілей сталого розвитку [4, 5]. Наприклад, "Set-jetting" може сприяти підвищенню інтересу до культурної спадщини та історії місць зйомок, що, в свою чергу, може стимулювати розвиток освітніх програм та проєктів. Індивідуальні подорожі можуть включати в себе освітні компоненти, такі як майстер-класи, мовні курси або культурні екскурсії, що сприяють розширенню знань мандрівників. Таким чином, робиться внесок у досягнення цілі № 4 «Якісна освіта».

Індивідуальні подорожі можуть бути розроблені з урахуванням потреб жінок-мандрівників, що сприяє їхній незалежності та економічній самостійності, а підтримка жіночого підприємництва в туристичній сфері може сприяти гендерній рівності. Таким чином, робиться внесок у досягнення цілі № 5 «Гендерна рівність».

Гібридні та довготривалі подорожі сприяють фрілансингу та дистанційній роботі, що може створити нові робочі місця в різних регіонах, розвитку локальної економіки, оскільки мандрівники витрачають гроші на проживання, харчування та розваги в місцях, де вони перебувають тривалий час. Індивідуальні подорожі стимулюють розвиток малого та середнього бізнесу, оскільки такі подорожі часто передбачають використання послуг локальних гідів, ресторанів та інших підприємств. Таким чином, робиться внесок у досягнення цілі № 8 «Гідна праця та економічне зростання».

Пошук альтернатив заохочує розвиток екотуризму та інших видів туризму, які мають менший негативний вплив на довкілля, спонукає розвиток інфраструктури в менш відомих регіонах, що сприяє більш рівномірному розвитку. Доступна розкіш стимулює розвиток більш екологічних та соціальних бізнес-моделей у туристичній індустрії. Таким, чином робиться внесок у досягнення цілі № 11 «Сталий розвиток міст і громад».

Співпраця між туристичними компаніями, місцевими громадами, урядами та міжнародними організаціями робить досяжною Ціль № 17 «Партнерство для досягнення цілей».

Нові можливості для розвитку сталого туризму надають цифрові технології, які кардинально змінюють обличчя туристичної індустрії, а саме [6]:

• геотехнології дозволяють туристам складати індивідуальні маршрути, обираючи екологічні види транспорту та уникаючи переповнених місць;

• соціальні мережі дозволяють туристичним компаніям та місцевим громадам взаємодіяти з туристами, надавати інформацію про екологічні ініціативи та залучати їх до участі в місцевих проєктах;

• блоги та веб-сайти можуть використовуватися для просування екотуризму, агротуризму та інших видів сталого туризму;

• віртуальна та доповнена реальність створюють віртуальні тури, які дозволяють туристам ознайомитися з туристичними об'єктами онлайн, зменшуючи кількість фізичних поїздок;

• безготівкові платежі зменшують використання готівки та сприяють прозо-

рості фінансових потоків;

• кроудфандинг дозволяє залучати кошти на розвиток екологічних проєктів у туристичних зонах;

• блокчейн-технології можуть використовуватися для створення прозорих систем відстеження походження продуктів та послуг;

• мобільні застосунки можуть надавати інформацію про екологічні маршрути, місця для спостереження за дикою природою, можливості волонтерства в екологічних проєктах, стан природних ресурсів, рівень забруднення, прогнози погоди тощо. За допомогою мобільних застосунків можна організувати віртуальні тури по історичних місцях, забезпечити доступ до інформації про культурну спадщину, отримати інформацію про місцеві продукти, ремесла, можливості взаємодії з місцевими жителями, а також доступність туристичних об'єктів для людей з обмеженими можливостями.

Таким чином, сучасні туристичні тренди демонструють, що подорожі можуть бути не тільки приємним способом провести час, але й сприяти досягненню глобальних цілей сталого розвитку. Туристичні компанії, уряди та самі мандрівники мають можливість зробити свій внесок у створення більш справедливого та стійкого світу в умовах сучасного цифрового суспільства.

Ключові слова: туризм, сталий розвиток, тренди сфери туризму, споживчі тренди, цифрові технології.

Список використаних джерел

1. Касіян В. Обсяги туризму в країнах G20 майже повернулися на доковідний рівень. Liga.net. Бізнес. URL: https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/obsiahy-turyzmu-v-krainakh-g20-maizhe-povernulysia-na-dokovidnyi-riven

2. Tawii C. Traveller Segmentation: The Expanding Role of Cultural Explorers in Shaping Global Tourism. Euromonitor International. URL: https://www.euromonitor.com/article/traveller-segmentation-the-expanding-role-of-cultural-explorers-in-shaping-global-tourism

3. Consumer Trends. Euromonitor International. URL: https://www.euromonitor.com/insights/consumer-trends

4. 17 Цілей сталого розвитку. Global Compact Network Ukraine. URL: https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/

5. Мелько Л. Ф. Туризм у контексті сталого розвитку. Вчені записки Університету «КРОК». 2017. Вип. 48. С. 190-197. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/6

6. Діамандіс П., Котлер С. Майбутнє ближче, ніж здається. Як технології змінюють бізнес, промисловість і наше життя / пер з англ. Дмитро Кожедуб. 2-ге вид. К.: Лабораторія, 2022. 256 с.

Особливості діяльності туристичних підприємств України в умовах війни

Михайло Кіт,
д.ф.н, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kotm@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0007-3174-9435

Війна та туризм, на перший погляд, здаються несуміжними поняттями. Проте туристична галузь продовжує працювати, незважаючи на складні умови. На початку війни ситуація була нестабільною, багато людей залишали країну, щоб уникнути небезпеки. Однак з плином часу стало очевидним, що конфлікт триватиме тривалий час, і необхідно пристосовуватись до нових умов. Туристичні підприємства, які від початку повномасштабного вторгнення росії, переорієнтувались в основному на організацію волонтерської допомоги, евакуаційних рейсів та розміщення вимушено-переміщених громадян, з настанням літа 2022 року, яке традиційно є піковим сезоном для подорожей, побачили попит, що став стимулом для відновлення діяльності. Враховуючи реалії поточної логістики, безпекової ситуації, коливання курсу валют, особливостей перетину кордону, основні туристичні напрямки почали відновлювати свою роботу.

Значний вплив на формування туристичного продукту здійснила інфляція. Наприклад, зростання цін на пальне має вплив на автобусні тури. В результаті воєнних дій і ушкоджень, завданих економіці України, вартість турів значно зросла [1].

Незважаючи на війну, туроператори продовжують свою діяльність. Туристичні агенти також намагаються зберегти свій бізнес і пропонують послуги з організації відпочинку. Наприклад, багато українських туроператорів відкривають нові офіси в країнах, таких як Польща, та пропонують туристам нові напрямки. Українці мають дві можливості для досягнення місця відпочинку: автобусні тури або виліт з найближчих аеропортів, таких як Кишинів, Сірет, Жешув, Варшава, Будапешт та інші. Ця ситуація показує, що туристична індустрія в Україні не втрачає надійності та здатності адаптуватися до складних умов. Туроператори та туристичні агенти продовжують працювати, знаходячи нові шляхи для задоволення попиту на відпочинок серед українців [2].

Війна в Україні суттєво вплинула на туристичну індустрію країни. Туристичні підприємства були змушені адаптуватися до складної ситуації та змінювати свою діяльність. Деякі з них змогли зберегти свою роботу, перенісши офіси до інших міст або працюючи дистанційно. Інші перекваліфікувалися на час війни і стали волонтерськими центрами. Незважаючи на війну, українські туристичні організації продовжують активну участь у міжнародних виставках, що допомагає зберегти позиції України на міжнародній арені та знаходити нових ділових партнерів. Ці виставки є важливими майданчиками для зустрічей бізнесу, демонстрації трендів та інновацій. Також, це ще один механізм пролонгації

інтересів України закордоном та демонстрація стійкості нашого народу.

Отже, війна має суттєвий вплив на туристичну галузь України, проте туристичні підприємства та організації продовжують працювати, знаходячи нові шляхи розвитку та співпраці на міжнародному рівні.

З продовженням активної фази війни росії проти України, можна зробити висновок, що іноземні туристи можуть утримуватися від відвідування країни на довгий період. Але й у даному питанні є винятки. Наприклад, це традиційне паломництво євреїв хасидів до Умані на свято Рош га-Шана, що у 2024 році стало наймасовішим за всю історію незалежної України.

Історія знає багато прикладів того, як країни можуть відновлюватися після масштабних конфліктів та повертатися до привабливості для туристів. Збройний конфлікт може створювати нові туристичні можливості, наприклад, туризм пам'яті, який з часом може поєднуватися з іншими напрямками, такими як культурний та морський туризм. У цих умовах, одним з головних завдань для туристичних підприємств України буде диверсифікація бізнес-процесів та розвиток нових напрямів діяльності, щоб зменшити ризики та забезпечити сталість туристичного бізнесу.

У сучасних реаліях туристичної діяльності, варто відмітити наступні напрямки, що формують пропозицію на ринку туристичних послуг:

1. Дитячий туризм. На сьогодні виїзний дитячий туризм, це ключовий напрямок діяльності туроператорів України. Підставою цьому є низка факторів, а саме: діти це виїзна категорія громадян; батьки надають перевагу відпочинку дітей закордоном на час шкільних канікул, аби не наражати їх на небезпеку під час ймовірних обстрілів великих міст; зміна поколінь – це ще один ключовий аспект даного напрямку.

2. Збірні автобусні тури за кордон. Цей напрямок не втратив своєї актуальності, незважаючи на те, що контингент подорожуючих зменшився більш ніж на 50%, через обмеження виїзду за кордон для деяких категорій громадян.

3. Авіатуризм та індивідуальні тури за кордон. Левову частку туристичних послуг, складає саме цей напрямок, який популярний серед українців, що проживають за кордоном, а також громадян в Україні з достатнім рівнем доходу та відсутністю обмежень для перетину кордону.

4. Внутрішній туризм. В основному зосереджений у відносно безпечних західних областях країни: Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Чернівецька, Тернопільська, Хмельницька та Волинська обл. На локальному рівні, відображається у пропозиціях турів «вихідного дня» та одноденних екскурсій у локації, які забезпечені укриттями та бомбосховищами.

5. В’їзний туризм. Має прояви саме в організації паломницьких турів в Україні для іноземців та послуг пов’язаних з цим напрямком.

Отже, незважаючи на надзвичайно складні обставини для діяльності туристичних компаній, галузь працює, розвивається та знаходить свого клієнта. Безумовно, успішний розвиток туристичної галузі перебуватиме у щільній залежності від припинення війни, швидкості відновлення інфраструктури та

загального рівня життя в країні. Відповідно це вплине як на в'їзний, так і на виїзний туризм.

Ключові слова: Туристичне підприємство, дитячий туризм, автобусні тури, в'їзний туризм.

Список використаних джерел

1. Маджумдар О. Найважчий сезон. Стали відомі втрати туризму в Україні під час війни. Інформаційне агентство РБК – Україна. URL: https://www.rbc.ua/ukr/travel/samyy-trudnyy-sezon-stali-izvestny-poteri-1662112736.html (дата звернення: 07.11.2022)

2. Артюх К. Туризм воєнного часу: хто і як їздить подорожувати з України. URL: https://www.unian.ua/tourism/lifehacking/turizm-voyennogo-chasuhto-iyak-jizdit-podorozhuvati-z-ukrajini-11925096.html (дата звернення: 07.11.2022).

Природно-ресурсний потенціал як чинник розвитку рекреаційного туризму в Ірландії

Оксана Козійчук,
к.пед.н., доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ogkoziichuk@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-8820-5208
Юрій Єрмаков,
студент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: yermakovyd@krok.edu.ua

В Ірландії рекреаційний туризм має значні перспективи для розвитку завдяки природно-ресурсному потенціалу, зокрема – це печери, гарячі термальні води, прибережні ландшафти, озерні рівнини, паркові зони, тощо. Проаналізувавши природно-ресурсний потенціал функціонування рекреаційної діяльності на основі рекреаційно-туристичних ресурсів, було виділено групу ресурсів, які використовуються в туризмі та рекреації.

Геолого-геоморфологічні рекреаційно-туристичні ресурси є абсолютно унікальними, які сформувались під впливом різноманітних природних чинників. Дані ресурси є цінною атракцією, приносять естетичне задоволення та використовуються в туризмі та рекреації. Зокрема, відомі печери:

• Печера Дулін – розташована у графстві Клер на заході Ірландії, де знаходиться найбільший сталактит в Європі, також є пішохідна стежка [1].

• Печера Данмор – знаходиться у Балліфойлі, графство Кілкенні; має кальцитові утворення та є частиною туристичного центру міста Мохілле [2].

• Печера Мітчелстаун – розташована в графстві Тіпперері на кордоні з графством Мітчелстаун Корк на Стародавньому Сході Ірландії; має своєрідну історію та геологію, температура постійно 12 градусів Цельсію, зараз використовується, як об'єкт показу та місце проведення музичних заходів [3].

• Печера Ейлві – одна із найстаріших печер Ірландії, їй близько 1,5 млн років. Представлені унікальні проходи, прірви, скельні утворення, сталактити, сталагміти, підземні річки та водоспад [4].

Бальнеологічні рекреаційно-туристичні ресурси. На території Ірландії сконцентрована велика кількість термальних джерел, що обумовлено будовою земної кори. Особливою популярністю користуються гарячі джерела Рейхолтсдалур та бальнеологічний курорт Лісдунварна, який пропонує послуги численних термальних готелів, пов'язаних з використанням мінеральних вод, які мають різноманітний хімічний склад: залізо, сірка, йод, магній та мідь – і відповідно лікувальні властивості [5].

Природно-антропогенні рекреаційно-туристичні ресурси. В Ірландії добре розвинута індустрія гольфу, насамперед через рельєф – це рівнини і те, що можливість зіграти в гольф може дозволити собі кожний: є поля для людей

з обмеженими можливостями. Можна виділити декілька найкращих гольф-клубів: Королівський гольф-клуб Дубліна, гольф-курорт Спадщини, Балліфін гольф-клуб, Тралі гольф-клуб, які відповідають рівням міжнародного класу, тому гольфові поля є популярним видом відпочинку серед туристів з Європи, Північної Америки, Японії [6].

Таким чином, Ірландія закріплює за собою звання культового місця гольфу. До того ж в країні часто проводяться змагання з гольфу, наприклад, Кубок Райдера в графстві Лімерік, що відбудеться в 2027 р. [7].

Ірландія ставить за мету формування та розширення мережі заповідних територій, які можна використовувати в туристичних цілях, зокрема:

• Національний парк Вайлд Нефін – знаходиться на західному узбережжі в графстві Мейо та створений для захисту ландшафтів гір, боліт. Болото Овендафф – це одна з унікальних неушкоджених активних болотних систем в Західній Європі, що є естетичною особливістю парку; рекреанти мають туристичні, пішохідні стежки [8].

• Національний парк Гленвех – знаходиться у графстві Донегал; особливістю парку є озерні та лісові ландшафти, а також стежки, що ведуть до замку та садів вздовж озера Лох-Венг, велосипедні маршрути; представлені й освітні маршрути [9].

• Національний парк Кілларні – це перший національний парк Ірландії, який знаходиться в графстві Керрі з поєднанням гір, озер, лісів та водоспадів. Національний парк має статус біосферного заповідника ЮНЕСКО. Під час активного відпочинку можна досліджувати озера Кілларні та острів Росса [10].

• Національний парк Баррен – розташований на заході Ірландії в графстві Клер і створений для захисту унікальних ландшафтів вапнякових скель. У національному парку є можливість для піших прогулянок різної складності [11].

Незаперечно, туризм відіграє важливу роль в економіці Ірландії, і є важливим сектором економіки, у т.ч. завдяки потужному природно-ресурсному потенціалу, що сприяє розвитку рекреаційного туризму.

Ключові слова: природно-ресурсний потенціал, рекреаційний туризм, рекреаційно-туристичні ресурси, національний парк.

Список використаних джерел

1. Doolin Cave: офіц. сайт. URL: https://doolincave.ie/
2. Dunmore Cave: офіц. сайт. URL: https://heritageireland.ie/places-to-visit/dunmore-cave/
3. Mitchelstown Cave : офіц. сайт. URL: https://mitchelstowncave.com/
4. Aillwee Burren Experience: офіц. сайт. URL: https://aillweeburrenexperience.ie/
5. IUCN: офіц. сайт. URL: https://iucn.org/
6. Golf on the island of Ireland / Ireland. URL: https://www.ireland.com/en-us/things-to-do/themes/golf/golf-in-ireland/
7. The Ryder Cup in Ireland / Ireland. URL: https://www.ireland.com/en-us/magazine/golf/ryder-cup/
8. Wild-Nephin National Parks: офіц. сайт. URL: https://www.nationalparks.ie/wild-nephin/
9. Glenveagh National Parks: офіц. сайт. URL: https://www.nationalparks.ie/glenveagh/
10. Killarney National Parks: офіц. сайт. URL: https://www.nationalparks.ie/killarney/
11. Burren National Parks: офіц. сайт. URL: https://www.nationalparks.ie/burren/

Розробка екотуру на базі національного природного парку «Гуцульщина»

Олена Міхо,
доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: mikhooi@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-1547-5597
Анастасія Рогова,
студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: rohovaas@krok.edu.ua

Національні природні парки України є унікальними територіями, де зберігається природна краса та біорізноманіття. Ці об'єкти набувають все більшої популярності серед прихильників екологічного туризму. Важливість національних природних парків для екологічного туризму в Україні полягає не тільки у збереженні природних ландшафтів, але й у вихованні екологічної свідомості, розвитку місцевих громад та підвищенні економічної привабливості регіонів.

Воєнні дії внесли свої корективи у розвиток екологічного туризму на природоохоронних територіях. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів, 900 природоохоронних територій площею 1,2 млн га, що становить близько третини площі всього природно-заповідного фонду, сьогодні окуповані або ж на їхній території ведуться бойові дії [1].

На території України знаходиться 56 національних природних парків. Найбільше їх розташовано в Івано-Франківській області: Верховинський, Галицький, Карпатський національний природний парк, Національний природний парк «Синьогора», Національний природний парк «Гуцульщина» [2].

Створення Національного природного парку «Гуцульщина» у травні 2002 р. стало визначною подією в історії природоохоронної діяльності України. Регіон Гуцульщини, з його багатим природним та культурним розмаїттям, вимагав особливої уваги. НПП «Гуцульщина» є прикладом складної взаємодії між геологічними процесами, рельєфом і кліматом, що зумовлює унікальність цієї території та визначає її значення як об'єкта природної спадщини та центру розвитку екотуризму [3].

Туристичні послуги на території НПП можуть надаватись тільки у зонах стаціонарної та регульованої рекреації. Рекреаційну функцію у парку виконують такі структурні підрозділи та відділення: Маєток Святого Миколая, Пасіка Святого Миколая, відділ рекреації, Науково-просвітницький центр, Кінний центр «Гуцулик», 17 облаштованих відпочинкових зон.

При розробці програм екотурів у НПП «Гуцульщина» доцільно включити наступні туристичні послуги:

1. Розміщення туристів у будиночках рекреаційного містечка «Шешори» неподалік річки Пістинька із відомими Шешорськими гуками, могутнім лісом,

мальовничими пейзажами.

2. Піші та велопоходи екологічними стежками: відділом рекреації розроблено та промарковано 13 еколого-пізнавальних стежок та веломаршрут «До пасіки Святого Миколая», загальною протяжністю понад 80 км. Особливістю пасіки є велика кількість вуликів цікавої архітектурної форми: каплички, гуцульська хатина, гуцул і гуцулка, ведмідь, бджілка, млин, діжка, а також, будиночок апітерапії. Оскільки усі маршрути промарковані та мають інформаційні щити із QR-кодами, відвідувати їх можна самостійно або замовити послугу екскурсовода.

3. Відвідування Науково-просвітницького центру (с. Смодна), при якому створено кімнати-музеї: лікарських рослин, географії, мікології, дендрології, гербарна кімната, ентомології, зоології, фітотерапії, бджільництва та «Гуцульської світлиці», що демонструє гуцульську автентику та побут.

4. Кінні прогулянки на базі Центру гуцульського коня «Гуцулик».

5. Відвідування археоастрономічних святилищ: величезні камені-мегаліти, які у дохристиянський період слугували археоастрономічними святилищами і використовувалися у відповідних ритуалах.

6. Відвідування гуцульських селищ та майстер-класів з гуцульської кухні та традиційних ремесел: килимарства, ткацтва, вишивання, писанкарства, різьбярства.

