

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

**IV НАУКОВА КОНФЕРЕНЦІЯ
«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ОРГАНІЗАЦІЇ: ВИТОКИ, РЕАЛІЇ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»**

18 квітня 2024р.

Київ 2024

УДК 005.7
С-91

Рецензенти:

Копитко Марта Іванівна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціально-поведінкових, гуманітарних наук та економічної безпеки Інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ.

Сумець Олександр Михайлович - доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління та адміністрування Національного фармацевтичного університету.

ISBN 978-966-170-107-5

С-91 «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» наукова конференція (18 квітня 2024 року). Київ, 628с.

Збірник наукових матеріалів IV Міжнародної наукової конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (Київ, 18 квітня 2024 р., ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»). Він містить наукові доробки викладачів, докторантів, аспірантів та студентів університету «КРОК», інших ЗВО України та зарубіжних учасників. У збірнику представлено матеріали чотирьох секцій, що охоплюють ключові напрями сучасного менеджменту. Видання містить понад 620 сторінок наукових публікацій, у яких висвітлено актуальні проблеми управління, інноваційні підходи до розвитку бізнесу й освіти, а також практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності організацій у різних сферах. Матеріали конференції адресовані науковцям, фахівцям-практикам, здобувачам вищої освіти за освітніми програмами з менеджменту й маркетингу та всім, хто цікавиться питаннями управління в умовах цифровізації, глобальних викликів і воєнної нестабільності.

ISBN 978-966-170-107-5

©колектив авторів, 2024

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

ЗМІСТ

Вступне слово	17
СЕКЦІЯ 1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	
The influence of ecologization on the modern educational process <i>Olena Bielova</i> <i>Andrew Lotariiev</i>	18
Ринкова оцінка компанії як індикатор якості менеджменту <i>Вадим Савченко</i>	21
Сучасні тенденції у сфері менеджменту та бізнес-технології у контексті становлення економіки України <i>Тетяна Слободян</i> <i>Анна Бурковська</i>	23
Концептуальні аспекти впровадження проєктного офісу реалізації інфраструктурного проєкту <i>Олег Гуриненко</i> <i>Олена Данченко</i>	27
Фактори негативного впливу на формування сучасної адаптивної стратегії розвитку підприємства <i>Володимир Галіка</i>	32
Ефективне використання основних законів та технологій тайм-менеджменту на прикладі логістичної компанії «Експрес-логістика» <i>Дар'я Господарчук</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	34
Управління ризиками цінності стейкхолдерів проєктів компанії <i>Сергій Качков</i> <i>Віктор Алькема</i>	37
Геоекономічні мотиви та інтереси держави і бізнесу в сучасних умовах <i>Віктор Терехов</i>	41
Рекреаційний потенціал Львівської області - як чинник формування регіонального менеджменту у сфері туризму України <i>Михайло Кіт</i>	43
Адаптування власної діяльності в контексті зміцнення бізнес-стійкості сучасного підприємства <i>Дмитро Ткачук</i>	46
Управління портфелем проєктів в банківських установах <i>Дмитро Уваров</i> <i>Олена Данченко</i>	48
Особливості наукових досліджень у сфері сучасного менеджменту організацій <i>Віктор Алькема</i>	53

Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасній системі менеджменту підприємства: проектний підхід до впровадження <i>Леся Рибалко-Рак</i> <i>Ірина Гнипа</i> <i>Сергій Козубенко</i>	60
Науково-методичні та практичні засади менеджменту сучасних організацій <i>Валерія Ватраль</i> <i>Тетяна Гітіс</i>	63
Управління конфліктами в організації та методи їх вирішення <i>Оксана Омельченко</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	67
Сучасний менеджмент як система управління організацією у ринкових умовах <i>Анюта Яворська</i> <i>Віктор Алькема</i>	70
Основні мотиви мотивації співробітників в організації <i>Жанна Євміна</i> <i>Оксана Кириченко</i>	73
Сучасні тенденції та проблеми управління розвитком підприємств корпоративного типу <i>Валентина Дятлова</i> <i>Максим Федай</i>	76
Проектно-процесний підхід до управління організаціями <i>Олександр Кісільов</i>	80
Сутність поняття управління змінами в організації <i>Антон Матвєєв</i> <i>Марина Аверкіна</i>	84
Застосування системи логічного рамкового підходу в управлінні результативністю діяльності релігійних організацій <i>Євген Зіскінд</i>	87
Розвиток металургійних підприємств на засадах управлінських рішень з екологічної модернізації <i>Людмила Маліч</i> <i>Лідія Сухова</i>	90
Управління змінами в діяльності аудиторських компаній <i>Єгор Синицин</i> <i>Віктор Алькема</i>	93
Конфлікти в командній роботі: вплив конфліктів на ефективність роботи команди, методи їх врегулювання та побудови конструктивних відносин в кредитній спілці <i>Олег Забузний</i> <i>Ірина Мала</i>	97
Брендинг як інструмент успіху організації <i>Вячеслав Пожарський</i> <i>Ірина Мала</i>	101