7. Відвідування Рекреаційного еколого-просвітницького центру «Маєток Святого Миколая» (с. Пістинь, Косівський район). Власне Маєток Святого Миколая – це будинок, у якому «живе» Миколай, а відвідувачам проводять екскурсії про його життя. Функціонують кімнати: Пошта Миколая, Кімната Різдвяно-Новорічної іграшки, Музей природи, Покої та Робочий кабінет Миколая. На території є Світлиця Святого Миколая, кімната майстер-класів, сцена для урочистих заходів, алея чеснот, дитячі гойдалки, казкові будиночки [4].

Парк має значний потенціал для розвитку велосипедного туризму та бігового орієнтування. Передгірна зона парку і долини основних річок Пістинька та Рибниця є найбільш придатними для розробки велосипедних маршрутів, а території Шешорського та Косівського науково-дослідних відділень – для спортивного орієнтування. Великі можливості відкриваються для розвитку водного туризму на річці Черемош, а також для популяризації кінного туризму з використанням гуцульської породи коней, що традиційно була в регіоні. Розробка та впровадження етнографічно-культурних програм має стати ключовим напрямом у довгостроковій стратегії розвитку НПП «Гуцульщина». У співпраці з громадами сіл Космач та Шешори (полонина Рокита) планується створити демонстраційне полонинське господарство, де відвідувачі матимуть унікальну можливість спостерігати за процесами виготовлення продукції з овечого молока та її дегустації. Такий підхід не лише розширить туристичну пропозицію парку, але й сприятиме збереженню та відродженню національних традицій.

Головною ознакою екологічного туризму є його сталість, тобто рекреаційна діяльність має проводитись таким чином, щоб ресурси місцевості не виснажувались, а, по можливості, збагачувались. Екологічний туризм

розвивається на природоохоронних територіях, правила відвідування та поведінки на яких визначено на законодавчому рівні [5].

Національні природні парки України мають значний потенціал для розвитку екологічного туризму. Розробка екотурів та популяризація екологічного туризму можуть сприяти економічному зростанню регіонів, збереженню природних і культурних цінностей та формуванню стійкого ставлення до природокористування.

Ключові слова: Екологічний туризм; Національний природний парк; екотур.

Список використаних джерел

1. Дайджест ключових наслідків російської агресії для українського довкілля за 27 липня – 09 серпня 2024 року. URL: https://ecozagroza.gov.ua/feed/3886

2. Парки і заповідники. Природно-заповідний фонд України. URL: https://wownature.in.ua/parky-i-zapovidnyky

3. Національний природний парк «Гуцульщина»: офіц. сайт. URL: https://hutsulshchyna-park.in.ua

4. Рекреаційний, еколого-просвітницький центр «Маєток Святого Миколая»: офіц. сайт. URL : https://mykolaj.if.ua

5. Про природно-заповідний фонд України: Закон України від 16.06.1992 № 24-57-XII: станом на 10 жовт. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text

Використання безпілотних систем для просування туристичного продукту

Ігор Чернозубкін,
к.т.н, доцент, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: igorch@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3243-4714
Максим Оприщенко,
студент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: opryshchenkomol@krok.edu.ua

Туристична індустрія продовжує відновлення після пандемії COVID-19. Так, у першій половині 2024 р. кількість туристів до Європи перевищила показники 2019 р. на 6% [1]. В Україні за цей період надходження від туризму до державного бюджету збільшилися майже на чверть у порівняні з аналогічним періодом 2021 р. [2]. Експерти відмічають, що таке зростання певним чином пов'язано із розвитком цифрових технологій, комплексною діджиталізацією туристичної індустрії [3, 4]. Сучасні цифрові та інформаційно-комунікаційні технології трансформували способи пошуку, планування та бронювання подорожей за рахунок розширення доступу до онлайн платформ, використання мобільних мереж та цифрових платежів, змінили поведінку споживачів [3, 5]. Наприклад, у 2023 р. 49% бронювання готельних номерів у Європейському регіоні здійснювалося онлайн і очікується, що у 2026 р. цей показник зросте до 74%; при цьому 25% всіх замовлень з бронювання надходить через смартфони [3]; 40% споживачів Азійсько-Тихоокеанського регіону використовують інструменти AR/VR для попереднього перегляду місця відпочинку, 33% – для огляду потенційного готельного номера для відкриття та планування місця призначення [6].

Останнім часом, для просування туристичного продукту як комплексу заходів, спрямованих на створення та підготовку до реалізації туристичного продукту чи туристичних послуг [7], використовуються безпілотні системи.

До основних способів використання безпілотних систем для просування туристичного продукту можна віднести [4, 8, 9, 10]:

• створення унікального візуального контенту за рахунок зйомки місцевості з повітря, що дозволяє отримувати високоякісні фото та відео з незвичайних ракурсів для розроблення маркетингових матеріалів; створення віртуальних турів, які дозволяють користувачам досліджувати місцевість, не виходячи з дому, що особливо корисно для просування віддалених або важкодоступних локацій; розроблення рекламних роликів на основі візуального контенту для розміщення в соціальних мережах та на відеоплатформах;

• організація прямих трансляцій з використанням безпілотних літальних апаратів (БПЛА) для залучення аудиторії в реальному часі, створення відчуття події, що сприяє поширенню інформації про туристичний продукт;

• створення за допомогою БПЛА детальних карт місцевості, що допомагає в плануванні туристичних маршрутів та розробці нових екскурсій;

• дослідження важкодоступних районів (печери, каньйони, густі ліси тощо) і виявлення нових туристичних об'єктів;

• моніторинг туристичних потоків для відстеження руху туристів у популярних місцях, що допомагає оптимізувати інфраструктуру та забезпечити безпеку;

• проведення пошуково-рятувальних операцій у разі надзвичайних ситуацій для швидкого огляду великих територій та пошуку людей;

• забезпечення безпеки та комфорту туристів;

• доставки вантажів у важкодоступні місця туристичних маршрутів, для альпіністів, які застрягли в горах, або для туристів, які заблукали в лісі; доставка їжі, води або медикаментів, виконання персоналізованих замовлень туристів, доставки багажу гостей безпосередньо в номер готелю тощо.

Для туризму в Україні безпілотні системи можуть стати ключовим інструментом для підвищення ефективності, оптимізації процесів та відчутного підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії за причиною експоненціального зростання їх виробництва вітчизняними виробниками [11]. У 2022 р. в Україні було 7 виробників безпілотних систем, сьогодні їх 87; наразі в держави є достатні виробничі спроможності та співпраця з міжнародними партнерами, щоб виробляти понад три млн. безпілотних систем (дронів) [12]. Використовуючи безпілотні системи, підприємства вітчизняної туристичної індустрії отримують конкурентну перевагу, завдяки технологіям, що змінюють підходи до традиційних процесів, формуючи новий рівень сервісу та продуктивності.

Таким чином, безпілотні системи надають нові можливості для просування туристичного продукту та створення незабутніх вражень для туристів, допомагають створити більш повне та яскраве уявлення про туристичний продукт, що, в свою чергу, підвищує інтерес потенційних клієнтів та стимулює подорожі. Забезпечення безпеки та комфорту туристів за допомогою безпілотних систем – це не просто додаткова послуга, а інвестиція в репутацію туристичної дестинації, що дозволяє створити унікальний туристичний продукт, який приваблює все більше відвідувачів.

Ключові слова: безпілотні системи; просування туристичного продукту; цифрові технології; туристична індустрія.

Список використаних джерел

1. European tourism reaches new highs in 2024 as travellers' plans diversify. European Travel Commission. News. 2024. 11 липня. URL: https://etc-corporate.org/news/european-tourism-reaches-new-highs-in-2024-as-travellers-plans-diversify/

2. Туристична статистика України. Динаміка податкових надходжень по областях за перше півріччя 2024 року. Державне агентство розвитку туризму України. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadhodzhen-po-oblastyah-za-pershe-pivrichchya-2024-roku

3. Travel & Tourism Development Index 2024. World Economic Forum. Reports. URL: https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/digest/
4. Технології майбутнього в туризмі та роль БпЛА у їх розвитку. Culver Aerospace. https://culver.aero/uk/news/tehnologiyi-majbutnogo-v-turizmi-ta-rol-bpla-u-yih-rozvitku
5. Lai P. Traveller Segmentation: Unlock Innovation and Value in Wellness Tourism Euromonitor International. Travel. Euromonitor International. URL: https://www.euromonitor.com/article/traveller-segmentation-unlock-innovation-and-value-in-wellness-tourism2
6. Bremner C., Lai P. Reimagining Tourism: Top Three Travel Trends in Asia Pacific 2024. Travel. Euromonitor International. URL: https://www.euromonitor.com/article/reimagining-tourism-top-three-travel-trends-in-asia-pacific-2024
7. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 325/95-ВР: станом на 10 жовт. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text
8. Коломійцев О.В., Комаров В.О. Особливості застосування безпілотних літальних апаратів коптерного типу. Research Gate. URL: https://www.researchgate.net/publication/383401639_osoblivosti_zastosuvanna_bezpilotnih_litalnih_aparativ_kopternogo_tipu
9. Неділько С. М., Колотуха О. В. Використання безпілотних апаратів в практиці туризму. Управління високошвидкісними рухомими об'єктами та професійна підготовка операторів складних систем: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (18 листопада 2020 року, м. Кропивницький). Кропивницький: ЛА НАУ, 2020. URL: http://dspace.sfa.org.ua:80/handle/123456789/1725
10. Вовчанська О.М., Іванова Л.О. Роль безпілотних літальних засобів у маркетинговій промоції туризму. Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 4-5 травня 2023 року). Львів: ЛТЕУ, 2023. 190 с. С.154-158. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/vovchanska6.htm
11. Скугарєв В., Тихоненко В., Борзенко, Д. Аналіз ринку безпілотних літальних апаратів в Україні та перспективи його розвитку. Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, 17(3), С. 84-89. URL: https://dndivsovt.com/index.php/journal/article/view/300
12. Михайлов Д., Карп'як В. У 2025 році половина дронів має закуповуватись через систему Prozorro – Федоров. Суспільне. Новини. URL: https://suspilne.media/858305-u-2025-roci-polovina-droniv-mae-zakupovuvatis-cerez-sistemu-prozorro-fedorov/

Основні принципи організації викладання дисциплін за вибором на досвіді підготовки фахівців спеціальності 242 «Туризм і рекреація»

Тетяна Сокол,
к.пед.н., доцент, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: tgsspectour@gmail.com,
ORCID: 0000-0001-6106-4911
Сергій Мелесик,
к.е.н., доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MelesykSV@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0001-9235-0280

Підготовка фахівців у вищій школі здійснюється за ступеневою системою. Для будь-якого ступеня визначені професійна та академічна кваліфікації, що здобуваються громадянами під час засвоєння відповідної освітньо-професійної програми. Концепцією person-centered teaching (навчання, орієнтоване на особистість), яку було запроваджено в закладах вищої освіти України згідно Закону України «Про вищу освіту», здобувачам гарантовано право самостійно будувати свою освітню траєкторію, обираючи 25 % обсягу освітньої програми [1]. Вибіркові дисципліни вводяться закладом вищої освіти для більш повного задоволення освітніх і кваліфікаційних вимог здобувача освіти та спроможні підсилити формування загальних і спеціальних (фахових) компетентностей [2, с. 43].

Формування фахових (спеціальних, предметних) компетентностей, що «залежать від предметної області, та є важливими для успішної професійної діяльності за певною спеціальністю [3], саме і забезпечують професійно-орієнтовані вибіркові дисципліни поглибленої підготовки за спеціальностями та спеціалізаціями. Визначення переліку цих дисциплін та їхнього змістового наповнення особливо важливе для вищих навчальних закладів туристичного профілю, адже туризм як соціальний феномен зумовлює багатоаспектність кадрової політики в професійній сфері.

Вибіркові навчальні дисципліни (вживаються також синоніми «вибіркові компоненти», «навчальні дисципліни за вибором здобувача вищої освіти») пропонуються для:

1) більш повного задоволення освітніх особистісних потреб і можливостей здобувачів;

2) здійснення поглибленої підготовки за спеціальностями та спеціалізаціями;

3) забезпечення регіональних потреб у фахівцях певної спеціалізації;

4) ефективного використання кадрових, матеріально-технічних та інших ресурсів закладу вищої освіти [4].

Введення вибіркових дисциплін в освітній процес було детально розглянуто, зокрема, у листі МОН України «Щодо особливостей організації освітнього процесу та формування навчальних планів у 2015/2016 н. р.» [5], але власне

питання їх вибору здобувачами та організації навчальних груп з їх вивчення і досі викликають певні труднощі.

Так, вільний вибір здобувачем дисциплін має допомогти йому будувати власну освітню траєкторію. В той же час подекуди це призводить до того, що чисельність студентів, які обрали певну дисципліну, є замалою для організації її вивчення і тоді традиційно вибір робиться на користь дисципліни, яку обрала більшість. Очевидно, що це є порушенням прав студента на формування особистої траєкторії навчання. Вирішити цю проблему може допомогти принцип об'єднання фахових дисциплін в блоки за умови достатньої кількості зацікавлених здобувачів у відповідній спеціалізації та її затребуваності на ринку праці.

Тут варто розглянути досвід пропозиції блоків вибіркових навчальних дисциплін, реалізований на кафедрі спеціальних туристичних дисциплін Академії праці, соціальних відносин і туризму. З огляду на багатоаспектність кадрової політики в туристичній сфері в якості вибіркових дисциплін студентам, які навчаються на освітній програмі «Туризм», було запропоновано кілька блоків, орієнтованих на певну спеціалізацію, розташованих відповідно необхідної кількості кредитів по роках навчання, починаючи з 5 семестру: «Туристичний бізнес», «Готельно-ресторанне обслуговування» та «Екскурсійно-анімаційна діяльність в туризмі». Перелік предметів, запропонований в блоках по семестрах, мав за мету поглибити знання і сформувати компетентності споживачів саме в напрямах оволодіння визначеною спеціалізацією.

Пізніше навчальний план було доповнено ще двома блоками: «Круїзний туризм та яхтинг» і «Курортний та СПА туризм». Відповідно, студентам надавалася можливість вибрати не просто навчальні дисципліни, а конкретну спеціалізацію в майбутній фаховій діяльності.

Такий підхід дозволив певною мірою усунути волюнтаризм у виборі студентами навчальних дисциплін і посилити саме спеціалізацію туристичної підготовки. Крім того, це спростило компонування навчальних груп. Але при такому підході обмежувалася можливість вільного вибору студентами навчальних дисциплін для побудови власної траєкторії фахової підготовки. Тому згодом кафедра перейшла на пропозицію переліку вибіркових дисциплін вільного вибору студентів з урахуванням тільки необхідної кількості кредитів по роках навчання.

Загалом, незважаючи на те, що вітчизняними ЗВО вже нагромаджений певний практичний досвід організації вивчення дисциплін за вибором, це питання все ще залишається остаточно не вирішеним і потребує подальшого дослідження.

Ключові слова: Вибіркові дисципліни, фахівці туризму, вільний вибір.

Список використаних джерел

1. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII: станом на 29 жовт. 2024 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text

2. Денисенко, Н. Г., Борбич, Н. В., Марчук, С. С., Чемерис, І. В. (2023). Роль вибіркових освітніх компонентів у формуванні soft skills майбутніх учителів нової української школи. Академічні студії. Серія «Педагогіка», (3), 42-50. https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2022.3.7

3. Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України № 600 від 01.06.2017. URL:https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/proekty%20standartiv%20vishcha%20osvita/1648.pdf

4. Щука, Г. П., Безрученков, Ю. В. і Міхо, О. І. (2022). Визначення змісту вибіркової дисципліни з туризму. Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія педагогічна. Вип. 28. С. 147–151.

5. Щодо особливостей організації освітнього процесу та формування навчальних планів у 2015/2016 навчальному році: Лист Міністерства освіти і науки України № 1/9-126 від 13.03.2015. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-126729-15#Text

Туристична галузь Івано-Франківщини в умовах війни

Андрій Ковальчук,
викладач кафедри менеджменту, економіки і туризму,
Інститут управління природними ресурсами,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Коломия, Україна,
e-mail: kovalchukap@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3621-4217
Євгеній Лепьохін,
викладач кафедри психології, к.філол.н., доцент,
Інститут управління природними ресурсами,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Коломия, Україна,
e-mail: lepokhinyo@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6941-7467

Війна суттєво вплинула на соціально-економічну ситуацію практично усіх областей України. Територіальна віддаленість Івано-Франківської області від зони активних бойових дій не позбавила її від негативних наслідків російської агресії. Підприємства різних галузей економіки прямо чи опосередковано зазнали збитків через зменшення попиту на товари та послуги, втрату сировинних баз, порушення логістичних ланцюгів, що спричинило тимчасове призупинення або взагалі припинення їх діяльність. Серед тих, хто зумів адаптуватися до роботи в умовах війни варто виділити сферу туризму. Ця галузь має стратегічне значення для економіки регіону, презентуючи Прикарпаття як в Україні, так і за кордоном завдяки унікальним природним ресурсам Карпат, історико-культурним пам'яткам, розвиненій інфраструктурі та різним видам туризму, що є ключовими чинниками для залучення туристів, збільшення податкових надходжень до бюджетів різних рівнів і стабільного економічного розвитку краю.

В умовах війни Івано-Франківщина продовжує реалізацію регіональної цільової програми розвитку туризму на 2022–2026 роки, що має за мету перетворення туризму на один із провідних секторів економіки області, формування конкурентоспроможного на національному та міжнародному ринках туристичного продукту для потреб розвитку внутрішнього і в'їзного туризму. Очікуваними результатами виконання програми є збільшення кількості туристів, обсягів надходження туристичного збору, проведення промоційних заходів, співфінансування грантових проєктів і розбудова туристичної інфраструктури [1].

За даними Департаменту міжнародного співробітництва та євроінтеграції громад Івано-Франківської облдержадміністрації у період з 2020 по 2023 рр. прослідковується чітка тенденція до збільшення кількості туристів і екскурсантів. Їх кількість збільшилась на 0,6 млн осіб, з 1,8 млн осіб у 2020 р. до 2,4 млн осіб у 2023 р., а показник 2023 р. є найбільшим за останні п'ять років. Серед загальної чисельності осіб, які відвідали нашу область з метою відпочинку, основну частку склали мешканці таких областей як Київська, Одеська, Дніпропетровська, Хмельницька та Львівська, а найбільший потік туристів припав на грудень

впродовж різдвяно-новорічних свят. За оцінками фахівців завантаженість готелів і садиб області у цей період була на рівні 60-80% [2].

У 2020 – 2023 рр. збільшувалися обсяги надходжень туристичного збору. Якщо у 2020 р. цей показник склав 5,6 млн грн., то у 2021 – 10,4 млн грн, у 2022 – 17,9 млн грн і у 2023 – 20,4 млн грн, тобто, збільшення склало 14,8 млн грн. Аналізуючи дані 2023 р. можна констатувати, що приблизно 75% туристичного збору припадає на Поляницьку та Яремчанську територіальні громади, відповідно 10,9 і 4,2 млн грн. Якщо ж розглядати надходження туристичного збору Івано-Франківської області за 2023 р. у контексті кластерного розподілу, то 53,57% у загальному обсязі надходжень забезпечив Буковель і 31,91% Гуцульські Карпати [2, 3].

Інформація Державного агентства розвитку туризму свідчить, що під кінець 2023 р. зросла сума податків від суб'єктів туристичної діяльності Івано-Франківщини, а це у підсумку дозволило області увійти до списку регіонів-лідерів за цим показником. За 2023 р. сплачено 138 млн 842 тис. проти 159 млн 680 тис. грн у 2022 р. У 2021 р. регіон сплатив у казну держави 131 млн 955 тис. грн податків. За оцінками фахівців зменшення податкових надходжень у 2023 р. пов'язане в основному зі зміною системи обліку і звітності платників податків сфери туризму [4, 5].

В умовах війни загальний чистий дохід туристичної галузі України за 2023 р. становив 16,3 млрд грн, що на 18% більше за показник 2021 р. – 13,8 млрд грн. У 2023 р. 20 найбільших компаній згенерували понад третину – майже 36% виторгу сектору. За перше півріччя 2024 р. Івано-Франківщина займає третє місце за рівнем доходів від туризму. В області зареєстровано 69 компаній – 3,3% від усіх у країні, котрі згенерували майже 15% доходу всього сектору країни – понад 852,2 млн грн. У десятку найдохідніших компаній сфери туризму України входять дві з Івано-Франківської області – ТОВ «Парктур», оператор курорту Буковель і ТОВ «Зірка Буковелю», що здійснює управління готелем Radisson Blu, який розташований на території курорту Буковель. Чистий дохід обох компаній у першому півріччі 2024 р. склав 376,4 млн грн (приріст 30,6%) і 216,6 млн грн (18,4%) відповідно [6].

Таким чином, перспективи туристичної галузі Івано-Франківщини значною мірою залежатимуть від подальшого перебігу воєнних дій в Україні, рівня безпеки та стабільності в регіоні. Область має значний потенціал у розвитку різних видів туризму, що може стати важливою частиною відновлення економіки після війни. Інвестування в інфраструктуру, підвищення рівня обслуговування та розвиток нових туристичних маршрутів допоможе створити нові робочі місця і залучити додаткові ресурси. Водночас важливим фактором для відновлення туризму стане активна промоція Івано-Франківщини на міжнародній арені, з акцентом на безпечність та унікальність природних і культурних ресурсів області.

Ключові слова: туристична галузь, війна, інвестування, туристичний збір, дохід.

Список використаних джерел

1. Регіональна цільова програма розвитку туризму в Івано-Франківській області на 2022–2026 роки. URL: https://orada.if.ua/wp-content/uploads/2021/11/282-10.pdf. (дата звернення: 25.11.2024).

2. Стан розвитку туризму в Івано-Франківській області. 2023 рік: здобутки і втрати у тилу. URL: https://speakerdeck.com/iftourism/turizm-ivano-frankivskoyi-oblasti2023. (дата звернення: 25.11.2024).

3. Стан розвитку туризму в Івано-Франківській області. 2022 рік: здобутки і втрати у тилу. URL: https://speakerdeck.com/iftourism/turizm-ivano-frankivskoyi-oblasti2022. (дата звернення: 26.11.2024).

4. Динаміка податкових надходжень по областях за 2023 рік. URL: https://tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadhodzhen-po-oblastyah-za-2023-rik. (дата звернення: 26.11.2024).

5. У 2023 році податкові надходження від туризму на Івано-Франківщині не зменшилися. URL: https://kuryer.if.ua/u-2023-roczi-podatkovi-nadhodzhennya-vid-turyzmu-na-ivano-frankivshhyni-ne-zmenshylys. (дата звернення: 27.11.2024).

6. Буковель, Hilton, Radisson Blu: де зосереджені найбільші доходи туристичного сектору в Україні під час війни? URL: https://blog.youcontrol.market/bukoviel-hilton-radisson-blu-die-zosieriedzhieni-naibilshi-dokhodi-turistichnogho-siektoru-v-ukrayini-pid-chas-viini/ (дата звернення: 27.11.2024).

Правове регулювання сільського зеленого туризму

Марія Вишиванюк,
к.е.н., викладач кафедри
менеджменту, економіки і туризму,
Інститут управління природними ресурсами,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: vyshyvaniykmm@keok.edu.ua,
ORCID: 0009-0002-6250-2607
Іван Гереджук,
викладач кафедри землеустрою та кадастру,
Інститут управління природними ресурсами,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: heredzhukii@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0007-1703-349X

Розробка стратегії сталого розвитку туризму в Україні зумовлює необхідність вирішення комплексу організаційних, правових, фінансових, економічних, соціальних, екологічних та інших питань і проблем, пов'язаних із розвитком сільського зеленого туризму. На сьогодні гострою проблемою для багатьох сіл є брак робочих місць, дедалі більший надлишок робочої сили, вивільнюваної з сільськогосподарського виробництва. Тому, враховуючи відсутність потрібних капіталовкладень на створення нових робочих місць, необхідно звернути увагу на галузі, які не потребують для свого розвитку великих коштів. До них відноситься і сільський зелений туризм.

Про зелений (екологічний) та сільський туризм говорять багато, проте однозначного визначення на рівні закону чи іншого нормативного акту цього терміну немає. А тому така невизначеність дозволяє державним мужам говорити, що зелений сільський туризм у нас є, але невизначеність з оподаткуванням заганяє його в тінь. І якщо такі послуги й надаються, то, зазвичай, неофіційно. Статтею 4 Закону України «Про туризм» визначено, що залежно від категорій осіб, які здійснюють туристичні подорожі, їхніх цілей, об'єктів, що використовуються або відвідуються, чи інших ознак поряд з такими видами туризму, як дитячий, гірський, пригодницький та інші, існує екологічний (зелений) та сільський туризм [1]. Зазначається також, що розвиток тих чи інших видів туризму регулюється законами, й що серед основних пріоритетних напрямів державної політики в галузі туризму є розвиток сільського та екологічного (зеленого) туризму. І більше про екологічний (зелений) та сільський туризм в Законі про туризм немає нічого.

Для сталого розвитку сільського зеленого туризму в Україні вкрай необхідно створити відповідну законодавчу базу. Однак до цього часу все ще не прийнятий закон про розвиток сільського туризму [2]. За відсутності спеціального закону щодо зеленого та сільського туризму для цілей організації діяльності з його надання слід виходити із загальних засад здійснення господарської діяльності в галузі туризму, які визначені Законом про туризм.

Проаналізувавши норми нині чинного законодавства в галузі туризму,

можемо зробити такий висновок: зелений і сільський туризм – це господарська діяльність у сфері туристичних послуг, яка містить в собі, як мінімум, надання місця для проживання чи знаходження туриста на лоні природи, як от в лісі, в горах, в селі тощо. Відмінність між сільським і зеленим туризмом полягає в тому, що зелений туризм не прив'язується до знаходження (проживання) туриста в селі. Спільними ознаками є можливість надання туристу за його бажанням послуг, які пов'язані з таким проживанням і відпочинком: при зеленому – збір ягід, грибів тощо; при сільському – вивчення побуту, робота на присадибній ділянці тощо. Але у відпочинкових цілях, адже туризм – це в першу чергу відпочинок.

23 жовтня 2003 р. суб'єктом законодавчої ініціативи, – народним депутатом України В. Кафарським, – був поданий проєкт Закону «Про сільський та сільський зелений туризм» до Верховної Ради України. У законопроєкті пропонувалося визначити загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики України у сфері сільського та сільського зеленого туризму. Згідно з проєктом сільський туризм – це відпочинковий вид туризму, що передбачає тимчасове перебування туристів у сільській місцевості. Сільській зелений туризм – це відпочинковий вид туризму, пов'язаний з перебуванням туристів у власному житловому будинку сільського господаря, окремому будинку або на території особистого селянського (фермерського) господарства. Відповідно розрізнялися міжнародна та внутрішня організаційні форми сільського туризму. Проєктом встановлюється мінімальний розмір фінансового забезпечення відповідальності фізичних осіб, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги у сфері сільського туризму, перед туристами в сумі, еквівалентній не менше ніж 500 євро [3].

Встановлювалося, що туроператорська та турагентська діяльність на ринку туристичних послуг у сфері сільського туризму підлягатиме ліцензуванню. Не підлягатиме ліцензуванню діяльність сільських господарів та членів їхньої родини – суб'єктів туристичної діяльності у сфері сільського туризму, які надають послуги: з тимчасового проживання туристів у власному житловому будинку, в окремому будинку або на території особистого фермерського господарства; з харчування туристів; пов'язані з перебуванням туристів у даному господарстві або у даній місцевості, якщо така діяльність не підпадає під категорію турагентської або туроператорської діяльності [4].

Законопроєкт встановлює вимоги до таких договорів у сфері сільського та сільського зеленого туризму: на туристичне обслуговування; на екскурсійне обслуговування; на готельне обслуговування. Таким чином, прийнятий законопроєкт зміг би усунути прогалини в чинному законодавстві.

Отже, є необхідність прийняття Закону України «Про сільський та сільський зелений туризм», який би регулював цю туристичну галузь і заповнив прогалини в існуючому законодавстві; дав визначення поняттям «сільський туризм» і «зелений туризм»; розмежував їх та виділив основні характеристики. Стислий огляд стану чинного законодавства у сфері сільського зеленого туризму, вивчення найболючіших питань, які заважають подальшому динамічному

розвитку діяльності сільських жителів у цій сфері, а також запропонованих законодавчих ініціатив дають підстави стверджувати, що вони здатні на ділі слугувати розв'язанню наявних проблем у цій сфері.

Є підстави також сподіватися, що набуття чинності ряду законопроєктів наблизить українське суспільство до розуміння сільського зеленого туризму як специфічної форми послуг, що надаються для забезпечення відпочинку туристів у приватних господарствах у сільській місцевості з використанням майна та трудових ресурсів членів особистого селянського підсобного господарства, природно-рекреаційних особливостей місцевості та культурної, історичної й етнографічної спадщини регіону. А також і на те, що наведені ініціативи сприятимуть усвідомленню того, що сільський зелений туризм є одним із видів самозайнятості населення, який популяризує краєзнавство, поєднує елементи активної діяльності та відпочинку, створює життєве середовище, наближене до природи.

Ключові слова: зелений туризм, екотуризм, сільський туризм, право, регулювання.

Список використаних джерел

1. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: http:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80/

2. Ніколаєв К. Д. Екологізація та розвиток сільського зеленого туризму в Україні: монографія. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2016. 153 с.

3. Про прийняття за основу проекту Закону України про сільський та сільський зелений туризм, Постанова Верховної Ради України № 2179-IV (2004) (Україна). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2179-15#Text

4. Данилова І. О. Правове регулювання туристичної діяльності в Україні. Часопис Київського університету права. 2017. № 1. С. 191–195.

Туризм в Україні в часи війни – втрати та шляхи адаптації

Тетяна Сокол,
к.пед.н., доцент, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: taniash@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6106-4911
Ніна Кузьменко,
студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kuzmenkonh@krok.edu.ua

Туризм в Україні зазнав значних змін після початку повномасштабної війни, що суттєво вплинуло на туристичні потоки та інфраструктуру. До війни Україна була популярним туристичним напрямом завдяки своїм історичним пам'яткам, природним красотам і морським курортам, привертаючи мільйони іноземних туристів. Ключовими містами були Київ, Львів, Одеса. У 2018 році країну відвідали 14,2 млн іноземних туристів, зокрема завдяки доступним цінам і культурному багатству.

Однак із початком військових дій ситуація змінилася: багато курортних регіонів, зокрема на півдні та сході країни, стали недоступними або постраждали від руйнувань. Тим не менш, український туризм не зупинився, а адаптувався до нових реалій. Відновлення внутрішнього туризму, зокрема в безпечних західних і центральних регіонах, а також розвиток нових туристичних продуктів стали важливими чинниками для підтримки галузі. Тому варто розглянути еволюцію туристичного сектору в умовах війни, проаналізувати його економічні показники, проблеми та виклики, а також зробити прогнози для його майбутнього розвитку.

У 2023 році Україну відвідало понад 2 мільйони іноземців, а перші три місяці 2024 року показують зменшення кількості туристів порівняно з попереднім роком (536 тисяч проти 2,5 мільйона в 2023 році). Це підтверджує факт, що війна не дозволяє значно відновити іноземний туризм, хоча певні країни (Молдова, Румунія) залишаються активними. У 2023 році податкові надходження від туристичної галузі зросли на 32%, склавши понад 2 млрд грн. Це позитивна динаміка після першого року війни, коли доходи були значно нижчими. Сплата податків готелями (64% від загального доходу) свідчить про те, що навіть у складних умовах галузь не лише функціонує, а й розвивається, зокрема в Києві та Львові. Проте втрачені можливості (наприклад, окупація Криму та частини узбережжя Азовського моря) спричинили збитки в розмірі 19,6 млрд доларів для культурно-туристичного сектору. Знищення об'єктів культурної спадщини та природних курортів негативно позначилось на потенціалі розвитку туризму [1].

Через безпекову ситуацію змінились вподобання туристів. Українці та іноземні туристи тепер більше шукають безпечні регіони для подорожей, зокрема у віддалені частини країни, де є менш інтенсивні бойові дії. Важливим трендом є створення нових туристичних продуктів, зокрема екологічно чистих готелів,

що поєднують сучасні стандарти з повагою до природи. Це дозволяє розвивати туризм в умовах обмежених ресурсів та сприяти довготривалому відновленню інфраструктури. Україна активно будує нові готелі (80 нових готелів по всій країні) і розвиває інфраструктуру, навіть під час війни. Високим є попит на нові, сучасні готельні комплекси, побудовані з урахуванням природного ландшафту і традицій. Існують перспективи розвитку екологічного туризму, родинних відпочинків, оздоровчих курортів, з акцентом на внутрішній попит.

Спостерігається відновлення туризму в західних та центральних областях. Ці області показують найбільший приріст податкових надходжень, що підтверджує активний розвиток внутрішнього туризму в умовах обмежених можливостей на сході та півдні. Серед найбільш популярних напрямків – Карпати, Закарпаття та Львівщина. Натомість, деякі південні та східні регіони, такі як Одеська, Херсонська, Донецька та Луганська області, зазнають значних втрат у туристичних доходах через активні бойові дії та постійні обстріли. Це підтверджується даними про зниження на 75-94% податкових надходжень. Бойові дії і обстріли створюють значні ризики для туристичної інфраструктури, зокрема, для готелів та інших закладів, що розташовані поблизу фронту. Наприклад, готель «Kharkiv Palace» був знищений під час обстрілу, що підкреслює вразливість галузі [2].

Незважаючи на повномасштабне вторгнення в Україну з боку рф, туризм зумів адаптуватися. В Україні спостерігається розвиток внутрішнього туризму, що дозволяє компенсувати втрати від іноземних туристів. Особливо це стосується тих регіонів, де ситуація з безпекою більш сприятлива В Україні триває будівництво нових готелів та відпочинкових комплексів, що свідчить про адаптацію галузі до нових реалій. Будівництво нових об'єктів не зупиняється навіть в умовах війни, що підкреслює впевненість у перспективі відновлення туризму.

Прогнозується подальший розвиток внутрішнього туризму в умовах війни, зокрема в західних і центральних регіонах. Здійснюється пошук нових туристичних продуктів для внутрішнього споживача, таких як оздоровчі курорти та екотуризм. Залучення іноземних туристів до місць, пов'язаних з війною, а також популяризація культурного та історичного спадку України. Наразі популярним став родинний відпочинок, зокрема у тихих регіонах, що дає можливість зберегти попит на туристичні послуги [3].

Туризм в Україні, попри значні втрати через війну, продовжує адаптуватися до нових умов. Податкові надходження від галузі зросли порівняно з першим роком війни, завдяки розвитку внутрішнього туризму та збільшенню кількості готелів. Проте серйозні втрати територій через окупацію Криму та частину інших областей, а також безпекові ризики, значно обмежують потенціал відновлення. Водночас, стратегічний акцент на сталий розвиток і родинний туризм може сприяти стабільності та поступовому відновленню інфраструктури в безпечних регіонах.

Ключові слова: Туризм в часи війни, втрати, адаптація.

Список використаних джерел

1. Державне агентство розвитку туризму України: офіц. сайт. URL: https://www.tourism.gov.ua/

2. Туризм в Україні під час війни. Скільки країна заробила та втратила. URL: https://ukrayina.pl/ukrayi-na/7,183471,31116755,1058-1091-1088-1080-1079-1084-1074-1059-1082-1088-1072-1111-1085-1110.html

3. Єрохіна Т. Як туризм в Україні загартувався і виживає в умовах війни. URL: http://surl.li/ulonxc

Гастрономічний туризм як перспективний тренд у розвитку туризму в світі та в Україні

Тетяна Сокол,
к.пед.н., доцент, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: taniash@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6106-4911
Тетяна Дикіна,
студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: dykinatd@krok.edu.ua

Туризм є однією з найперспективніших галузей економіки, яка може забезпечити стабільне джерело доходу для певних регіональних та національних економік. Гастрономічний туризм є одним з пріоритетних напрямів розвитку пропозиції на туристичному ринку і являє собою вид спеціалізованого туризму, пов'язаний з презентацією та розумінням кулінарних традицій усього світу. З точки зору організаторів туризму, гастрономічні тури дозволяють ознайомитися з унікальним мистецтвом приготування місцевих страв, традиціями їх споживання, оволодіти кулінарними навичками та взяти участь у фестивалях і культурних заходах.

Розвиток цього сектору в туристичній галузі є важливим елементом туристичної діяльності, пов'язаним з освоєнням нових сегментів туристичного ринку, розвитком нових дестинацій для туризму та відпочинку і залученням нових видів ресурсів на туристичний ринок.

Незважаючи на тривалу історію розвитку туризму, гастротуризм є відносно молодим сектором туристичної діяльності. Існують різні терміни для позначення цього явища, такі як кулінарний туризм, гастротуризм, фуд-туризм та ін. Цей вид туристичної діяльності був започаткований концепцією "кулінарного туризму", запропонованою професором Люсі Лонг у 1998 р. У 2003 р. з'явилася Міжнародна асоціація кулінарного туризму (The International Culinary Tourism Association), яку можна назвати родоначальником і головним промоутером гастрономічного туризму у світі, а у 2012 р. була створена Всесвітня асоціація гастрономічного туризму (World Gastronomic Tourism Association), яка була пізніше перейменована на Всесвітню асоціацію гастрономічного туризму, а в 2013 р. і сам вид туризму змінив назву з кулінарного на гастрономічний. Це було пов'язано з тим, що більшість потенційних туристів вважали кулінарний туризм привілеєм багатих.

Всесвітня туристична організація підкреслює важливість гастрономічних подій для туристів, таких як фестивалі та кулінарні свята. На другому місці для гастротуристів – спеціалізовані маршрути країною та можливість відвідати різноманітні кулінарні майстер-класи, а на третьому – відвідування різноманітних продовольчих ярмарків.

Зростаючий інтерес до сталого розвитку сприяє розвитку гастротуризму, який акцентується на місцевих інгредієнтах, традиційних методах приготування і збереженні природних ресурсів. Лідерами гастрономічного туризму у 2018–2019 роках є Європа, Північна Америка, Азіатсько–Тихоокеанський регіон та Південна Америка [1]. Більшість країн світу мають цікаві гастрономічні маршрути. На особливу увагу заслуговують гастрономічні події, які складають основу гастрономічного туристичного продукту. Щорічно в різних куточках світу проводяться численні кулінарні фестивалі, у яких беруть участь туристи та шеф-кухарі з усього світу.

Гастрономічний туризм більш поширений за кордоном, ніж в Україні, хоча наша країна має гарні умови і ресурси для його розвитку. Українська кухня сама по собі вважається однією з найбагатших і найрізноманітніших. Її новітній етап розвитку охоплює кілька століть. За цей час Україна перейняла кілька іноземних кухонь, удосконалила свої кулінарні техніки і поділилася ними зі світом. Сьогодні українську кухню люблять відомі шеф-кухарі та подають у найкращих ресторанах світу.

Українська кухня дуже різноманітна і має регіональні особливості. Західноукраїнська та східноукраїнська кухні суттєво відрізняються, так само як і південноукраїнська та північноукраїнська. Кожен регіон України має свої кулінарні родзинки. Звичайно, деякі регіони відвідуються туристами більше, ніж інші. Топ–10 найбільш відвідуваних туристами регіонів виглядає наступним чином. Найпопулярнішими регіонами для туристів є: Одеська – 7,59%, Закарпатська – 7,06%, Львівська – 6,52%, Київська – 6,2%, Дніпропетровська – 5,82%, Херсонська – 5,2%, Івано–Франківська – 4,99%, Хмельницька – 4,81%, Запорізька – 4,27%, Тернопільська – 4,1% [2]. Туристичні потоки мають тенденцію зростання у регіонах, де активно організовуються спеціальні експериментальні туристичні продукти, фестивалі та свята. В Україні започатковано низку гастрономічних фестивалів, які стали успішними і добре відомі в усьому світі та можуть бути використані в якості ресурсу для створення унікального туристичного продукту.

Після війни в Україні можуть спостерігатися нові тенденції в гастротуризмі, адаптуючись до зміненої політичної ситуації і світових трендів. Однією з головних перспектив може стати зміна уподобань туристів, які можуть виявляти більший інтерес до автентичних традицій і місцевої культури. Гастротуристи можуть бути зацікавлені у вивченні української кухні через участь у кулінарних майстер-класах, дегустаціях місцевих страв та у відвідуванні місцевих ресторанів.

Наукова теорія, що лежить в основі розвитку цього напряму діяльності, також почала матеріалізуватися відносно недавно. Зокрема, у 2015 р. ЮНВТО запропонувала розуміти під "гастрономічним туризмом" будь-яку туристичну діяльність, пов'язану з гастрономією, тобто відвідування виробників продуктів харчування, включаючи сусідні регіони, гастрономічні фестивалі, фермерські ринки та продовольчі ярмарки [3]. На жаль, гастрономічний туризм нині не є найпопулярнішою темою серед науковців та практиків української

туристичної індустрії. Лише в останні кілька років цей сектор почав активно популяризуватися і потребує подальших досліджень як з точки зору історико-культурного наповнення, так і просторово-географічного виміру.

Ключові слова: Гастрономічний туризм, дегустації, кухня.