Моделі інтегрованого управління операційними та проєктними ризиками торгівельних організацій	104
<i>Олег Меліксетов</i>	
<i>Оксана Денчик</i>	
<i>Ігор Михелєв</i>	
Значення проєктно-орієнтованого управління для підприємств будівельної галузі	108
<i>Данило Курбанов</i>	
<i>Олександр Сумець</i>	
Концептуалізація інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції	111
<i>Дмитро Полтавський</i>	
Сутність процесів діджиталізації, впровадження нових цифрових технологій в діяльності підприємств	114
<i>Максим Рожок</i>	
1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL - рівні логістики і логістичні оператори в Україні	117
<i>Ганна Коломієць</i>	
Перспективи реалізації концепції АЕО в Україні	120
<i>Олексій Марков</i>	
Сучасні тенденції в інноваціях та їх вплив на туризм	123
<i>Євгеній Кудряшов</i>	
Еволюція та формування базових наукових підходів до управління організаціями, закладами охорони здоров'я	125
<i>Михайло Тодуров</i>	
Концептуальні засади управління виробничими процесами підприємства	129
<i>Віталій Олійник</i>	
<i>Олег Денисов</i>	
Теоретичні основи інвестиційного забезпечення підприємств сфери інформаційних технологій	132
<i>Сергій Рожок</i>	
Планування стратегічного управління діяльністю організацій	135
<i>Віктор Алькема</i>	
<i>Валерій Діденко</i>	
Адаптивні стратегії розвитку в управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я	138
<i>Оксана Кириченко</i>	
Внутрішнє середовище організації та його значення для менеджменту	141
<i>Вікторія Ворон</i>	
<i>Оксана Кириченко</i>	
Поняття ризиків та основні концепції управління ризиками та невизначеністю	145
<i>Марія Бездень</i>	
<i>Оксана Кириченко</i>	
Особливості планування бюджету проєкту	148
<i>Кирило Туровський</i>	
<i>Марина Аверкина</i>	

Прикладні аспекти мотивації персоналу в умовах воєнного стану <i>Марія Корнійчук</i> <i>Наталія Москаленко</i>	151
Причини виникнення конфліктів на робочому місці <i>Артем Голубенко</i> <i>Ольга Євтушенко</i>	155
Розробка індивідуальних програм професійного розвитку для різних категорій персоналу фітнес-студії <i>Єлізавета Романченко</i> <i>Ольга Євтушенко</i>	158
Ролі та відповідальність зацікавлених сторін у забезпеченні ефективного корпоративного управління за моделлю континентальної Європи <i>Андрій Пуш</i> <i>Ірина Мізус</i>	161
Базисні принципи інтеграції управління відходами на підприємствах в системі бізнес-інтелекту <i>Вадим Панко</i>	164
Specifics of non-performing assets management of Piraeus-Bank jsc under martial law <i>Oleksandr Alefirenko</i> <i>Viktor Terekhov</i>	168
Концептуальні аспекти розвитку навичок майбутніх лідерів <i>В'ячеслав Полстаєв</i>	171
Порядок надання авторизації АЕО <i>Анастасія Тертична</i> <i>Олексій Найденко</i>	174
Corporate volunteering: challenges and strategies for effective implementation <i>Olena Naumova</i> <i>Mariia Naumova</i> <i>David Akintade Aduralere</i>	177
Сутність та наукові підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства <i>Євген Ситнік</i>	180
Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства <i>Юрій Стечишин</i>	184
Аналіз напрямів цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємства <i>Олександр Правдивець</i>	187
Теоретичні підходи до розуміння сутності забезпечення економічної безпеки агрофірм <i>Вікторія Генчевська</i>	191
Фінансове управління коштами закладів загальної середньої освіти та вплив на нього процесу переходу до фінансової автономії ЗЗСО <i>Олег Босько</i> <i>Оксана Кириченко</i>	198