Список використаних джерел

1. Global Culinary Tourism Market 2019–2023. Technavio. URL: https://www.businesswire.com/news/home/20190129005605/en/Global–Culinary– Tourism–Market–2019–2023–Growing–Popularity–of–Sustainable–and–Organic– Culinary–Tourism–to–Boost–Growth–Technavio

2. UA.IGotoWorld.com: офіц. сайт. URL: https://ua.igotoworld.com/ua/content/about.htm

3. Сливенко В. А., Долгієр А. І., Хрулькова К. А. Шляхи активізації вітчизняного гастротуризму на міжнародному туристичному ринку. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7054 (дата звернення: 18.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.48

Активізація українсько-польського транскордонного туризму: туристичні дестинації, готельна інфраструктура

Оксана Козійчук,
к.пед.н., доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ogkoziichuk@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-8820-5208
Маргарита Куценко,
студентка Фахового коледжу ,
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: kutsenkomo@krok.edu.ua

У сучасну добу, тісні історичні зв'язки між Україною та Польщею є основою для співпраці у сфері туризму. Регіони на кордоні країн мають унікальні культурно-історичні та природні ресурси, серед яких історичні, архітектурні пам’ятки, національні парки та культурні центри. Такі міста, як Львів, Луцьк, Ужгород в Україні, та Перемишль, Жешув, Люблін у Польщі, мають високий потенціал для популяризація цікавих місць, що дозволить створити унікальні пропозиції для транскордонного туризму з урахуванням тенденції, таких, як-от: *розвиток готельної інфраструктури та туристичних послуг,* включаючи сучасні готелі, малі готелі, гостьові будинки та кемпінги, щоб задовольнити різні потреби туристів.

Окрім готелів, важливо покращити інші послуги для туристів, такі як ресторани, місцевий транспорт, інформаційні центри та доступ до Інтернету. Інвестування у покращення умов проживання, харчування та проїзд, створить більш комфортне середовище для відвідувачів.

Спрощення перетину кордону, задля більш ефективного транскордонного туризму, зокрема шляхом зменшення бюрократичних перепон, створення «зелених коридорів» для туристів та застосування сучасних цифрових технологій для обробки документів щоб зробити подорож більш доступною [1].

Розробка спільних українсько-польських маршрутів, які можуть включати різноманітні пам'ятки, такі як історичні фортеці, палаци, музеї та природні об’єкти, що розташовані з обох сторін кордону. До прикладу, створити тематичні маршрути, такі як «Дорога замків», «Шлях гірських річок»; маршрути, пов'язані з культурною спадщиною, що об'єднує українську та польську історію [2]. Це сприятиме розвитку ефективного транскордонного співробітництва для обох країн.

Підтримка принципів сталого розвитку туризму та екологічна відповідальність під час розвитку транскордонного туризму, щоб зберегти природні ресурси та уникнути негативного впливу на довкілля. Насамперед, це просування екологічного туризму (піші та вело-маршрути, екскурсії по національних парках), для популяризації захисту довкілля та еко-туризму [2].

Інтеграція цифрових рішень у туризмі, щоб полегшити планування та

здійснення подорожей. Розробка мобільних додатків, інтерактивних карт і вебсайтів з інформацією про українсько-польські туристичні об'єкти, зробить ці місця більш доступними та привабливими для туристів. Віртуальні тури та багатомовні сервіси також сприятимуть комфортності подорожей.

Фінансування та грантові програми. Україна та Польща можуть скористатися європейськими програмами та грантами, призначеними для розвитку транскордонного співробітництва. Це може стати джерелом фінансування для туристичних проєктів, модернізації інфраструктури та залучення нових інвестицій у готельний сектор та місцевий бізнес [2,3].

Маркетинг та промоція дестинацій. Спільні рекламні кампанії, культурні заходи та міжнародні фестивалі є важливими інструментами для залучення уваги туристів. Застосування сучасних маркетингових підходів, таких як соціальні мережі, співпраця з блогерами та участь у міжнародних туристичних виставках, дозволить підвищити інтерес до транскордонного регіону та привернути туристів з різних країн [2,3].

Таким чином, створення умов для взаємовигідного розвитку туристичних відносин між Україною та Польщею, сприятиме підвищенню якості життя в прикордонних регіонах та формуванню їхнього позитивного іміджу. Позиціонуємо цікаві туристичні дестинації для транскордонних маршрутів.

1. Карпати: українсько-польські гірські маршрути. Українські та польські Карпати є ідеальним місцем для активного відпочинку, включаючи піші та велосипедні маршрути, а також зимові види спорту. Популярним в Польщі є Бещадський національний парк, а в Україні – Карпатський національний парк та Східні Карпати. Ці регіони ідеальні для екологічного та природного туризму, а також для етнографічних турів, що знайомлять з культурою горян [2,4].

2. Замки та фортеці Закарпаття (Україна) та Підкарпатського воєводства (Польща). У Закарпатті чимало старовинних замків і фортець, серед яких Мукачівський замок, замок Паланок та Ужгородський замок. З польської сторони відомими є замок Красичин та Живецький замок. Замкові маршрути дозволяють туристам поринути в атмосферу середньовіччя та дізнатися більше про спільну історію України та Польщі [4].

3. Золота підкова дерев'яної архітектури. Польські та українські Карпати багаті на дерев'яну архітектуру – церкви, садиби та інші споруди. На території Польщі популярним є маршрут дерев'яних церков Підкарпатського воєводства, де можна побачити численні пам’ятки народної архітектури. З української сторони, маршрут проходить через Львівську та Івано-Франківську області, де також збереглися унікальні дерев'яні церкви, внесені до списку ЮНЕСКО [4].

4. Культурно-пізнавальний та гастрономічний туризм. Люблін (Польща) – це культурний центр з багатою історією, де відбуваються міжнародні фестивалі: «Карнавалія» та «Ягелонський ярмарок». Луцьк –історичне місто з добре збереженим замком Любарта та цікавим місцевим колоритом. Обидва міста є перспективними для гастротуризму, що дозволяє туристам скуштувати традиційні страви регіону та дізнатися більше про місцеву культуру. У прикордонних

регіонах країн є Музей народної архітектури у Львові та етнографічний музей у Сяноку (Польща), які пропонують зануритися у побут та традиції народів, що населяли цей регіон протягом століть [4].

5. Маршрути релігійного туризму. Релігійний туризм також є перспективним напрямком для розвитку. Собор Святого Юра у Львові та польські святині, такі як Ясна Гора в Ченстохові та костел святих Петра і Павла в Перемишлі, є важливими місцями для паломників і туристів, які цікавляться релігійною історією [4].

У контексті вищезазначеного підкреслимо, що туризм допомагає розвивати взаєморозуміння, культурний обмін і зміцнення зв'язків на рівні громад, а також сприяє формуванню позитивного іміджу обох країн. Разом з тим, Україна та Польща можуть скористатися підтримкою європейських програм транскордонного співробітництва, які фінансують проєкти у сфері туризму, культури та інфраструктури для інноваційних ініціатив та покращення співпраці у сфері культурного обміну.

Ключові слова: Туризм, транскордонний туризм, туристичні дестинації, готельна інфраструктура.

Список використаних джерел

1. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика: підручник. 2-ге вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2012. ст. 235-243

2. Географічні аспекти розвитку туризму (на прикладі України та Польщі): монографія/ В. Г. Явкін [та інші]. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2010. 344 с.

3. Мальська М.П., Антонюк Н.В., Ганич Н.М. Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник. К.: Знання, 2008. 332-335 с.

4. Бренд «Україна». URL: http://brandukraine.org/

Позиціонування лікувально-рекреаційного потенціалу регіону в контексті сталого розвитку

Оксана Козійчук,
к.пед.н., доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ogkoziichuk@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-8820-5208

З переходом України до корпоративної соціальної відповідальності у туристичному та гостинному бізнесі, індустрія відпочинку оздоровлення, лікування та реабілітації на базі використання рекреаційно-туристичних ресурсів має стати важливою статтею доходів державного та місцевого бюджетів.

Актуальним є позиціонування структури природно-ресурсного потенціалу регіонів України, виявлення місця, яке займає природно-рекреаційний компонент у створенні курортної, лікувально-оздоровчої та рекреаційної зони певної території. Окремої уваги отримує той факт, що курортні, лікувально-оздоровчі та рекреаційні зони у своїй сукупності утворюють єдиний комплекс, що є невід'ємною частиною навколишнього середовища та найважливішим структурним елементом екологічної мережі України – це «лікувально-рекреаційний фонд». Лікувально-рекреаційний фонд за своїми природно-біологічними, екологічними та іншими критеріями певною мірою пов'язаний із природно-заповідним фондом, як структурним елементом екосистеми України [1, с. 45]. У свою чергу, встановлення компонентної структури лікувально-рекреаційного потенціалу по регіонах дає змогу переходити на територіальне диференціювання показників, пов'язаних з використання рекреаційних ресурсів для індустрії відпочинку, оздоровлення, лікування та медичної реабілітації.

На часі, в контексті сталого розвитку, актуалізовано потенціал курортно-рекреаційної індустрії для оздоровлення, лікування, медичної реабілітації та підходи до систематизації курортів на основі використання рекреаційних ресурсів регіонів України.

Курорт – освоєна природна територія на землях оздоровчого призначення, що має природні лікувальні ресурси, необхідні для їх експлуатації будівлі та споруди з об’єктами інфраструктури, використовується з метою лікування, медичної реабілітації, профілактики захворювань та для рекреації і підлягає особливій охороні (Ст. 1 ЗУ «Про курорти») [2]. М. Рутинський (2007) розмежовує множину наявних у світі курортів за двома ключовими групами критеріїв – функціональним та геопросторовим. Також визначає, що відповідно до структури рекреаційних потреб людини прийнято виділяти такі головні функціональні класи курортів [3]:

- приморські рекреаційно-відпочинкові;
- гірські активно-туристичні;
- лікувально-оздоровчі.

У цілому погоджуємося з дослідником, разом з тим вважаємо, що

без цілеспрямованого мотивування вибір функціонального класу курортів неможливий. Задля логіки вибору змісту, зупинимось на лікувально-оздоровчих курортах, які все частіше в постковідний та повоєнний час вибирають українці з подвійною метою – це відпочинок лікування та оздоровлення.

У теорії та практиці рекреалогії вироблено наукові підходи, за якими визначають типологію організацій курортно-рекреаційної сфери, зокрема, за географічними ринками, рекреаційно-продуктною спеціалізацією, організаційно-правовим статусом [3].

Типологія за географічними ринками, незаперечно актуальна у випадку, коли об'єктом дослідження є курортно-рекреаційна сфера окремої країни чи її субрегіону. Таким чином, у межах України, заклади рекреаційної інфраструктури можна згрупувати відповідно за географічними ринками у такі групи:

1) курорти Українських Карпат,

2) курорти Північно-Західного Причорномор'я,

3) курорти Приазов'я,

4) курорти Придніпров'я тощо.

Специфічною складовою використання рекреаційних ресурсів курортів Північно-Західного Причорномор'я та Приазов'я є явища та події, походження яких тісно пов'язане з війною, бойовими діями, тому їх частка у структурі лікувально-рекреаційного потенціалу розвитку індустрії відпочинку, оздоровлення та лікування значно зменшилась.

Натомість, досвід показує, що в західних областях України щорічно проводять свій відпочинок тільки неорганізованим способом кілька мільйонів чоловік. Акцентуємо увагу на тому, що існують традиційні та перспективні санаторно-курортні регіони з ефективними унікальними рекреаційними ресурсами для відпочинку та лікування. Для нашого дослідження цікавою є представлення цінних, унікальних природно-рекреаційних ресурсів України – мінеральних вод як спеціалізацію курортів [4].

Зокрема, в межах Карпатського регіону курорти за географічним принципом з використання всесвітньо відомих мінеральних вод зручно типізувати на:

• курорти Львівщини: Трускавець, Моршин, Східниця (гідрокарбонатно-сульфатні, кальцієво-магнієві, сульфатні, натрієво-кальцієві води); Любень Великий, Немиров (сульфідні води);

• курорти Закарпаття: Свалява, Поляна (вуглекислі води); Синяк (сульфідні води); Усть-Чорна, Боржава (хлоридно-натрієві води), Кваси (миш'яковисті води);

• курорти Івано-Франківщини: Черче (сульфітно-сульфатно-гідрокарбонатно-кальцієві води з вмістом сірководню), Шешори (сульфідні води).

Підсумовуючи вищенаведене визначимо, що важливими напрямами подальшого використання рекреаційних ресурсів у створенні курортної, лікувально-оздоровчої та рекреаційної зони Карпатського регіону є:

• забезпечення оптимальної рівноваги між природними передумовами, можливостями та потребами споживачів рекреаційних ресурсів із метою збе-

реження навколишнього середовища та динамічного використання складових лікувально-рекреаційного потенціалу за умов інтенсивного рекреаційного використання;

• розширення в регіоні мережі національних природних парків та ландшафтних регіональних парків, що забезпечить раціональне та екологічно безпечне використання рекреаційних ресурсів в контексті сталого розвитку;

• створення транскордонного співробітництва, вільних рекреаційних економічних зон із широким залученням коштів і технологій для поетапного входження рекреаційного потенціалу України до світового ринку туристичних послуг та медичного туризму.

Ключові слова: лікувально-оздоровчий туризм. рекреаційні ресурси.

Список використаних джерел

1. Механізми управління земельними відносинами в контексті забезпечення сталого розвитку / Ібатуллін Ш.І., Степенко О.В., Сакаль О.В. [та ін.]. Київ: Держ. установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. 52 с.

2. Про курорти: Закон України від 05.10.2000 р. № 2026-III: станом на 06.09.2022. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14

3. Рутинський М. Класифікація та типологія курортів Вісник Львівського університету. Серія географічна. 2007. Вип.34. С.236-246.

4. Помаза-Пономаренко А. Л., Батир Ю.Г., Лопатченко І.М., Статівка О.М. Державне регулювання сталого розвитку туризму в Україні. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління». 2020. № 2 (13). URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/12180/1/P-PLBS.pdf.

5. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження КМУ від16.03.2017 р. №168-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501

Особливості функціонування підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні

Світлана Гаврилюк,
к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: gavrylyuks@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-1001-4046
Мар'яна Королишин,
студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: korolyshynmy@krok.edu.ua

Вітчизняний ринок готельних послуг характеризується негативними тенденціями розвитку через вплив війни, а також економічну і політичну нестабільність в Україні, що торкнулася всіх сфер діяльності. Багато готелів втрачають клієнтів і закриваються, а інші продовжують працювати і переорієнтовують свою діяльність. Здійснення успішного бізнесу на ринку готельних послуг можливе завдяки знанням закономірностей функціонування ринкової економіки, особливостей готельного підприємництва в умовах воєнного стану.

Повномасштабне вторгнення росії завдало удару по всім галузям української економіки, однак туризм і готельний бізнес постраждали найбільше. Негативний вплив війни на готельну індустрію України виявляється у руйнуванні готельної інфраструктури, припиненні діяльності готелів на окупованих територіях, зменшенні кваліфікованих кадрів, різкому зниженні кількості споживачів готельних послуг тощо.

У перші місяці війни кількість подорожуючих різко скоротилася, а більшість бронювань номерів були скасовані. Найбільші втрати понесли підприємства готельного бізнесу в регіонах, де проходили бойові дії (східні, північні та південні регіони), багато з них зруйновано або пошкоджено. При цьому власники готелів понесли значні збитки, враховуючи тривалість бойових дій і незатребуваність у воєнний період, а персонал залишився без роботи.

Проте ті підприємства готельного господарства, що знайшли вихід із ситуації і переформатували свою роботу, продовжують працювати. У перші місяці війни багато готелів пропонували притулок для вимушених переселенців. Підприємства готельного бізнесу часто орієнтуються на виконання потреб, що затребувані у ці складні часи: надання готельних приміщень для складських потреб, волонтерства, приготування їжі, надання гуманітарної допомоги та побутового обслуговування.

Переважна частина функціонуючих підприємств готельного господарства на сьогодні зосереджена у західних регіонах України, які менше страждають від військових дій. За даними Європейського банку реконструкції та розвитку 90% підприємств у регіонах України, де не було бойових дій, досі працюють

[1]. Передумов закриття або зменшення обсягу готельних послуг там не спостерігається. Готелі обслуговують внутрішніх туристів, що подорожують у регіонах, віддалених від активних бойових дій, а також. переселенців із прифронтових регіонів. Нетривалі мандрівки дозволяють громадянам відволіктися від буденності та реалій війни, завдяки чому місцеві туристичні компанії та готелі залишаються на плаву.

Особливостями готелів, що продовжують працювати в умовах військової агресії, є зміни у бізнес-процесах та поєднання елементів гостинності із сучасними потребами. Сьогодні багато українців працюють віддалено, тож готелі у великих містах через відсутність основного доходу від номерного фонду використовують свої приміщення для створення коворкінгів, популярність яких зростає. У коворкінгах панує приємна та затишна робоча атмосфера і можна орендувати робочі місця чи приміщення за помірну платню. Для запуску коворкінгу готелю потрібні відповідний робочий простір у поєднанні із сервісом: швидкісний Інтернет, комфортні робочі місця, доступ до принтерів та іншої офісної техніки, наявність зон відпочинку, фуд-кортів, функціональність приміщень та наявність конференц-залів. Впровадження коворкінгів у готелях дає змогу збільшити кількість гостей, особливо у періоди, коли попит на класичне розміщення знижується.

Заради залучення постійних клієнтів готелі також пропонують новий формат розміщення у гібридних номерах, що гармонійно поєднують у собі технічно обладнаний робочий простір із комфортом звичайного номеру [2, с. 166].

На сьогоднішній день проблемою, з якою стикнувся готельний бізнес, є постійні відключення електроенергії та Інтернету. Для підтримання безперебійної роботи підприємства вимушені купувати дороговартісне обладнання, що забезпечує резервне живлення під час блекаутів. Це не завжди під силу власникам малого бізнесу, які несуть чималі збитки від призупинення роботи під час відключень.

З метою покращення готельного сервісу Асоціацією готелів та курортів України (UHRA) розроблено інтерактивну карту готелів, що готові прийняти гостей навіть під час блекаутів. При розробці було враховано такі фактори як: наявність укриття, власної свердловини або резервуарів з водою, засобів для автономної роботи, зон для громадського використання, забезпечення Інтернетом та його покриття, залежність систем теплопостачання від газопроводу та електромереж, наявність та графік роботи підрозділів харчування, система голосового оповіщення та комунікації. На інтерактивній карті готелі відображені трьома кольорами: зелений – готелі з максимальною готовністю, що відповідають усім вимогам; жовтий – готелі, що готові до блекауту, але з певними обмеженнями; блакитний – готелі, які ще працюють над удосконаленням послуг та відповідають не менш ніж половині вимог [3].

Отже, незважаючи на всі випробування, проблеми та виклики, пов’язані з військовим конфліктом, готельний бізнес в Україні продовжує функціонувати. Хоча готельна індустрія зазнала великих втрат через воєнні дії, проте намагається

адаптуватися до нових реалій та умов. Цьому сприяють зручне географічне розташування, історико-культурні та природні фактори, популяризація внутрішнього туризму в західних регіонах України, реконструкція готелів з урахуванням вимог безпеки, впровадження інноваційних технологій для підвищення якості обслуговування, створення нових форматів та перспективних напрямів діяльності з тимчасового розміщування, які дають надію на стабільне та швидке відновлення готельного бізнесу у післявоєнний період.

Ключові слова: готельний бізнес, підприємства готельного господарства, готелі в умовах воєнного стану, особливості функціонування підприємств готельного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Хаджирадєва В. Як війна вплинула на різні галузі економіки України. Корреспондент.net. 2024. 14 листопада. URL: https://ua.korrespondent.net/articles/4731998-yak-viina-vplynula-na-rizni-haluzi-ekonomiky-ukrainy (дата звернення: 20.11.2024).

2. Анохін М.М., Капліна Т. В. Коворкінг – додаткова послуга в готелях України під час війни. Наука і молодь у XXI сторіччі : збірник тез доповідей Всеукраїнської молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2022 р.). Полтава: ПУЕТ, 2022. С. 163–167. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12717

3. Українські готелі з генераторами. Де зупинитися без відключень світла. VisitUKRAINE. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/1283/ukrainian-hotels-with-generators-where-to-stay-without-power-outages (дата звернення: 19.10.2024).

Безбар'єрність у туризмі як складова професійної підготовки фахівців

Олена Міхо,
доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: mikhooi@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-1547-5597

В процесі професійної підготовки фахівців з туризму та рекреації є теми, які мають бути інтегровані до фахових дисциплін з метою актуалізації навчального матеріалу та його відповідності сучасним суспільним проблемам. Серед таких тем – проблеми зміни клімату та збереження навколишнього середовища, питання безпеки в туризмі та більш ніж актуальне питання – безбар'єрності середовища та доступності туристичних послуг для всіх туристів.

На державному рівні питання безбар'єрності визначається Національною стратегією зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р. Відповідно до цього документу безбар'єрність визначається як загальний підхід до формування та імплементації державної політики для забезпечення безперешкодного доступу всіх груп населення до різних сфер життєдіяльності. Доступність полягає у забезпеченні рівного доступу всім групам населення до фізичного оточення, транспорту, інформації та зв'язку, інформаційно-комунікаційних технологій і систем, а також до інших об'єктів та послуг, у міських і в сільських районах [1].

До цільових груп туристів, на яких спрямований фокус уваги у забезпеченні безбар'єрності, належать наступні маломобільні групи населення: особи з інвалідністю, особи з тимчасовим порушенням здоров’я, громадяни похилого віку, вагітні жінки, маленькі діти та батьки з дитячими візками, люди з багажем, люди, які мають великий чи малий зріст або вагу, люди, що користуються допоміжними засобами для пересування (кріслом-колісним, милицями, палицями, ціпками тощо) [2].

Безбар'єрність у туристичній сфері включає такі складові:

1. Фізична безбар'єрність: транспортна безбар'єрність, доступність земельних ділянок, під'їзних шляхів, шляхів пішохідного руху територіями, загальна доступність до будівлі та приміщення, наявність необхідних технічних приладів/засобів, доступність санітарних вузлів/ванних кімнат для осіб з інвалідністю, універсальний дизайн, використання піктограм міжнародного символу доступності тощо.

2. Цифрова безбар'єрність: доступність веб-сайту надавача туристичних послуг, інших інформаційно-комунікаційних систем.

3. Інформаційна безбар'єрність: вільний доступ туриста до інформації в різних форматах (усний, письмовий, електронний, друкований, використання шрифта Брайля тощо), використання універсального дизайну, зручних каналів комунікації тощо.

4. Організаційно-культурна безбар'єрність: коректна взаємодія, відсутність/

мінімізація конфліктних ситуацій, сприятливий психологічний клімат гостинності, підготовка персоналу [2].

Важливим при плануванні подорожі за участю вразливих категорій туристів є інформація про стан безбар'єрності туристичної інфраструктури. Цікавим є досвід Великобританії, де створено платформу «Туризм для всіх» (Tourism for All. Making Accessible Travel Better) із вбудованим блоком пошуку туристичних послуг: різні типи розміщення, транспортування, відвідування музеїв, екскурсій, тематичних та природних парків та інші туристичні активності в різних регіонах країни [3].

Для визначення стану фізичної безбар'єрності в туризмі ДАРТ спільно з обласними адміністраціями, органами місцевого самоврядування провели збір, систематизацію та аналіз інформації про стан фізичної доступності будівель і споруд, що використовуються суб'єктами туристичної діяльності для надання послуг з розміщення, курортних закладів, приміщень, в яких провадять свою діяльність туроператори, об'єктів туристичної інфраструктури. Результати опитування по областях представлені на сайті ДАРТ [4].

Недостатня кількість туристичних об'єктів, облаштованих для туристів та людей з вадами зору та слуху, відчувається і в столиці. Для вирішення цього питання в Києві встановлено макети з описом шрифтом Брайля таких об’єктів культурної спадщини: Собор Святої Софії, фонтан «Архистратига Михаїла» у парку «Володимирська гірка», мостовий пішохідно-велосипедний перехід між парками «Хрещатий» та «Володимирська гірка», адміністративна будівля Київської міської ради, будинок Крістера. Міська програма також передбачає продовження практики встановлення міні-макетів туристичних об'єктів, які відображають історичну та архітектурну самобутність столиці [5].

Інформаційні матеріали, які можуть бути використані викладачами професійних дисциплін для впровадження теми безбар'єрності, включають методичні рекомендації, нормативні стандарти, гайди, освітні курси. Ці матеріали включають рекомендації для готелів та аналогічних закладів розміщення [2], фахівців туристичного супроводу [6] та організаторів онлайн та офлайн – заходів [7].

На порталі «Дія. Освіта» є доступ до освітнього серіалу «Безбар'єрність у галузі гостинності». Основні навички, які здобуваються у процесі навчання: організація інклюзивного дозвілля, проведення екскурсій для людей з ПТСР, проєктування інклюзивного простору, створення інклюзивних об'єктів мистецтва, створення інклюзивного фізичного простору засобів розміщення [8].

Інтеграція теми безбар'єрності у навчальні програми з туризму є необхідністю для забезпечення доступності та інклюзивності туристичних послуг. Підготовка фахівців повинна включати знання про фізичну, інформаційну та культурну доступність, а також практичні навички у сфері обслуговування туристів з особливими потребами. Оскільки проблема безбар'єрності є важливою для розвитку туризму, запровадження спеціальної платформи із пошуку туристичних послуг, які відповідають методичним рекомендаціям, дозволяє створювати

комфортне середовище для всіх категорій туристів.

Ключові слова: Безбар'єрність, маломобільні групи населення, професійна підготовка.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Каб. Міністрів України № 366-р від 14.04.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text

2. Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності в туризмі: проєкт Державного агентства розвитку туризму 2023. URL: https://www.tourism.gov.ua/for-sitizens

3. Tourism for all: офіц. сайт. URL: https://www.tourismforall.co.uk

4. Опитування ДАРТ щодо стану фізичної доступності засобів розміщення у регіонах України. 2024. URL: https://drive.google.com/file/d/1oNpD5Y4dICvtYbpF099tmoJN0aPS24Ak/view

5. Міська цільова програма відновлення та розвитку сфери туризму міста Києва на 2025 – 2027 роки від 19.09.2024 № 10/9818. Офіційний портал Києва. URL: http://surl.li/hsfrqo

6. Методичні рекомендації для суб'єктів, які провадять туристичну діяльність, фахівців туристичного супроводу щодо надання інформації в доступних для осіб з інвалідністю форматах. URL: https://drive.google.com/file/d/1ZPIZg1btEGLLajx5El8n1N05a2b0qptP/view

7. Гайд безбар'єрних подій. URL: https://drive.google.com/file/d/121Bzs_BtfTF07z6DG512N-1Dr3KPHxpAw/view

8. Безбар'єрність у галузі гостинності: освітній серіал на порталі «Дія. Освіта». URL: https://osvita.diia.gov.ua/courses/accessibility-in-the-field-of-hospitality

Розробка авторського туру по Київській області

Олена Міхо,
доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: mikhooi@krok.edu,
ORCID: 0000-0003-1547-5597
Ганна Левківська,
студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: levkivskahm@krok.edu.ua

Сучасна туристична галузь постійно змінюється та розвивається, вимагаючи нових підходів та рішень. У такому контексті авторські тури є рішенням, адже вони пропонують індивідуальний досвід подорожей, що базується на особистому досвіді та знаннях організаторів. Вони вирізняються унікальністю маршрутів, ексклюзивністю послуг і створенням неповторних вражень для туристів.

Поява авторських турів зумовлена розвитком технологій, бажанням туристів отримати автентичні враження та зростанням попиту на персоналізовані послуги. Завдяки простоті бронювання та можливості довготривалих подорожей, туристи набувають досвіду, який вони використовують для створення власних турів. Сучасний турист цінує емоційний досвід, нові погляди на подорожі та ексклюзивність, що стимулює попит на послуги, які можуть це запропонувати.

Авторські тури базуються на принципах індивідуального підходу та унікальності туризму, що є важливим у світлі глобальних трендів екотуризму. Туроператори, які прагнуть задовольнити зростаючі вимоги туристів, розробляють автентичні маршрути та переходять від масового туризму до персоналізованого. Такі тури дозволяють відвідати місця, що залишаються поза межами традиційних туристичних маршрутів, забезпечуючи більш глибокий зв'язок із місцевою культурою.

Отже, основними рисами авторських турів є: авторська концепція (в основі будь-якого туру лежить чітко визначена авторська концепція, яка відображає бачення та задум його творця); унікальність та ексклюзивність (розробка туру з урахуванням індивідуальних потреб та вподобань туриста); персоналізований підхід (тур спрямований на певне коло туристів, зі спільними інтересами та вподобаннями); уважність до деталей (ретельно продуманий та спланований тур, з урахуванням деталей, які можуть мати вплив на досвід туриста); обмежена кількість учасників (такі тури розраховуються на невелику групу людей); емоційний досвід (автор туру прагне дати учасникам не звичайну подорож, а незабутні враження та емоції).

Ключовим аспектом успішної діяльності організатора авторських турів являється формування позитивного іміджу. Імідж ґрунтується на професіоналізмі та досвіді, унікальності та креативності пропозицій, ефективній комунікації, відповідальному підході до туризму та соціальній взаємодії. Основні етапи

формування іміджу:

1. Визначення цільової аудиторії: аналіз інтересів і потреб потенційних клієнтів.

2. Розробка концепції: створення унікальної пропозиції цінності, що виділяє компанію серед конкурентів.

3. Брендинг: розробка фірмового стилю, назви та логотипу.

4. «Онлайн» присутність: створення веб-сайту, активність у соціальних мережах та використання якісного контенту.

5. Якісний сервіс: забезпечення високого рівня обслуговування на всіх етапах подорожі.

6. Постійний розвиток: вдосконалення навичок і пошук нових маршрутів.

Важливу роль відіграють екологічна свідомість і соціальна відповідальність. Організатори мають демонструвати турботу про природу та місцеві громади, що сприяє формуванню позитивного іміджу серед клієнтів та партнерів.

Авторські тури є перспективним напрямом розвитку туризму, що відповідає сучасним потребам туристів у нових та унікальних враженнях. Формування позитивного іміджу організатора є тривалим процесом, який вимагає систематичних зусиль, але приносить значні конкурентні переваги.

Туризм – один з найважливіших секторів економіки, що впливає на соціально-економічний розвиток регіонів. Київська область, як один з ключових адміністративно-територіальних підрозділів України, не є винятком у контексті туристичного потенціалу. Маючи багатий культурний спадок, природні ресурси та історичні пам’ятки, область привертає увагу як внутрішніх, так і зарубіжних туристів [1].

Проте пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення значно вплинули на туристичну галузь, зумовивши скорочення потоків туристів та зменшення прибутків. Попри виклики, у 2021 р. з метою популяризації туристичного потенціалу Київської області, було створено веб-портал «Мандруй Київщиною», що містить онлайн-мапу з 3D-турами цікавими місцями регіону: природні об’єкти, музеї, театри, релігійні пам’ятки. Також сервіс давав змогу користувачам додавати власні локації, що сприяло популяризації туристичних об’єктів області [2].

Кількість туристів у 2022 р. значно скоротилася: Київ відвідали лише 98 тис. іноземців і 172 тис. українців проти 2,1 млн у 2021 р. Основні туристи прибували з Ізраїлю, Туреччини, Німеччини, США та Великої Британії [3]. Втім, у 2023 р. за перші дев’ять місяців Київщина отримала 172 млн грн від туристичних податків, що майже вдвічі перевищує показник 2021 р. Таке зростання свідчить про відновлення внутрішнього туризму навіть в умовах війни.

За версією агенції Resonance, столиця України отримала почесне звання найкращого міста 2023 р. у рейтингу 100 найкращих міст світу завдяки стійкості, непохитності та хоробрості киян перед війною [4]. Туристичний збір в столиці за перші дев'ять місяців 2023 р. перевищував 354 млн грн, що свідчить про поступове відновлення туристичної активності.

Наведені дані свідчать, що туристична галузь Київщини адаптується до умов війни завдяки ініціативам державних і місцевих органів, бізнесу та громадськості. Незважаючи на значні втрати, галузь демонструє потенціал для відновлення і подальшого розвитку, що є важливим для економічної стабільності регіону.

В умовах зростаючого інтересу до персоналізованих подорожей, авторські тури мають потенціал стати важливим елементом розвитку туристичної галузі. Київщина, з її культурною спадщиною та природними ресурсами, має великий потенціал для розвитку туризму, особливо в сегменті авторських турів.

Ключові слова: авторський тур, Київська область, розвиток туризму.

Список використаних джерел

1. Київщина Туристична. Київська обласна військова адміністрація. URL: https://koda.gov.ua/turyzm/kyyivshhyna-turystychna

2. Ворона Г. «Мандруй Київщиною». Для туристів запустили портал з найцікавішими місцями та 3D-турами. BigKyiv. URL: https://bigkyiv.com.ua/mandruj-kyyivshhynoyu-dlya-turystiv-zapustyly-portal-z-najczikavishymy-misczyamy-ta-3d-turamy

3. На початку 2022 року Київ відвідали близько 100 тисяч іноземних туристів: найбільше – з Ізраїлю, Туреччини та Німеччини. Офіційний портал Києва. URL: http://surl.li/vaxdnz

4. Київ визнаний найкращим містом світу за версією міжнародного агентства: Слово і діло: аналітичний портал. URL: http://surl.li/zqnxfq

Збереження культурно-історичних ресурсів україни: важливість для туристичної сфери в умовах війни та пост-воєнного відновлення

Мар'яна Королишин,
студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: korolyshynmy@krok.edu.ua
Марія Растворова,
к. геогр. н, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: rastvorovamo@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-9174-1610

Культурно-історичні ресурси – це об’єкти, що формувалися нашими предками багато поколінь і зараз відображають етапи творення та історичні надбання, які створюють представлення про наше минуле. Ці ресурси мають велике культурно-суспільне значення і можуть використовуватися для задоволення рекреаційних та духовних потреб людини, формуючи туристичний інтерес [1].

Культурна спадщина відіграє важливу роль у формуванні спільноти; історико-культурні ресурси є культурним надбанням, яке не тільки розповідає про минуле, а й зв’язує країну з її сусідами історичними узами, що сприяє співробітництву між народами та розвитку дипломатичних відносин. Саме культурно-історична спадщина є основою для розвитку культурно-пізнавального туризму. Чим більша історико культурна спадщина, тим більше можливостей для створення та урізноманітнення туристичних продуктів для ознайомлення туристів з історичною спадщиною регіонів, де розміщуються історичні та вагомі культурні об’єкти [2].

Особливої уваги потребує збереження та захист культурно-історичних ресурсів, що в свою чергу стикається із цілим рядом викликів, ключовими серед яких є потреба у реставрації багатьох історичних об’єктів, що потребує суттєвих затрат та пошуку фінансування, недостатня зацікавленість держави у цій сфері, недосконала нормативно-правова база щодо догляду та правил господарювання об’єктів культурної спадщини, недостатньо розвинута інфраструктура та популяризація.

До початку повномасштабної війни в Україні нараховувалося 65 історико-культурних заповідників, понад 500 музеїв, понад 170 тис. пам’яток історії та культури, включно із об’єктами Світової спадщини ЮНЕСКО [3].

Культурно-історична спадщина є надзвичайно вразливою й потребує постійного догляду та заходів щодо збереження для того, щоб запобігти руйнуванню та знищенню. Війна росії проти України спрямована на знищення України як держави, тому культурна спадщина стала мішенню для агресора з перших днів повномасштабного вторгнення. Відповідно за заяви Міністерства культури та стратегічних комунікацій та за інформацією, поданою обласними та

Київською міською військовими адміністраціями, «за вересень (2024 – Прим. Автора) загальна чисельність постраждалих пам'яток культурної спадщини регіонів зросла на 22 одиниці і наразі становить 1169 об'єктів. З них національного значення – 117, місцевого – 983, щойно виявлених – 69» [4].

Разом із знищенням і пошкодженням культурної спадщини агресором, повномасштабна війна дуже негативно вплинула на туристичну сферу України, яка надзвичайно вразлива до багатьох чинників: техногенні та природні катастрофи, тероризм, війни тощо. Через постійну фізичну небезпеку та бойові дії на території України суттєво зменшилися туристичні потоки в'їзного туризму та стався перерозподіл туристичних потоків внутрішнього туризму.

Воєнні дії стали основним негативним чинником у розвитку туризму і перепоною у використанні та розвитку культурно-історичних об'єктів як туристично привабливого ресурсу. Цими негативними чинниками є руйнування або пошкодження історико-культурних об'єктів, руйнування інфраструктури, втрата культурних та історичних ресурсів на окупованій території та неможливість використання ресурсів територій, які перебувають у зонах активних бойових дій [5].

В зв'язку з із складністю ситуації та непередбачуваністю викликів, зумовлених повномасштабним військовим вторгненням, та одночасно важливим значенням культурної спадщини для туризму, а туризму для пост-воєнного відновлення та формування позитивного іміджу нашої держави на міжнародній арені, постає питання щодо найбільш оптимальних підходів використання, збереження та популяризації культурно-історичних ресурсів на сучасному етапі, в умовах повномасштабної війни, та задля пост-воєнної відбудови України.

На думку авторів, не тільки у післявоєнний період, а й навіть зараз уже актуально використовувати культурно-історичні об'єкти у туристичній сфері для внутрішнього туриста. Історичні споруди та монументи, які зазнали ушкоджень або знищені через війну можна використовувати як «туристичні об'єкти пам'яті» та у «воєнному туризмі» для висвітлення злочинів війни, руйнацій та масштабів військових дій.

Проте основною перспективою у розвитку культурно-пізнавального туризму в умовах миру буде популяризація та просування України як країни з багатою культурною спадщиною, а не країни з небезпеками війни. Отже, важливими складовими збереження культурно-історичних ресурсів і їх ефективного використання задля відновлення туризму в Україні є доцільна подача інформації, продумані стратегії щодо розвитку і залучення ресурсів і просування брендів культурної спадщини, ефективна та прозора комунікація між різними сферами, владою та громадянами, розробка екскурсійних програм та супутніх туристичних продуктів, реалізація заходів щодо збереження та коректного використання культурної спадщини.

Ключові слова: культурна спадщина; війна; туризм; пост-воєнне відновлення.

Список використаних джерел

1. Дорофєєва Х.М. Аналіз впливу наявності об'єктів культурно-історичної спадщини на туристичну привабливість регіону. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 184–190. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/31.pdf

2. Нємець Л.М., Сегіда К.Ю., Моштакова Н.В., Соціально-демографічні та історико-культурні фактори розвитку туризму. Культура народів Причорномор'я. 2009. № 176. С. 145–147.

3. Любіцева О.О., Гринюк Д.Ю., Смирнов І.Г., Степанець І.Г., Тіунов В.А. Історико-культурна спадщина під загрозою: виклики та реагування під час війни. Туризм в Україні: виклики та відновлення: Зб. матеріалів Міжнародного туристичного форуму, Київський національний економічний університеті імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 21–22 березня 2023 року. К. : КНЕУ, 2023. С. 16–18.

4. В Україні через російську агресію пошкоджені 1 169 об'єктів культурної спадщини. Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3912397-v-ukraini-cerez-rosijsku-agresiu-poskodzeni-1-169-obektiv-kulturnoi-spadsini.html (дата звернення: 29.11.2024)

5. Куцька О., Герус О., Куцька К. Культурно-історична спадщина в умовах війни: досвід російсько-українського збройного протистояння (2014-2022 рр.). URL: http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6287/13322-1?inline=1

Самостійний туризм в Україні під час війни

Людмила Мелько,
к.пед.н., доцент, завідувач кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: ludmilam@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-5979-666X
Ганна Уварова,
к.пед.н., доцент, кафедра туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: hannaus@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3742-1952
Олександр Ковальчук,
бакалавр спеціальності «Туризм», кафедра туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kovos@krok.edu.ua

Самостійний туризм – надзвичайно привабливий вид туризму для певної категорії громадян, які самостійно організовують свій відпочинок, втілюючи найзаповітніші мрії, якими б парадоксальними вони не були, не терплять всіляких обмежень щодо організації подорожі, вибору туристичних локацій, вміють брати на себе відповідальність, мають певні якості характеру, володіють відповідними комунікативними, інформаційними та іншими компетентностями, які дозволяють на практиці реалізовувати свої задуми. Самостійний туризм, на відміну від організованого туризму, здійснюється без участі туристичних підприємств.

На сьогодні у наукових джерелах не існує єдності щодо понятійно-термінологічного апарату даного виду туризму. Пропонуються різноманітні найменування поняття «самостійний туризм», серед яких: самостійний, неорганізований, самодіяльний, незалежний (аматорський, дикий), соло-туризм, FIT-туризм, Overlanding туризм та ін. І головною рисою самостійного туризму, на думку В.Антоненка та В. Хуткого, є «свобода вибору» [1, с.68].

У цілому, головним чинниками для поширення самостійного туризму є: природний та історико-культурний ресурсний потенціал території, розвинена туристична інфраструктура, потужні онлайн-сервіси для організації подорожей.

В Україні, у довоєнний період, самостійний туризм розвивався досить активно, насамперед, завдяки потужним рекреаційно-туристичним ресурсам. На сьогодні, у зв'язку з війною, самостійні подорожі досить обмежені на більшій частині території, хоча й можливі.