Принципи та моделі прийняття управлінських рішень <i>Юлія Хавро</i> <i>Оксана Кириченко</i>	202
Управління брендом організації в сучасних умовах <i>Крістіна Калабішка</i> <i>Оксана Кириченко</i>	205
Управління грошовим потоком, як складова стратегічного фінансового планування на підприємстві <i>Дмитро Ніколаєв</i>	208
Роль менеджера в сучасній організації <i>Анжела Кривенко</i> <i>Оксана Кириченко</i>	212
Корпоративний розвиток аграрних підприємств: особливості ЄС <i>Ярослав Коханюк</i>	215
Конфлікти в екологічній сфері на прикладі агропромислової галузі <i>Марія Бездень</i> <i>Ірина Мала</i>	217
Принципи управління туристично-рекреаційною сферою: організаційно-економічний механізм <i>Оксана Козійчук</i>	220
Процеси управління організацією і напрямки їх удосконалення <i>Діана Пигинька</i> <i>Сергій Філатов</i>	223
Гендерні конфлікти: особливості конфліктів між чоловіками та жінками в миротворчих місіях ООН з підтримки миру і безпеки, шляхи їх вирішення <i>Дмитро Романишин</i> <i>Ірина Мала</i>	226
Методи оцінки ефективності роботи персоналу організації <i>Тарас Шведа</i> <i>Олена Сороківська</i>	230
Використання синергетичного ефекту для розвитку персоналу у банківській установі <i>Юрій Віткін</i> <i>Наталія Літвін</i>	233
Роль креативності в рекламних компаніях <i>Вікторія Ворон</i> <i>Ірина Мала</i>	237
Організація діяльності роздрібного торговельного підприємства в умовах конкуренції <i>Карина Жигadlo</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	240
Інноваційні підходи до теоретичного аналізу методів управління ризиками в діяльності провайдерів житлово-комунальних послуг <i>Юрій Черненко</i> <i>Олена Данченко</i>	243
Управління кадровими ризиками в діяльності комерційної організації <i>Аліна Бадіна</i>	248

Обґрунтування важливості економічних методів мотивації персоналу підприємства <i>Олег Забузний</i> <i>Наталія Літвін</i>	252
Стратегічний аналіз п'яти сил портера для підприємств зі сфери обслуговування <i>Володимир Момот</i> <i>Володимир Сапін</i>	255
Шляхи оптимізації операційної діяльності аграрних підприємств в Україні в умовах війни <i>Сергій Гальченко</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	260
Аналіз моделей та методів управління конфліктами в проєктах <i>Наталія Федотова</i> <i>Олена Данченко</i>	263
Risk management and its key elements for project-oriented companies <i>Olena Bielova</i> <i>Vadim Belsky</i> <i>Oleksandr Bielov</i>	268
Вплив PR на формування громадської думки та ставлення до певних подій <i>Марія Бланк</i> <i>Ірина Мала</i>	270
Вітчизняний і зарубіжний досвід у системах управління екологічними ризиками <i>Вадим Чурилін</i> <i>Леонід Віткін</i>	273
Вплив соціальних мереж на стратегію PR компаній <i>Дмитро Лисенко</i> <i>Ірина Мала</i>	276
Формуванням громадянських компетентностей у здобувачів освіти: управління методичний аспект <i>Людмила Паращенко</i>	279
Управління репутацією організації в онлайн-середовищі <i>Катерина Полуміскова</i> <i>Ірина Мала</i>	282
Шляхи набуття громадянських компетентностей здобувачів освіти в умовах неформальної освіти <i>Володимир Помінчук</i>	285
Розвиток кадрового потенціалу сучасної організації <i>Олена Рудакова</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	289
Огляд моделей управління університетами <i>Богдан Салій</i> <i>Ірина Мігус</i>	294

Exploring ai's impact on HR information management <i>Sulaimon Toheeb</i> <i>Volodymyr Tokar</i>	298
Тенденції розвитку екосистеми стартапів України <i>Максим Монета</i> <i>Марина Аверкина</i>	301
Шляхи оптимізації операційної діяльності аграрних підприємств в Україні в умовах війни <i>Сергій Гальченко</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	304
Розробка стратегії розвитку монобренду в медичній галузі <i>Сергій Хороших</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	307
Математична модель визначення ризику із застосуванням нечіткої логіки <i>Олександр Кузьменко</i> <i>Леонід Віткін</i>	311
Підходи до прийняття управлінських рішень <i>Андрій Юхимчук</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	313
Сталий розвиток туристичних дестинацій як нова цивілізаційна парадигма XXI століття <i>Сергій Мелесик</i>	316
Роль управління якістю в процесі розроблення та виробництва товару <i>Софія Дяченко</i> <i>Ірина Мала</i>	318
Розроблення та впровадження на підприємствах харчової промисловості, системи управління якістю та безпечністю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 22001 <i>Віктор Герасимчук</i> <i>Леонід Віткін</i>	321
Інновації в продукті: як створити конкурентні переваги через нововведення <i>Анна Олійник</i> <i>Ірина Мала</i>	325
Етичний маркетинг у сучасному світі: від поняття до практики <i>Анастасія Омельченко</i> <i>Ірина Мала</i>	329
Аспекти причин конфлікту та наслідків в управлінні організацією <i>Анастасія Павлова</i> <i>Ірина Мала</i>	332
Розроблення та впровадження системи управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту SO 9001 промислового підприємства <i>Леонід Лабунець</i> <i>Леонід Віткін</i>	335
Розбудова механізму управління економічною безпекою підприємства <i>Микола Кобільник</i>	339

Стратегічне управління закладом неформальної освіти дорослих в Україні з урахуванням ризиків у часі війни та повоєнному розвитку	343
<i>Ольга Наконечна</i>	
Розвиток самомотивації в сучасному бізнесі	347
<i>Кіріл Безрадецький</i>	
<i>Ганна Пазєєва</i>	
Американська модель менеджменту: філософія індивідуальних управлінських рішень	349
<i>Катерина Борбюк-Остапенко</i>	
<i>Ганна Пазєєва</i>	
Ефективне використання основних законів та технологій тайм-менеджменту на прикладі логістичної компанії «Експрес-Логістика»	351
<i>Дар'я Господарчук</i>	
<i>Ганна Пазєєва</i>	
Поведінка персоналу у конфліктних ситуаціях на підприємстві	355
<i>Вероніка Корольова</i>	
<i>Ганна Пазєєва</i>	
Управління перешкодами до застосування маркетингу на відчизняних підприємствах	358
<i>Анастасія Курнос</i>	
<i>Ганна Пазєєва</i>	
Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види	361
<i>Дар'я Морозкова</i>	
<i>Ганна Пазєєва</i>	
Критерії ефективного самоменеджменту	363
<i>Ганна Пазєєва</i>	
Розвиток українського малого та середнього бізнесу в умовах війни	365
<i>Ганна Пазєєва</i>	
Самоменеджмент: як чинник здорового способу життя	369
<i>Софія Венгрінович</i>	
<i>Ганна Пазєєва</i>	
Вплив лояльності персоналу на довгострокове стратегічне планування компанії	371
<i>Кирило Злобін</i>	

СЕКЦІЯ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ТА ПРОДАЖІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Управління загальнотехнічним обладнанням на складах	374
<i>Аліса Малошак</i>	
<i>Ганна Пазєєва</i>	
Використання відео контенту у PR	377
<i>Валерія Масленікова</i>	
<i>Ірина Мала</i>	