Виділимо головні проблеми самостійного туризму в Україні:

1) проблема безпеки – війна на території країни;

2) проблема туристичної інфраструктури;

3) проблема перевантаження туристами західних областей;

4) проблема онлайн-сервісів для самостійних подорожей з урахуванням питань безпеки та ін.

Проблема безпеки – війна на території України є головною для туризму, у т.ч. для самостійного.

У східних та південних регіонах України туризм неможливий через військові дії. Окрім того, вся країна страждає від ракетних обстрілів та дронів. Але навіть в умовах війни туризм та самостійні подорожі можливі, пересуватися країною не заборонено. Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) надає інформацію про дозволи і обмеження, які діють під час воєнного стану в центральних та західних регіонах України [2].

ДАРТ наголошує, що вирушаючи у мандрівку, варто пам'ятати: у кожній області за безпеку відповідають відповідні органи, куди можна звертатися, серед яких – Військова адміністрація, місцева влада, ДСНС, поліція; туристичні локації не всі доступні для огляду, важливо уточнити можливість та графік відвідування об'єкту; потрібно знати інформацію про укриття та дотримуватись комендантської години. Самостійні мандрівники особливо полюбляють мандрувати у природному середовищі, яке може бути недоступним через заборону з різних причин: небезпека замінування, наближеність до військових та стратегічних об'єктів, прикордонні території та ін. Небезпечними можуть бути самостійні подорожі територіями, яку були під окупацією [2].

У центральних та західних областях обмеження можуть відрізнятися. У переважній більшості з них – заборонено відвідування лісів або є певні обмеження щодо цього (заборона розпалювати багаття, в'їжджати на транспорті), також існують заборони або обмеження щодо використання водойм для купання. Найменше обмежень мають західні області, серед яких Хмельницька, Тернопільська, Чернівецька, Івано-Франківська та ін. [2].

Проблема туристичної інфраструктури. На сьогодні туристична інфраструктура повністю або частково зруйнована на частині території, у центральних та західних областях не завжди досконала і відповідає міжнародним стандартам. У зв'язку з евакуацією населення у західні регіони та зміною акцентів на вибір місць відпочинку на більш безпечні (особливо під час літнього сезону), існує проблема перевантаження туристами західних областей, що впливає й на цінову політику.

Проблема онлайн-сервісів для самостійних подорожей з урахуванням питань безпеки. У зв'язку з війною частина сайтів не оновлюється, частина не містить достатньої інформації про питання безпеки у тому чи іншому регіоні. Величезною проблемою продовжує залишатися проблема блекаутів, періодична відсутність або нестабільність мобільного зв'язку, Інтернету, що унеможливлює доступ до онлайн-сервісів.

Не дивлячись на проблеми, навіть під час війни, самостійний туризм продовжує розвиватися у центральних та західних областях України, чому сприяє: потужний природно-ресурсний потенціал, унікальна культурна спадщина, сприятливі фізико-географічні, кліматичні умови, традиції гостинності, і звичайно – незламність українського народу!

Перспективність розвитку туризму в Україні існує. Відродження насамперед

можливе після закінчення війни, як показує досвід країн, які пережили війну, а потім відродили туристичну індустрію, серед яких Хорватія, Ізраїль та інші країни [3].

Розвиток туризму, самостійного туризму у перспективі буде залежати від двох основних факторів: закінчення війни на території України та державної політики щодо відновлення та розвитку туризму на державному та регіональному рівнях.

Ключові слова: туризм, самостійний туризм, проблеми самостійного туризму.

Список використаних джерел

1. Антоненко В., Хуткий В. Самостійний туризм як альтернатива організованому туризму: переваги, виклики, загрози. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм. 2018. Вип. 2. С. 67–79. URL: https://doi.org/10.31866/2616-7603.2.2018.154440

2. Подорожі під час війни: яких правил безпеки варто дотримуватись. ДАРТ. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/podorozhi-pid-chas-viyni-yakih-pravil-bezpeki-varto-dotrimuvatis

3. Зарубіна А.В., Сіра Е.О., Демчук Л.І. Особливості туризму в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14

Туристичний брендинг сільських територій в Україні: аналіз законодавчого регулювання

Марія Растворова,
к. геогр. н, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: rastvorovamo@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-9174-1610
Анатолій Шльончик,
бакалавр спеціальності «Туризм», кафедра туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: shlyonchikav@krok.edu.ua

Яскравою та важливою новиною для глобальної туристичної спільноти та історичною подією для України в листопаді 2024 р. стали результати всесвітнього конкурсу ООН – «Найкращі туристичні села» (The Best Tourism Villages) 2024 року ООН Туризм (UN Tourism), в якому два українські села – с. Урич (Стрийський район, Львівська область) і с. Ворохта (Надвірнянський район, Івано-Франківська область) стали лідерами [1]. Така перемога є результатом спільної роботи центральних органів державної влади (Державного агентства з розвитку туризму в Україні), територіальних громад, експертів, блогерів, неурядових організацій та багатьох людей, які працюють в туристичній сфері в Україні, попри триваючу повномасштабну війну. Одночасно, ця перемога одразу двох українських сіл на престижному міжнародному конкурсі підкреслює важливість туристичного брендингу сільських територій в Україні з точки зору управлінських і наукових аспектів.

Підрозділ ООН з туризму (UN WTO) визначає сільський туризм як «тип туристичної діяльності, в якому досвід відвідувача пов'язаний із широким спектром продуктів, які загалом пов'язані з природою, сільським господарством, сільським способом життя/культурою, риболовлею та оглядом визначних пам'яток, діяльність якого здійснюється в неміських (сільських) районах з такими характеристиками: і) низька щільність населення, іі) у ландшафті та землекористуванні переважають сільське та лісове господарство, ііі) традиційна соціальна структура та спосіб життя». Сільський туризм має високий потенціал для стимулювання місцевого економічного зростання та соціальних змін через його взаємодоповнюваність з іншими видами економічної діяльності, його внесок у ВВП і створення робочих місць, а також його здатність сприяти розподілу попиту в часі (боротьба з сезонністю) і в більш широких межах території [2].

Сільські території найчастіше уособлюють собою місця збереження традицій, культури та справжнього українського духу, який передається з покоління в покоління. В той же час, багато сільських громад відчувають дефіцит уваги засобів масової інформації в порівнянні з кількістю інформації про міські та приміські місця. Отже, туристичний брендинг сільських територій потребує особливих і креативних підходів, чіткого розуміння цільової аудиторії

відвідувачів і системної стратегії та кампанії задля туристичної промоції на національних і міжнародних ринках.

Задля розуміння існуючих умов для реалізації туристичного брендингу сільських територій з точки зору законодавства України, авторами було проаналізовано нормативно-правові акти в сферах, до повноважень яких належить туристичний брендинг сільських територій.

Відповідно до Закону України «Про туризм» (1995 р.) «сільський туризм» – це самостійний вид туризму, який не порівнюється з поняттям «зелений туризм», що є синонімом екологічного туризму [3]. В Україні відсутнє законодавче врегулювання питань щодо сільського туризму: у 2003 р. Верховною Радою IV скликання було зареєстровано, проте не прийнято проєкт Закону України «Про сільський та сільський зелений туризм», відповідно до якого «сільський туризм – це відпочинковий вид туризму, що передбачає тимчасове перебування туристів у сільській місцевості (селі)», а «сільський зелений туризм – це відпочинковий вид сільського туризму, пов'язаний із перебуванням туристів у власному житловому будинку сільського господаря, окремому (гостьовому) будинку або на території особистого селянського (фермерського) господарства» [4].

Фактично, сільський туризм у громадах був унормованим лише в рамках Закону України «Про особисте селянське господарство» від 2003 р. як вид непідприємницької діяльності [5]. Відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [6], який набув чинності у 2015 р., було здійснено добровільне об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст, а також добровільне приєднання до об'єднаних територіальних громад. Це стимулювало розробку, затвердження та впровадження нових стратегій розвитку в тому числі й туристичного напрямку, а також удосконалення та покращення інфраструктури, створило більш сприятливі та комфортні умови для туристів. Завдяки передачі повноважень місцевій владі та можливості самостійно наповнювати бюджет громади за рахунок місцевих податків, наповнення бюджету територіальних громад відбувається за рахунок туристичних зборів. Туристична діяльність громади має безпосередній вплив на загальний розвиток громади, тому кожній громаді важливо розвивати свій туристичний бренд, залучаючи нових відвідувачів на свої території.

В той же час, в жодному зі згаданих нормативно-правових актів, не згадується поняття «брендинг» та «туристичний брендинг», в тому числі й стосовно сільських територій. На думку авторів, відсутність таких регулювань чи рекомендацій на державному рівні щодо туристичного брендингу сільських територій є суттєвою прогалиною в цій галузі. В свою чергу, більш чітке визначення цих понять в нормативно-правових актах і узгоджена державна стратегія щодо розвитку сільського туризму та туристичного брендингу сільських територій стане актуальним і доречним кроком задля стимулювання туристичного брендингу на місцевому рівні для розвитку туризму в сільській місцевості.

Ключові слова: туристичний брендинг, сільський туризм, сільські території, законодавче регулювання.

Список використаних джерел

1. Заманливі горизонти: українські села Ворохта та Урич увійшли до переліку найкращих туристичних сіл світу 2024 року. Спілка сільського зеленого туризму України. URL: https://greentour.com.ua/zamanlyvi-goryzonty-ukrayinski-sela-vorohta-ta-urych-uvijshly-do-pereliku-najkrashhyh-turystychnyh-sil-svitu-2024-roku/ (дата звернення: 29.11.2024).

2. Rural Tourism. UN WTO. URL: https://www.unwto.org/rural-tourism (дата звернення: 29.11.2024).

3. «Про туризм»: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР : станом на 15 лист. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text (дата звернення: 28.11.2024).

4. Про прийняття за основу проекту Закону України про сільський та сільський зелений туризм: Постанова Верхов. Ради України від 16.11.2004 р. № 2179-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2179-15#Text (дата звернення: 28.11.2024).

5. Про прийняття за основу проекту Закону України про особисте селянське господарство: Постанова Верхов. Ради України від 28.11.2002 р. № 271-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/271-15#Text (дата звернення: 28.11.2024).

6. «Про добровільне об'єднання територіальних громад»: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII: станом на 14.05.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text (дата звернення: 29.11.2024).

СЕКЦІЯ 8. КУЛЬТУРОЛОГІЧНІ ТА МИСТЕЦЬКІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

Метамодернізм або як в суспільстві не жити чужим життям

Оксана Бут,
кандидат мистецтвознавства,
доцент кафедри міжнародних відносин та журналістики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: buto@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-2402-9433

Основне питання цього нового напряму – «а чи був хлопчик» і чи можна взагалі коливання вважати напрямом. Особливо, якщо назву розглядати як аналогію до Метафізики – те, що йде після фізики, модерну. Власне, такий термін і використовував в 2000 році Джордж Рітцер[1] - постпостмодерн. Теоретики метамодерну Тімотеус Вермюлен та Робін ван дер Аккер[2], Люк Тенер, Сет Абрамсон й Ханзі Фрайнахт хотіли позбавитись від модернізму, що вже століття ідеологізує суспільство і його позашлюбної дитини постмодернізму шляхом до «прагматичного романтизму» (виводиться необхідність з 1990-х, твору Девіда Воллеса «Нескінченний жарт», назви згідно «Маніфесту метамодерніста» Люка Тернера 2011 року, основні праці -колективна книжка згаданих авторів «Метамодернізм. Історичність, афект і глибина після постмодернізму» (2017) [3], монографії Джейсона Сторма «Метемодернізм: майбутнє теорії» (2021)[4] та Брендана Демпсі «Метамодернізм: або культурна логіка культурних логік» (2023))[5]. Неквапливо, та час від часу виринає обговорення метамодернізму в українських наукових колах[6], навіть маємо захищені наукові праці [7], хоча має незначне коло прихильників і більше – критиків, сам факт такого дискурсу вже більше десятиліття заслуговує на увагу. Принаймні багато дослідників з кінця 90-х заявили, що доба постмодерну вичерпала себе і завершилася «втомою від постмодерну». Також більшість зазначає метамодернізм не як нову культурну парадигму, а її передчуття.

Коливання між ідеями модерними - вірою в науку, технічним прогресом, демократією і розвитком як індивида, так і суспільства через соціальний порядок і т.п. проти постмодерних ідей з вірою в кінець історії та апокаліпсис, критикою вже відкритих знань і науки, відвертим сарказмом до технічного прогресу, який веде до регресу людства, символізацією і іронічною дистанцією до сьогодення, мультикультурним порядком і творенням світового суспільства; метамодерні ідеї загалом у критиці як прогресу, так і апокаліпсису, що затягнувся і співіснування людей з домодерними, модерними і постмодерними світоглядами в одному суспільстві. Затягнута глобалізація так і не призвела до створення нового, світового суспільства. Загроза національній культурі все ще існує, але не більша, ніж наприклад 20 і навіть 100 років тому. Наприклад, «Фольклорні твори, що існують в усній формі, швидко зникають або трансформуються. Записати їх

сьогодні - це зберегти для майбутніх поколінь. Через 10 років вони можуть бути безповоротно втрачені» - цілком актуальна думка, але написана Кліментом Квіткою на початку 20 століття[8]. А й нині, у 21 столітті ми продовжуємо збирати і записувати фольклор від його носіїв. Інформаційні технології психологічно більше роз'єднують людей хоча і стерли кордони спілкування та час отримання/доступу до інформації. Інтернет представляє собою рвану і мозаїчну картину світу, не зважаючи на системи пошуку і тд. Google та наприклад, GPT дають умовні відповіді на питання, що далеко не завжди є істинними. З іншого боку, мультикультуралізм досить штучний термін, а субкультури гіпстерів, гакерів і хіпі не мали періодів тотального захоплення, мають тенденцію до виродження і перебувають в глибокому андеграунді в Україні. Якщо мультикультуралізм розглянути як тоталітаризм - певний процес «культивування культури» радянського часу в сучасності України відчувається колосальною руйнівною силою, тому цей вектор ідеї метамодернізму і не міг набути популярності на наших теренах.

Але образ коливання і розповсюдження його в усіх напрямках до горизонту (як звукової хвилі), з іншого боку в формі синусоїди – безперервного плавного руху без кутів і різких змін, але з постійним переходом від плюса до мінуса – заслуговує на увагу навіть як такий період «передчуття». Цікаво, що в українській формі слова знайдемо значно більше сенсів в пошуках вдалої термінології на означення процесу, якщо розглядати метамодернізм як «мета і її оновлення(осучаснення)»: пошук і подолання «обрію», визначення свого шляху і життєвої позиції тощо. Останнє десятиліття «вчить» людство знаходити притулок в найсокровенніших інтимних і сакральних глибоких закутках суб'єктивного буття. Тож образ і методи вирішення перейшли від представників культури, філософів і громадських діячів до психологів, педагогів і так званих «коучів». Доступність інформації і публікації з одного боку перенесло «Шоу Трумена» з телецентрів і рук професійних режисерів і сценаристів в соціальні мережі, а потім створило луну відбиття наслідувачів найбільш популярних образів з тлумом глядачів, що живе цитатами і порадами своїх кумирів. З тою різницею, що в новому «Шоу» далеко не «життя зненадська» і інші цінності - практично все життя або відретушоване професіоналами, або й просто згенероване штучною інтелігенцією. Але ідея монетизованості сьогодення з досить брудним копанням в недалекому минулому і переконаністю в світлому майбутньому, якщо… (запишетесь на курси, ретрит) До того ж, ми змінили ставлення і ознаки геніальності. Раніше «діти світла індиго» з тих же 90-х мали високий інтелект, паранормальні здібності, «зоряність» і приналежність космосу. Наразі популярності в визначенні обдарованих дітей набуває не яскраво синій, а колір бірюзи, що вказує на інтуїтивне мислення, креативність, глибокий емоційний інтелект, співчутливість і взаємодопомогу, лідерські якості в суспільстві (Сьюзан Джексон, директор інституту «Даймон» автор «Інтегральної практики для обдарованих»). Такі радикальні зміни дійсно не мають нічого спільного ні з ідеями модернізму, ні постмодерну.

Тож тепер перейдемо до коливань в системі і їх взаємовпливу (бо закони

Ньютона ніхто не відміняв). Тож за «рецептом» метамодерністів можна досягнути збільшення довголіття та рівня щастя, якщо всі індивиди суспільства не виливатимуть негатив в суспільство, будуть доброзичливими. Правда, формально такий сценарій життя за рейтингами в соцмережах ми бачили в серіалі від Neflix «Чорне дзеркало» в епізоді «Під укіс» (Nosedive). Тому зауваження про співчутливість і глибокий емоційний інтелект та взаємодопомогу без зиску є важливим уточненням і прикладом японського суспільства, що втілило цю концепцію і має результат. Тож маємо систему, відповідно законів в ній рух не зникає безслідно і не може здійснювати коливання заради коливань. Систему характеризує динамічність і мінливість, а з ними відсутність чітких визначень, коливання то в плюс, то в мінус між протилежностями, діалог і парадоксальність, в яких стираються звичні межі ідентичності («розмова» з ботом, чатом GPT, використання замість реальної людини аватарів, творчість за допомоги нейромереж тощо). Цікавим є формування умовних форм колективної ідентичності, де в соціальній мережі ти маєш «друзів», спільноти, групи і т.п., що з одного боку, калькує традиційні форми спілкування, або принаймні використовує їх термінологію для означення індивіда (в пошуку (з динамікою руху), одружений, розлучений, все складно (з емоційною характеристикою)) тощо. Досить цікавим є наратив про життя і його здоровий спосіб, що знову ж акцентує внутрішні проблеми людини, але їх важливість для суспільства –з метою самопробудження та самотрансформації - бо «час збирати каміння». Тож тут пошук не інших світів, а себе і свого світу, свого дому. Набуває популярності і перформативність, етика, справжність і щирість. У суспільстві індивідуальностей найважливішою стає гіперзатребуваність цим суспільством - бути одночасно багатим і духовно, і матеріально.

Цілісність різновекторних ідентичностей – світоглядний маятник, де коливання визначаються глибиною, і відповідно потужністю впливу, і де цілісність – це і людина в усіх проявах, і суспільство одночасно є системою узгодження цих коливань. Для метамодерну важливі деталі і тонка грань – між жартом і сарказмом, чим тонша межа між крайнощами – тим людина ближче до істини. Тому хоча в Україні метамодернізм не є популярним, саме внутрішні його ідеї в період нестабільності і граничного етичного оголення наразі стають все актуальнішими для українського суспільства. В якийсь момент ми перестаємо бачити зміну 25 статичних зображень на секунду і поринаємо у спокійний перегляд фільму: поєднання руху і статики дало нам нове мистецтво – кіно. Поєднання протилежностей дає нам цілісну картину і повноту життя, як говорять при вівтарі в радості і в горі. Ось тільки перестати бачити коливання маятника та постійну зміну білої і чорної полоси на фон і тло з малюнком ліній і форм є завданням надзвичайного спокою і рівноваги відносно світу, що невпинно рухається і змінюється. Це нове звучання символу, метафори, образності з багатовекторністю значень.

Ключові слова: метамодернізм, суспільство, сучасна культурна парадигма, модернізм, постмодернізм.

Список використаних джерел

1. Ritzer G. Sociological theory / George Ritzer. 8th ed. New York : McGraw-Hill, 2011.
2. Vermeulen, T., Akker, R. Notes on metamodernism. Journal of Aesthetics & Culture. 2010. V 2. Pp. 56–77.
3. Akker T., Gibbons A., Vermeulen T. Metamodernism: History, Affect and Depth After Postmodernism. London : Rowman & Littlefield, 2017.
4. Storm, J. A. J. Metamodernism: The Future of Theory. University of Chicago Press, 2021.
5. Brendan Graham Dempsey Metamodernism: Or, The Cultural Logic of Cultural Logics. ARC, 224 p., 2023.
6. Оніщенко О. І. Від «пост» до «мета» модернізму: процес культуротворчих пошуків. Науковий вісник Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого. 2021а. № 29. С. 60–66. URL: http://surl.li/mtxqt (дата звернення: 21.11.2024).
7. Манюков О. Ю. Метамодернізм у пошуках нової автентичності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 033 – Філософія (Галузь знань 03 – Гуманітарні науки). – Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України, Харків, 2023.
8. Квітка К. Вступні уваги до музично-етнографічних студій// Зібрання праць: Прижиттєві публікації (1902–1941) / Ініціатор та керівник проекту Богдан Луканюк; редактор Ліна Добрянська. Львів, 2010. 596 с. Електронне перевидання. URL: http://labs.lnu.edu.ua/folklore-studies/wp-content/uploads/sites/3/2018/03 (дата звернення: 21.11.2024).

Роль іноваційних напрямів графічного дизайну в розвитку візуальних коммунікацій

Сергій Папета,
к. мист., доцент, доцент кафедри дизайну,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: papetasp@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-9896-4411

Сучасний графічний дизайн надзвичайно динамічний за своєю природою. Як область інноваційної практики він рік від року нарощує швидкість генерування тем, трендів, ідей, завдань, з якими стикається дизайнер. Інноваційні технології в графічному дизайні визначають перспективи розвитку візуальних комунікацій і перетворюють дизайнера на творця нових візуальних мов, спроможного до успішного вибудовування комунікації в нових проблемних ситуаціях.

Пошук критеріїв для визначення ефективності дизайну неухильно зміщується від інтерпретацій його соціальної місії до практичних аспектів використання нових інформаційних і мережевих технологій у вирішенні комунікаційних проблем. В цьому контексті головним критерієм ефективності дизайну слід визнати інноваційність його продуктів, що формують розробку візуальних образів як потужний засіб впливу на соціальні комунікації.

В сучасному урбанізованому просторі одним з актуальних засобів візуальної комунікації є лайтпейнтинг (lightpainting). Це техніка малювання світлом при фотографуванні, яку ще називають світлографіка, люмінографія, світлограффіті. Будь яке джерело світла (ліхтарик, смартфон, запальничка) – це робочі інструменти фотохудожника, а простір його полотно. Завдяки камері з довгою експозицією і різноманітним світловим ефектам народжуються фантастичні, часом химерні, картини, створені за допомогою світла. Фінський дизайнер Янне Парвіайнен (Janne Parviainen), як і чимало інших художників, що працюють зі світлом, відкрив для себе цей метод випадково. Якось, фотографуючи вночі з довгою експозицією, він ненавмисне штовхнув камеру. Переглядаючи зображення, Янне побачив, що вуличні ліхтарі перетворилися на світлові смуги, що утворювали подобу візерунка. Своє випадкове відкриття Янне Парвіайнен використав для створення неповторних світлових шоу. Його основним інструментом залишився фотоапарат, а в якості пензля дизайнер використовує світлодіодні ліхтарі. Експозиція деяких фотографій триває понад 30 хвилин, майже як за доби перших чорно-білих світлин. Протягом всього часу експозиції автор малює світлом ті лінії, які потім бачить глядач. Аби залишатися для камери невидимим Янне використовує чорний маскувальний одяг. Власний стиль художник визначає як експресіонізм з елементами графіті. На відміну від популярного в лайтпейнтингу використання загадкових символів і знаків, окреслених світлими смугами, в центрі творів фінського майстра постають експресивно трактовані людські силуети.

Яскравим представником магічного напряму світлограффіті є француз

Жульєн Бретон (Julien Breton), більш відомий під псевдонімом Kaalam. Своєрідність його творчої манери полягає в створенні виразних візуальних символів, подібних до арабської каліграфії. Насправді, це аж ніяк не східна писемність. Придивившись до примхливих завитків каліграфічних символів Жульєна Бретона, можна розпізнати слова і фрази на латиниці. Використовуючи колоритний прилад, що нагадує меч джедаїв з відомої саги «Зоряні війни», дизайнер вимальовує в повітрі гігантські слова, фрази і короткі речення. Фотограф Давид Галар (David Gallard) знімає його граффіті, використовуючи тривалу експозицію. На нічному тлі камера фіксує лише найяскравіші джерела світла, в той час, як сам художник залишається невидимим.

Одним з найсучасніших прикладів діджиталізації мистецтва є піксель-арт. Італійський дизайнер і художник Нікола Фелако (Nicola Felaco) звертається до актуальних персонажів і особистостей сучасного світу. Серед його героїв – Девід Боуї, Крафтверк, Том Йорк, Ейнштейн. Частими персонажами робіт майстра є культові образи кіно- й анімаційних стрічок: Супермен, їжачок Сонік, Супер Маріо. Фелако ніби створює своєрідний піксельний конструктор, розбираючи й наново збираючи своїх персонажів. Форма і динаміка кожного пікселя стає головним засобом характеристики певного образу.

Найбільш наочно функції соціальної комунікації виконує street-art. Вуличні граффіті не знають меж, вони безкінечно різноманітні як за об'єктами розташування, так і за стилістикою. Зразки культурного вандалізму і справжнього мистецтва органічно співіснують в межах цього напряму. З метою зупинити глядача, змусити замислитись, здивувати, навіть шокувати послідовники street-art звертаються до концептуалізму, сюрреалізму, використовують формат 3D зображення. Наприклад, Курт Веннер (Kurt Wenner), американський художник зі світовою популярністю, використовує ефект гіперреальності і віртуозних оптичних ілюзій. Його роботи, створені на асфальті, підлозі, стінах, викликають відчуття паралельної реальності, змінюють звичну систему координат.

Швейцарці Сабіна Ланг і Даніель Бауман малюючи на асфальті, привертають увагу до непримітних місць, а також дають нову візуальну інтерпретацію популярних міських зон. Проект «Вуличний живопис» являє собою серію міських картин, де геометричні форми і яскраві кольори «укладають» безпосередньо на асфальт. Працюючи з громадськими просторами, Ланг і Бауман ніби наново обживають їх, змінюючи сприйняття навколишнього урбаністичного пейзажу. Їхній дизайн підштовхує наново познайомитися з добре відомими місцями, помилуватися оновленими міськими пейзажами, стати свідками оригінальної естетичної трансформації міста.

Промовистим прикладом соціально-політичної комунікації через візуальні образи street-art стала тематика російської агресії в Україні.

«Від самого початку війни росії проти України по всьому світу почали з'являтися роботи митців, які висвітлюють події в Україні та засуджують російську агресію. Потужні стінописи в кольорах українського прапора не тільки показують незламність українців, а і нагадують жителям різних країн, що ми

боремося за загальнолюдські цінності. І ми дуже вдячні кожному із художників та активістів, хто завдяки своїй енергії та таланту допомагає людям почути Україну» [1].

Мурал вуличного художника Seth «Україна в дії» з'явився у французькій столиці за кілька днів після початку повномасштабного вторгнення армії рф. Україна в образі дівчинки з державним прапором хвацько чавить черевичками російську техніку. В Празі автор муралу Chemis присвятив свій твір варварському бомбардуванню Маріупольського театру. В Амстердамі вуличний художник зобразив на бетонному блоці трактор українського фермера, що буксирує російський танк. Литовський митець Лінас Казюліоніс надихнувся документальним фото прощання перед відправкою на фронт, нині цей мурал нагадує про українську війну мешканцям Вільнюса. Географія творів street-art, присвячених війні в Україні охоплює десятки країн на різних континентах. Це Великобританія, Німеччина, США, Турція, Сирія та ін. На відміну від масмедіа, які оперують об’єктивною інформацією, митці street-art створюють суб’єктивний образ війни в Україні, спрямований на безпосередній емоційний відгук глядача.

Сьогодні інноваційні напрями в графічному дизайні не можна умістити в межі традиційних визначень. Вони проявляються від майже нематеріальних форм комп’ютерної графіки до монументальних форм стінопису. В межах цього діапазону безліч комбінованих графічних технік, які синтезують спадок каліграфії, рисованої гравюри, фотографії з найновішими винаходами в галузі комп’ютерних програм, світлотехніки, нанофарб тощо.

Ключові слова: street-art; піксель-арт; люмінографія.

Список використаних джерел

1. Намалюю тобі Україну: ТОП муралів, що нагадують світові про підтримку українців // https://rubryka.com/article/murals-in-support-of-ukrainians/

2. Janne Parviainen // https://en.wikipedia.org/wiki/Janne_Parviainen

3. History //https://lightpaintingphotography.com/light-painting-history/

4. Ben Heine // https://en.wikipedia.org/wiki/Ben_Heine

Використання комп'ютерних ігор в контексті мотивації здобувачів дизайн-освіти

Вячеслав Солопов,
асистент кафедри дизайну,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SlavaSA@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0000-2754-4217

В сучасних умовах стрімкого розвитку суспільства відбувається глобальне переосмислення змісту та форм навчання, а також призначення освіти як головного фактору підготовки громадянина-фахівця. Освіта трансформується відповідно до актуальних вимог глобальної інформатизації, зростаючої динаміки соціально-культурних та економічних змін. Новий ринок праці вимагає від майбутніх фахівців відповідних компетентностей. Інноваційні платформи допомагають в реалізації людських потенціалів в реальному житті.

В умовах стрімкого розвитку однією з головних галузей є проектна діяльність та будівництво. Особливо важливим етапом є ефективне навчання за профільними спеціальностями на етапі проектування. Одним із пріоритетних напрямків в методиці проектування є набуття спроможності студента уявляти об`єкти проектування в просторі. Ця професійна навичка дає величезний спектр можливостей проектанту, який може оперувати в своїй уяві будь-яким предметом-об`єктом в дизайні чи архітектурі. Але перш ніж дійти до етапу уяви та образної фантазії студент повинен мати щиру зацікавленість в процесі та в кінцевому результаті. Слово "щирий" можна трактувати, як живий, непідробний інтерес, який спроможний рухати думку людини та розвивати її в залежності від поставлених цілей. Цей інтерес і є головною рушійною силою мислення в просторі. Альтернативною мотивацією процесу проектування є комп'ютерна гра, звісно, архітектурного спрямування, як приклад, Tiny Glade (стратегія) чи імітація життєдіяльності людини The sims (симулятор життя), де одним з головних завдань є створення простору навколо керованого персонажу. Зацікавленість у грі щодо створення простору, на думку сучасних дослідників, дає якісний ефект в розвитку просторового мислення, адже кожна об`ємна деталь вже має свій масштаб, форму, матеріал та місце.

Завдання на організацію простору має мету привчити студента до виважених дій в реальному житті через тренування у віртуальній реальності, яку треба правильно візуалізувати з урахуванням факторів впливу, а саме: *розмір, форма, розташування.* Поєднання всіх 3-х факторів в єдину систему дає змогу збагачувати "образами" уяву студента та швидко відтворювати їх в залежності від поставлених завдань.

Проектована реальність комп'ютерної гри на перший погляд – забавка, яка однак має низку властивостей, які допомагають студенту реалізувати себе в професійному житті:

• Формування базових навичок для навчання та майбутньої професійної

діяльності. Професійна дисципліна, яка виховує в майбутньому у фахівця своєчасне та належне виконання правил і зобов'язань, дотримання прийнятих законів і норм професійної діяльності.

• Розвиток операційного складу різних видів діяльності. Вміння якісно та швидко виконувати різнопланові задачі, які обмежені часом та умовами.

• Розвиток зорово-моторної координації та дрібної моторики. За допомогою зору людина вивчає навколишню дійсність, контролює свої рухи, завдяки чому вони стають досконалішими й точнішими.

• Розвиток просторового сприйняття. Здатність сприймати просторові характеристики навколишнього світу: величину та форму предметів, а також їхнє взаємне розташування.

• Формування навичок вирішення проблем і розвиток логічного мислення. Процес виявлення проблеми, розробки можливих шляхів вирішення та прийняття відповідного курсу дій за допомогою точного та послідовного мислення, не допускаючи протиріч в своїх міркуваннях, та вміння викривати логічні помилки.

• Формування навичок планування, управління ресурсами та логістики. Заздалегідь визначений порядок дій, які потрібні для досягнення поставленої мети та виявлення і аналіз потреб в матеріальних ресурсах різних фаз виробництва.

• Освоєння багатозадачності (одночасне відстеження багатьох змінних і управління декількома завданнями). Виконання двох або більше завдань одночасно або по черзі за короткий період часу з метою підвищення продуктивності.

• Тренування в швидкості прийняття рішень. Вольова дія, спосіб оцінки альтернативи та обрання найбільш прийнятного курсу дій.

• Розвиток діяльних та поведінкових стратегій, інтуїції ("передчуття"). Форма знання людини, яка виникає без усвідомлення конкретних шляхів та умов його отримання, ґрунтуючись на почуттях, а не на фактах.

• Ситуаційна обізнаність та ситуаційна компетентність. Набуті знання та практики, які доречні в нагальній ситуації.

• Формування корисних для високих досягнень особистісних рис, а саме: професійна дисципліна, інтелект, компетентність, обізнаність, оперативність.

• Навички оцінки та самооцінки. Спосіб аналізу та самоаналізу з подальшим висновком.

• Навички розпізнавання образів. Допомагає доцільно використовувати набуту інформацію та знання в будь-якій сфері діяльності.

• Індуктивно-дедуктивне мислення і перевірка гіпотез. Встановлювати причинно-наслідковий зв'язок і вибудовувати логічний ланцюжок подій покладаючись на реальні факти.

• Розвиток пам'яті. Для зручності оперування потрібними знаннями.

• Концентрація уваги. Підвищує якість виконання роботи.

• Навички роботи в команді і співробітництва. Вміння працювати в колективі для загальної мети.

Комп’ютерні ігри мають позитивний вплив на психічні процеси студента.

Вони допомагають розвитку таких корисних якостей як: зосередженість, моторика, швидкість реакції, сприйняття інформації, уява, креативність та розвиток просторового мислення. Інтеграція комп'ютерних ігор в освітній процес має носити зважений характер і повинна залежати від особливостей фахового профілю. Як приклад, здобувач архітектурної освіти, починає ознайомлюватись з базовими положеннями будівництва на першому курсі, тому йому потрібно починати опановувати головні будівельні принципи в Builder Simulator. Розробка та планування районів міста - Cities: Skylines. Дизайн інтер'єрів можна створювати в Home Design чи в Interior Designer. У вивченні історії, наприклад, середньовіччя, допоможе містобудівний симулятор Manor Lords. Стрімкий розвиток штучного інтелекту не має меж у розкритті та доповненні всіх складних особливостей професії, він чудовий помічник в навчанні, особливо коли навчання має форму цікавої комп'ютерної гри.

Ключові слова: Комп'ютерні ігри; дизайн-освіта; мотивація.

Список використаних джерел

1. Гордієнко А. Комп'ютерні ігри та їхні позитивні психологічні ефекти. НАУКОВІ ЗАПИСКИ НаУКМА, 2017. С. 58-61

2. Лугова Т.А., Блажко О.А. Проектування комп'ютерних ігор для навчання: навчальний підручник. Одеса : ФОП «Побута», 2018. 212 с.

3. Apperley T. H. Genre and game studies: Toward a critical approach to video game genres. Simulation &Gaming, 2006.

4. Clearwater D. What Defines Videogame Genre? Thinking about Genre Study after the Great Divide. The Journal of the Canadian Game Studies Association, 2011.

5. Crawford C. The Art of Computer Game Design. Osborne: McGraw-Hill, 1997.

6. Perron B. TheVideo GameTheory. NewYork : Routledge, 2009.

Універсальність віртуального 3D-простору в системі дизайн-комунікацій

Святослав Бердинських,
канд. техн. наук, доцент, завідувач кафедри дизайну,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Sviatoslavbo@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-2911-7504

З розвитком технологій, апаратного та програмного забезпечення 3D-моделювання стало основним інструментом реалізації проектних перетворень, презентації, а також передачі інформації про параметри об'єкта. Палітра сучасного інструментарію формоутворення в 3D-моделюванні, при відповідному опануванні, дозволяє доволі ефективно працювати над проектною ідеєю, не обмежуючи свободу творчості., Комунікація в 3D-середовищі між різними ланками проектного процесу розвивається як альтернатива «паперовій» з поширенням екранних гаджетів та діджиталізацією суспільства. Втім, вбачаються проблемні питання, пов'язані із складністю освоєння програмних 3Д-продуктів.

Актуальним питанням впровадження в проектний процес 3D-технологій присвячена низка іноземних публікацій. Наприклад, у дослідженні «Методи візуалізації в архітектурній освіті з використанням віртуальних 3d-моделей і доповненої реальності в мобільних і соціальних мережах» [1] автори порівняли дві методики навчання: традиційну генерацію планів та генерацію інтерактивних 3D-моделей з використанням новітніх інтерактивних систем. В роботі підкреслюється, що перехід до нових методів візуалізації є тенденцією, яка веде до кращого розуміння просторових співвідношень.

Комплексна 3D-модель стає альтернативою традиційному кресленню, оскільки містить повну інформацію про параметри об'єкта, має компактну форму опису, а також унеможливлює помилки щодо проекційної невідповідності, характерні для «креслярського опису». Модель у 3D-середовищі володіє наочністю просторових уявлень про об'єкт, дозволяє створювати динамічні та інтерактивні форми екранної презентації, залучати технології віртуальної та доповненої реальності для отримання максимально наближеного до дійсності враження про просторовість. Комунікація у 3D-середовищі є набагато ефективнішою, аніж при роботі з традиційними графічними матеріалами. Технології присутності та занурення створюють потужний емоційний вплив від сприйняття візуального матеріалу. Віртуальні тури дозволяють отримати доступ до відомих архітектурних пам'яток і дослідити проекти в особистому просторі [2].

Залежно від мети комунікації існують різні задачі 3Д-моделювання. В одних випадках потрібно дати інформацію про розташування та параметри складових елементів, в іншому – про характер поверхні та матеріал, або отримати комплексне візуальне враження від об'єкта. У сучасних засобах презентації існує два основні підходи до графічної подачі візуальної моделі – один заснований на

максимально реалістичній передачі візуальної інформації, іншій – на графічній формалізації властивостей зображених об'єктів (спрощення за певною ознакою).

Щодо першого принципу, то варто сказати, що прорив у фотореалістичності візуалізацій стався завдяки впровадженню фізично-коректних алгоритмів обчислення освітлення, а також збільшенню обчислювальних потужностей комп'ютера. Фотореалізм презентації набув широкого впровадження в практику дизайнера, ставши ефективним важелем емоційного впливу на клієнта. Переконливість такої візуалізації – у її максимальній подібності до фотографії [3]. Якість об'єктивної (реалістичної) 3D-візуалізації об'єкта дизайну залежить від достовірного відтворення візуальних та геометричних характеристик його складових. Умовність та спрощення форм в такій презентації, зазвичай, негативно впливає на сприйняття. Як правило, створення фотореалістичної візуалізації – доволі тривалий процес, який включає декілька етапів: моделювання елементів, які визначають геометрію проектованих об'єктів; предметне наповнення сцени; етап візуалізації, що включає вибір ракурсу, налаштування освітлення, корекцію матеріалів та текстур.

Розглянемо приклад застосування 3D-моделювання у сфері дизайну середовища, де результат проектування – це синтез різноманітних предметних форм, наділених функціональними та естетичними властивостями, які разом становлять цілісний візуальний образ. Якісне відтворення усіх предметно-просторових складових проекту (меблі, декор, освітлювальні прилади, елементи озеленення) є необхідною умовою щодо створення об'єктивного візуального уявлення про простір. Постає потреба наявності великого арсеналу різноманітних 3D-моделей, якими оперує дизайнер, немов із фізичними прототипами, при роботі із середовищем.

Більшість дизайнерів не мають достатніх навичок моделювання, а отже при створенні проектного продукту використовують доволі обмежений набір 3D-моделей, доступних в інформаційному середовищі. Адже створення якісної 3D-моделі – трудомісткий процес, який передбачає аналіз та відтворення просторової будови об'єкта, вибір та налаштування фізично-коректних матеріалів. На точність моделі впливає повнота дослідження геометричної будови і вибір відповідного інструменту моделювання. Лімітація в номенклатурі контенту призводить до певної типовості дизайнерських рішень і, звісно, звужує потенціал творчої варіативності. «Прив'язка» до цифрових прототипів, а не реальних фізичних об'єктів, негативно впливає на потенціал дизайну. Проблема обмеження контенту має тенденцію до вирішення завдяки тому, що: ширитьсяринок 3D-контенту; виробники декору, меблів, обладнання пропонують безкоштовні моделі своєї продукції у 3D-форматах для інтеграції у проектну візуалізацію проект, таким чином рекламують вироби; набувають розвитку додатки, де моделі створюються за допомогою штучного інтелекту (втім, AI створює їх, використовуючи фото, відтак якість такої моделі викликає певні питання).

На відміну від реалізму, підхід, заснований на формалізованому

представленні та нефотореалізмі не потребує використання «важких» моделей. Моделювання елементів відбувається за спрощеним принципом без використання великих ресурсів. Нефотореалістичний рендеринг (NPR) не змушений слідувати фізичним обмеженням [4], а отже реалізує більшу свободу дій, що позитивно впливає на творчість. Втім, презентація за допомогою NPR здебільшого підходить невеликій групі клієнтів з особливими запитами.

Отже, 3D-середовище стає основною ділянкою для професійної комунікації, проведення творчих експериментів, оцінки проектного рішення за різноманітними критеріями, дослідження об'єктів. Використання новітніх технологій присутності та занурення, поряд із звичними технологіями екранних взаємодій, дозволяє значно збільшити спектр професійних завдань. Перспектива розвитку 3Д-моделювання вбачається у реалізації універсального, доступного віртуального комунікативного простору, де зможуть активно взаємодіяти усі учасники проектного процесу з метою конструювання віртуального дизайн-прототипу. Вибір принципів фотореалізму або формалізації зображення буде визначений проектно-презентаційними завданням.