Вплив PR на споживачів: побудова довіри та лояльності через комунікацію <i>Наталія Могильна</i> <i>Ірина Мала</i>	381
Аналіз стратегій брендування в сфері послуг та їх вплив на відомість та лояльність клієнтів <i>Валерія Замогильна-Грушевська</i> <i>Ірина Мала</i>	385
Теоретико-методичні аспекти управління товарними запасами підприємства <i>Олексій Жубржицький</i> <i>Віктор Алькема</i>	389
Перспективи розвитку та менеджменту організацій в умовах відкритого ринку. Вихід організацій на IPO <i>Владислав Штак</i>	395
Теоретичні основи клієнтоорієнтованого управління в сучасній організації <i>Владислав Глижін</i> <i>Віктор Алькема</i>	397
Аналіз аспектів та потенційних недоліків логістичного менеджменту <i>Станіслав Мідіна</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	400
Оптимізація ланцюгів поставок «останньої милі» електронної комерції через систему краудсорсингу <i>Роман Климович</i> <i>Олександр Сумець</i>	404
Система експортного контролю української продукції спростить доступ вітчизняних товарів на ринок ЄС <i>Леонід Віткін</i>	408
Оптимізація процесів забезпечення матеріально-технічної бази в сфері медицини <i>Олексій Рудий</i> <i>Олександр Сумець</i>	410
Сучасні технології організації зберігання товарів на складах <i>Марія Бланк</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	413
Стратегії, що вирішують проблему логістичних витрат <i>Олександр Сумець</i>	416
Роль медіації у вирішенні конфліктів у процесі закупівель та продажів <i>Ігор Андрусак</i> <i>Наталія Літвін</i>	419
Legal aspects of managing the procurement activities of trade enterprises <i>Andrii Kovalchuk</i> <i>Eugene Lerokhin</i>	422
Етапи логістичного процесу та їх взаємозв'язок <i>Артем Хміль</i> <i>Сергій Філатов</i>	426

Психологічні аспекти, емоційні реакції та вплив реклами на прийняття рішень споживачами	429
<i>Олена Лакомова</i> <i>Ірина Мала</i>	
Зовнішня реклама: основні види та вимоги	432
<i>Аліна Мацьовита</i> <i>Ірина Мала</i>	
Інфлюенсери, механізм впливу на репутацію бренду та сприйняття споживачами	436
<i>Анастасія Павлова</i> <i>Ірина Мала</i>	
Товари та послуги для здорового способу життя: розвиток та популяризація фітнесу, харчування та психологічного благополуччя	439
<i>Ангеліна Зіхевич</i> <i>Ірина Мала</i>	
Сучасні проблеми оптових закупівель в Україні	442
<i>Ангеліна Зіхевич</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	
Логістичний аудит в удосконаленні діяльності організацій	444
<i>Сергій Ільїнський</i> <i>Оксана Кириченко</i>	
Вплив корпоративної соціальної відповідальності на розроблення та позиціонування товарів	448
<i>Андрій Кривушенко</i> <i>Ірина Мала</i>	
Understanding the importance of assessing organizations during Agile transformation	451
<i>Oleh Lukutin</i> <i>Eduard Zharikov</i>	
Копірайтинг як стратегічний інструмент у розвитку бренду та формуванні маркетингової ідентичності компанії	454
<i>Ірина Мала</i>	
Індивідуалізація товарів компанії Apple: як персоналізація впливає на споживачів та їх вибір	458
<i>Артем Мартинюк</i> <i>Ірина Мала</i>	
Вплив соціальних мереж на процес розроблення товару та маркетингові стратегії	460
<i>Камілла Ткаченко</i> <i>Ірина Мала</i>	
Використання дизайну у розробленні товарів: вплив естетики на споживачів та їх рішення	464
<i>Карина Жигadlo</i> <i>Ірина Мала</i>	
Використання відео контенту в PR	467
<i>Ангеліна Зіхевич</i> <i>Ірина Мала</i>	