Ключові слова: 3D-середовище; комунікативний простір; цифровий контент; проектний процес.

Список використаних джерел

1. Fonseca, D., Villagrasa, S., Martí, N., Redondo, E., Sánchez, A. (2013). Visualization Methods in Architecture Education Using 3D Virtual Models and Augmented Reality in Mobile and Social Networks. Procedia – Social and Behavioral Science, 93, 1337–1343. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.040

2. Shanti, Z., & Al-Tarazi, D. (2023). Virtual Reality Technology in Architectural Theory Learning: An Experiment on the Module of History of Architecture. Sustainability, 15(23), 16394. https://doi.org/10.3390/su152316394

3. Бердинських, С. О., Яковлєв, М. І., Колосніченко, О. В., Пашкевич, К. Л. (2023) Об'єктивні та емоційні властивості сучасної візуалізації в дизайнпроектуванні. Art and design. 1(21). 83–95.

4. Городецька, В., & Бердинських, С. (2023). Нефотореалізм як засіб презентації архітектурно-дизайнерських рішень. У Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку. https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1669

Візуальні комунікації в епоху цифрових технологій: трансформація мистецтва та культури

Оксана Латій,
асистент кафедри дизайну,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Oksanali@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0003-5118-5279

Ця тема дозволяє дослідити, як сучасні цифрові платформи змінюють мистецькі та культурологічні процеси, зокрема візуальне мистецтво, дизайн та комунікації, з акцентом на їхній вплив на культурне середовище та суспільство загалом.

1. **Трансформація традиційних мистецьких форм.** Цифрові технології змінили спосіб створення і сприйняття мистецтва. Традиційні художні техніки, такі як живопис чи скульптура, доповнюються або навіть замінюються цифровими інструментами. Програми для графічного дизайну, 3D-моделювання та генеративного мистецтва (наприклад, алгоритмічний живопис) відкрили нові можливості для митців.

Такі технології, як AR (доповнена реальність) і VR (віртуальна реальність), дозволяють створювати інтерактивні простори, де глядач стає активним учасником мистецького процесу. Наприклад, сучасні виставки VR-мистецтва надають глядачам можливість "поринути" у твір мистецтва, що змінює звичне розуміння експозиційного простору.

2. **Вплив соціальних медіа на культурний дискурс.** Соціальні медіа стали новими платформами для презентації мистецьких робіт. Вони трансформували традиційні моделі взаємодії між художником і публікою, дозволивши митцям безпосередньо комунікувати зі своєю аудиторією.

Instagram, TikTok, Pinterest та інші візуальні платформи стимулюють розвиток мікротенденцій у дизайні й мистецтві. Наприклад, мем-культура або короткі відеоформати стали новими жанрами візуального мистецтва. Це також змінює роль культурних інституцій, які тепер змагаються за увагу глядачів із соцмережами.

3. **Естетика цифрової доби.** Цифрове мистецтво формує нову естетику, що базується на можливостях технологій. Наприклад, у дизайні популярними стали динамічні зображення, неонова палітра, градієнти та "глітч-ефекти".

Інтерактивність стала ключовою характеристикою багатьох сучасних проєктів. Митці, такі як Рафаель Лозано-Хеммер, створюють роботи, які реагують на дії або присутність глядача. Це змінює сприйняття мистецтва з пасивного на активне.

4. **Глобалізація культури через цифрові комунікації.** Інтернет та цифрові платформи сприяють поширенню локальних культурних кодів на глобальному рівні. Наприклад, традиційні орнаменти або народне мистецтво з різних країн стали популярними завдяки їх поширенню через цифрові засоби.

Однак одночасно це призводить до уніфікації культури. Глобальні тренди часто витісняють локальні, що може загрожувати культурному різноманіттю. Це викликає питання про збереження автентичності в умовах глобалізації.

5. **Екологічний аспект цифрових комунікацій.** Цифрове мистецтво здається екологічним, оскільки не використовує фізичних матеріалів. Однак створення, обробка і зберігання цифрового контенту вимагає величезних ресурсів: електроенергії, серверних потужностей тощо.

Митці та дизайнери починають враховувати ці аспекти, створюючи екологічно відповідальні проєкти. Наприклад, використання енергоефективних серверів для NFT або мінімізація цифрових відходів.

6. **Культурна ідентичність у цифровому середовищі.** Цифрові платформи стали засобом збереження культурної спадщини. Наприклад, проєкти з цифровізації народних ремесел або створення інтерактивних музеїв дозволяють молоді та глобальній аудиторії ознайомитися з національною культурою.

У той же час дизайн і мистецтво відіграють роль у відображенні сучасних соціальних процесів. Наприклад, у графічному дизайні активно використовуються елементи національної ідентичності, адаптовані до сучасних візуальних кодів.

7. **Майбутнє візуальних комунікацій.** Розвиток штучного інтелекту, нейромереж та генеративного дизайну відкриває нові можливості у створенні мистецтва. Наприклад, платформи на основі AI, як-от DALL-E чи MidJourney, створюють нові форми взаємодії між технологією та митцем.

У майбутньому візуальні комунікації можуть стати ще більш персоналізованими та інтерактивними, створюючи простір для індивідуалізованого мистецького досвіду. Це піднімає етичні питання щодо авторства, відповідальності та значення мистецтва в цифрову еру.

Список використаних джерел

1. Manovich, L. (2001). The Language of New Media. MIT Press.

2. Flusser, V. (2000). Towards a Philosophy of Photography. Reaktion Books.

3. McLuhan, M. (1994). Understanding Media: The Extensions of Man. MIT Press.

4. Jenkins, H. (2006). Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. NYU Press.

5. Burdick, A., & Drucker, J. (2012). Digital_Humanities. MIT Press.

6. Lupton, E., & Phillips, J. C. (2015). Graphic Design: The New Basics. Princeton Architectural Press.

7. Paul, C. (2023). Digital Art. Thames & Hudson.

8. Gert, C. (2008). Digital Culture. Reaktion Books.

9. Зубкова, Н. О. (2021). Медіамистецтво та цифрові комунікації: сучасний стан та перспективи. Київ: Інститут сучасного мистецтва.

10. Дробович, А. О. (2019). Цифрова трансформація мистецтва: глобальні тренди та локальні прояви. Харків: ХНУМГ.

Інтеграція AI-візуалізації у дизайн середовища

Вікторія Городецька,
студентка кафедри дизайну,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: horodetskavo@krok.edu.ua
Святослав Бердинських,
к.т.н., доцент, завідувач кафедри дизайну,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SviatoslavBO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-2911-7504

Останні досягнення в сфері штучного інтелекту (artificial intelligence (AI)) та машинного навчання (МН) значно вплинули на вектор розвитку багатьох галузей, в тому числі й креативних індустрій. Тільки за останні декілька років з'явилась велика кількість інструментів з використанням моделей AI, які орієнтовані на вирішення конкретних та досить унікальних завдань.

Актуальним є дослідження використання технологій штучного інтелекту в сфері дизайну середовища, зокрема, візуалізації дизайнерських рішень через генеративні моделі машинного навчання.

У сфері дизайну середовища, AI має відношення до використання алгоритмів, аналізу даних і машинного навчання для вдосконалення та оптимізації процесу проектування [1]. Системи штучного інтелекту можуть аналізувати величезні обсяги даних, включаючи тенденції дизайну, уподобання користувачів і навіть фактори навколишнього середовища, щоб генерувати інформацію, яка ґрунтується на прийнятті дизайнерських рішень [2].

Серед перспективних інструментів, які може запропонувати AI в дизайні середовища і які можуть вплинути на цю сферу найближчим часом є:

• **Аналіз даних.** AI може аналізувати великі обсяги даних, наприклад, тенденції дизайну, уподобання клієнтів та інформацію про матеріали та продукти, що дозволяє дизайнерам приймати зважені рішення, витрачаючи менше часу на процес створення [1].

• **Планування.** Алгоритми AI можуть оптимізувати планування простору, максимізуючи функціональність і ефективність [1].

• **Персоналізація.** AI може рекомендувати поєднання кольорів, меблів і аксесуарів на основі індивідуальних уподобань, що робить проекти більш персоналізованими [1], а також визначити стильовий напрям.

• **Підбір матеріалів.** AI може допомогти у виборі матеріалів для дизайну, враховуючи такі фактори, як довговічність, вимоги до обслуговування та вплив на навколишнє середовище. Це гарантує обґрунтовані рішення щодо обраних матеріалів [2].

• **Комунікація з клієнтом.** Консультації з віртуального дизайну на основі AI стають все більш популярними. Клієнти можуть спілкуватися з помічниками, керованими штучним інтелектом, щоб обговорити свої потреби та вподобання,

що робить початковий етап проектування більш ефективним [2].

Ще одним напрямком використанні технологій AI, про який варто зазначити окремо та який безпосередньо вплинув на сферу, є візуалізація проектних рішень. Саме на цей процес спрямовано багато досліджень для виявлення нових можливостей і переваг технології та її подальшого удосконалення. На даний момент для створення візуалізацій використовуються генеративні моделі машинного навчання. Останнє покоління генеративних моделей поєднує природну мову і так звані дифузійні моделі, де інформація про зображення повільно руйнується за допомогою процесу прямої дифузії, що вносить шум у дані зображення, а потім генерується заново за допомогою процесу зворотної дифузії. Цей зворотний процес генерує абсолютно нові дані зображення, оскільки вихідна інформація була повністю знищена шумом.

Сучасні моделі дифузії часто реалізують процес кодування тексту та асоціації цих текстових кодувань з частинами зображення за допомогою архітектури CLIP (Contrastive Language Image Pre-training). Цей тип архітектури дифузійної моделі може вирішувати різні завдання генерації зображень. Якщо потрібно створити абсолютно нове зображення на основі написаного користувачем текстового запиту, використовується модель *text-to-image (txt2img).* Якщо існуюче зображення модифікується на основі текстового запиту, то використовується модель «зображення до зображення» – *Image-to-image (img2img).* Вона змінює стиль або розташування зображення на основі текстової підказки. Якщо певна частина оригінального зображення була видалена, модель може замінити її абсолютно новим контентом на основі підказки. Цей підхід називають *inpainting (розфарбовування)*. Схожий підхід – *outpainting*, який також називають *uncropping*, – додає додатковий вміст за межами зображення. Якщо користувач запитує зміни до оригінального зображення без ручного видалення або маскування частин, це називається редагуванням зображення. Ще один крок дифузії застосовується для додавання деталей до зображення з вищою роздільною здатністю, після чого воно масштабується – метод, який називають надвисокою роздільною здатністю. Часто платформи пропонують кілька або всі ці методи, з можливістю налаштування ваги між окремими зображеннями і словами.

Інструменти генерації зображень можуть використовуватись для візуального представлення різних аспектів проекту, зокрема [3]:

• *Генерація ідей.* Розробка концепцій шляхом випадкової генерації зображень для натхнення, в тому числі за допомогою моделі txt2img. Додаткові підказки можуть додавати стиль і посилання на об'єкти.

• *Ескізи.* Створення ескізів наслідуючи певну стилістику в елементах.

• *Колажі.* Наповнення зображень моделями людей та об'єктів.

• *Стильові варіанти.* Використання існуючого зображення та його стилізація без зміни змісту.

• *Візуалізації інтер'єру та екстер'єру.* Пошук загальної стилістики будівлі, внутрішнього простору та навколишньої території.

• *Створення текстур.* Створення патернів із візерунків, які слугуватимуть матеріалами для 2D- або 3D-моделей.

Робота з моделями AI — це процес спроб і помилок. Вони не завжди дають ідеальні результати з першої спроби, але очікують, що користувач вибере найкращі варіанти та кілька разів уточнить відповідні підказки. Різні варіанти використання ілюструють великий потенціал інструментів AI в дизайні. Платформи AI все ще мають проблеми зі складнішими підказками, як правило, через відсутність семантичного розуміння вмісту зображення. Тим не менш, велика кількість запитів свідчить про те, що інструменти вже прийняті дизайнерською спільнотою.

Технології AI переосмислюють підходи до створення та втілення дизайнерських задумів. Штучний інтелект демонструє потужний потенціал для інтеграції його на кожному етапі дизайну. Постійні дослідження та вдосконалення генеративних моделей машинного навчання пришвидшують розвиток та створення нових інструментів, які змінюють методи проектування.

Ключові слова: дизайн середовища; штучний інтелект; візуалізація; AI-візуалізація; генеративні моделі машинного навчання; дифузійні моделі.

Список використаних джерел

1. Artificial Intelligence – AI in Interior Design. URL: https://sabiinadesign.com/ai-in-interior-design/

2. Armela E. The marriage of tech and taste: exploring ai in interior design. URL: https://designdash.com/2023/09/19/the-marriage-of-tech-and-taste-exploring-ai-in-interior-design/

3. Ploennigs, J., Berger, M. AI art in architecture. AI Civ. Eng. 2, 8 (2023). https://doi.org/10.1007/s43503-023-00018-y

Дизайн маркувальних знаків у графічному мистецтві

Олена Яремчук,
к. мист., доцент, доцент кафедри дизайну,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: YaremchukE@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3982-8580

Дослідження маркувальних знаків у графічному мистецтві не є пріоритетною темою у сучасному мистецтвознавстві, хоча їх роль в прикладному аспекті надзвичайно важлива.

Маловивченими залишаються на сьогодні такі константи знаково-шрифтової групи графічного дизайну, як штемпеля, клейма, монограми, вензелі, видавничі й торгівельні марки, логотипи, котрі відтворюються і отримують поширення у вигляді екслібрисів, наклейок, бирок, поштових марок тощо.

Шрифтові маркувальні знаки нерідко фігурують у композиціях інших зразків видавничої продукції – листівки, постера, плакату. Нерідко такі знакові зображення виступають невід'ємною складовою бланків, конвертів, карток, бейджів, візитівок, інших видань. В окремих випадках їхнє використання навіть обумовлюються певними вимогами. Наприклад, композиції корпоративних візитівок разом з короткими відомостями про представника фірми – його статус, контактні дані, обов'язково мають містити фірмові маркувальні зображення, зокрема, знаки, логотипи.

Сучасні шрифтові маркувальні знаки мають широке поле використання. Їхня прикладна і естетична функція, рівень сприйняття і засвоєння інформації значною мірою залежать від жанрових особливостей поліграфічних носіїв.

Отже, вищезгадані питання потребують сьогодні системного дослідження. Навіть побіжний їх розгляд можна вважати актуальним завданням, розв'язання якого є важливим не тільки для практики художнього формотворення шрифтових маркувальних знаків, але й для теоретичних засад графічного дизайну.

Питання маркувальних знаків, здебільшого, розглядалися дослідниками не окремо, а у контексті комунікативного призначення. Можна назвати роботи вітчизняних вчених, а саме: навчально-методичні видання В. Лєсняка, В. Побєдіна, наукові розвідки молодих дослідників Ю.Золотухіна, Т.Іваненко.

Класичним залишається видання Г.Кіппхана «Енциклопедія по друкованим засобам інформації», де найбільш системно висвітлено процеси видавничо-поліграфічного виробництва. Разом із впливовими технологічними засобами у дизайні маркувальних знаків важливими є композиційні аспекти, що істотно впливають на естетичні якості широкої номенклатури продуктів графічного дизайну.

З точки зору проблематики даної доповіді було розглянуто публікації, у яких висвітлюються питання: – типографіки і шрифтового мистецтва; – впливу цифрових технологій на якість кінцевого продукту; – пропедевтики у формуванні образності; – а також найбільш масові за вжитком окремі види маркувальної

графіки, зокрема, екслібрис та поштову марку.

Було розглянуто каталоги художніх виставок, добірки репродукцій за темою, що дозволило скласти уявлення про художні якості зразків маркувальної графіки, процеси розвитку, вітчизняні мистецькі традиції, сучасні тенденції та перспективи на майбутнє.

Як відомо, головна ідея маркувального знаку, полягає у засвідченні власницьких прав і повноважень. Із джерел, що дотично висвітлювали тему маркувальних знаків відомо про окремі шрифтові зображення, на які в різні історичні періоди покладалися маркувальні функції.

З урахуванням ужиткової специфіки, витоки шрифтових маркувальних знаків вбачають ще у зразках древнього письма, серед яких значну кількість складають зображення, отримані з печаток.

Слово «печатка», латинською мовою означає «знак». Під терміном «печатка» розуміються як друкарські форми, так і зроблені з них відбитки. Якщо поглянути в історію, за законами рабовласницьких держав шрифтовими печатками засвідчували авторство листів, чинність угод, наказів, господарських і судових паперів. Такими зображеннями «запечатували» скрині, комори, сховища, їх могли друкувати безпосередньо на речах або на спеціально підготовлених для цього ярликах.

В одних випадках вони відігравали роль, властиву для сучасних знаків корпоративної символіки; в інших – для торгівельних марок, авторських позначкок. Іноді такі зображення підтверджували факт оплати, на зразок сучасних поштових марок чи штемпелів. Особливо часто маркувальні знаки друкувалися з метою засвідчення майнових прав і мали охоронне значення. Так, майнові знаки книги здавна називали «сторожами». Розмаїття маркувальної графіки для книги сьогодні відносять до окремого жанру графічного мистецтва – екслібрису.

Вважається, що розвиток системи майнового обліку передував появі значної частини ужиткової графіки, яка дала початок: – сучасним різновидам шрифтових маркувальних знаків типу монограм, вензелів, видавничих та торгівельних марок, логотипів, графічних форм діловиробничого спрямування; – окремим видам шрифтових аркушевих видань: екслібрису, марці, етикетці, бирці.

З композиційної точки зору навіть ранні прототипи дають уяву про формальні особливості шрифтових маркувальних знаків. Печатки й інші види маркувальної графіки у межах площини свого носія сприймалися уособлено, могли вписуватися в абриси кола, овалу, прямокутника, багатокутника, ламаного або криволінійного характеру, неправильної конфігурації. За організацією інформаційного матеріалу шрифтові маркувальні знаки можна умовно об’єднати у дві групи, в основі яких – літера або слово. Перша складається із зображень однієї або кількох літер, абрівеатур, тощо. Друга складається зі слів та словосполучень. Такі композиційні підходи до розробки зразків маркувальної графіки не втратили своєї актуальності до сьогодні.

Щоб активізувати глядацьку увагу на особливо важливих частинах тексту чи зображення, їх могли змінювати за кольором, розміром, оздоблювати декором,

доповнювати фігуративними мотивами.

Висвітлюючи особливості, формотворчі позиції знаків маркування, варто було б розглянути окремі, найбільш масові види сучасної маркувальної графіки такі, як екслібрис та поштова марка. За умов обмежених часових рамок конференції, окреслені питання отримають прицільне висвітлення в наступних наукових дискурсах.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що маркувальні знаки на різних рівнях беруть участь у культурному діалозі світової цивілізації початку XXI ст.: як мистецький продукт вони безпосередньо задіяні та є вагомим чинником збереження за українською нацією статусу самобутньої і знаної своїми тисячолітніми мистецькими традиціями.

Ключові слова: шрифтове мистецтво, типографіка, маркувальні знаки, графічний дизайн.

Список використаних джерел

1. Запаско Я. Українська рукописна книга. – Л.: Світ, 1995. – 480 с.

2. Золотухін Ю. Еволюція функціонально-ділової графіки в контексті графічного дизайну. – Харків, 2009. –204 с.

3. Нестеренко П. Видавничий і друкарський знак // Наукові записки. – Дослідницькі та наукові праці. - № 22/1. – 2003. – С. 133-138.

4. Поштові марки України 2003. Альбом. – К.: Марка України. – 2004.- 72 с.

5. Різник М. Г. Письмо і шрифт. – К.: Вища школа.– 1978. – 150 с.

6. Розум О. Таємниці друкарства. – К.: Техніка, 1980. – 144 с.

7. Яремчук О. Дизайн шрифтової поштової марки // Українська академія мистецтва. – Дослідницькі та науково-методичні праці. – № 16. – 2009 р. – С. 320-328.

8. Яремчук О. Шрифтовий екслібрис // Українська академія мистецтва. – Дослідницькі та науково-методичні праці. – № 17. – 2010 р. – С. 401-411.

ДЕРЖАВА, РЕГІОНИ, ПІДПРИЄМНИЦТВО: ІНФОРМАЦІЙНІ, СУСПІЛЬНО-ПРАВОВІ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ

частина 2

Всеукраїнська науково-практична
Інтернет-конференція
молодих учених та студентів

м. Київ, Україна, 05 грудня 2024 р.

Університет економіки та права «КРОК»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.