Психологічні аспекти, емоційні реакції та вплив реклами на прийняття рішень споживачами <i>Камілла Ткаченко</i> <i>Ірина Мала</i>	471
Рекламний креатив –інструмент конкурентної боротьби <i>Софія Дяченко</i> <i>Ірина Мала</i>	475
Застосування звуку у рекламі і його вплив на поведінку споживачів <i>Анастасія Фесенко</i> <i>Ірина Мала</i>	478
Упаковка товару як інструмент впливу на споживчу поведінку <i>Анастасія Коваль</i> <i>Ірина Мала</i>	481
Державне регулювання та контроль при переміщенні товарів через митний кордон України <i>Богдан Біда</i> <i>Наталія Москаленко</i>	484
Нормативно-праворі аспекти митного оформлення в режимі імпорту у відповідності до митного кодексу України <i>Мирослава Росоха</i>	487
Важливість упаковки товару для споживача <i>Марія Бланк</i> <i>Ірина Мала</i>	490
Організація торгівлі в розвинених країнах <i>Марія Книш</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	493
Розвиток торгівлі в народному господарстві України <i>Анастасія Щербицька</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	496
Шляхи удосконалення постачання роздрібної торговельної мережі товарами <i>Софія Єкасьова</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	499

СЕКЦІЯ 3. РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Оцінка складових іміджу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» з використання методу SWOT аналіз <i>Ануар Мухамед</i> <i>Наталія Малініна</i>	503
Система ефективного управління медичним закладом <i>Наталія Половян</i>	506
Дослідження найефективніших стратегій розвитку країн-лідерів фармацевтичної галузі <i>Світлана Мороз</i>	509

Управління персоналом закладу охорони здоров'я <i>Тарас Закутній</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	513
Розвиток логістичної системи підприємства -дистрибутора фармацевтичної продукції в ланцюгу поставок <i>Владислав Коваленко</i> <i>Віктор Алькема</i>	517
Реалії та перспективи сучасного менеджменту закладів охорони здоров'я <i>Вадим Савчук</i> <i>Марина Аверкина</i>	522
Проблемність ситуації з середнім медичним персоналом закладів охорони здоров'я в період реформування медичної галузі <i>Тетяна Перог</i> <i>Олександр Сумець</i>	525
Державне регулювання соціально-небезпечних захворювань в Україні <i>Сергій Тимощук</i> <i>Людмила Сабліна</i>	527
Управління конфліктами в закладі охорони здоров'я <i>Тетяна Перог</i> <i>Ірина Мала</i>	531
Стратегічне планування та впровадження організаційних змін в закладах охорони здоров'я в Україні <i>Іван Солоненко</i> <i>Богдан Божук</i> <i>Людмила Сабліна</i>	536
Поширеність коронавірусу SARS-CoV-2 серед населення Житомирської області протягом 2020-2023 рр. <i>Оксана Бояльська</i>	540
Концепції маркетингу під час управління комплексом рекреації <i>Константин Євдокімов</i>	543

СЕКЦІЯ 4. ПРОБЛЕМАТИКА ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ

Документація технічного дизайну програмного рішення <i>Олександр Боголій</i>	545
Управління знаннями, як стратегія консолідації інформаційних систем підприємства <i>Олег Карун</i>	548
Вплив штучного інтелекту на гнучкі методології управління проектами <i>Іван Крискун</i> <i>Олена Данченко</i>	552
Методи управління персоналом в умовах воєнного стану <i>Крістіна Зерницька</i> <i>Анна Бурковська</i>	555

Agile Manifesto як статут інноваційної методології розробки програмного забезпечення	558
<i>Максим Черниш</i>	
<i>Ольга Орлова-Курилова</i>	
Проблеми освітніх програм та менеджменту освіти в умовах воєнного стану в Україні	562
<i>Костянтин Рекун</i>	
<i>Артур Галстян</i>	
<i>Євген Глінський</i>	
Шляхи підвищення ефективності бізнес-процесів e-mail-розсилок для компаній що використовують цифровий маркетинг	566
<i>Ігор Шарманський</i>	
<i>Олександр Сумець</i>	
Виклики пов'язані з військовими діями та можливості для перекваліфікації в ІТ-сферу військових	570
<i>Микола Сміленко</i>	
Аналітика великих даних у розрізі функцій менеджменту	573
<i>Роман Пашковський</i>	
Співставлення принципів Agile manifesto та класичних принципів менеджменту А.Файоля	576
<i>Сергій Усатюк</i>	
<i>Ольга Орлова-Курилова</i>	
Вплив війни на бізнес ІТ-outstaffing компаній в Україні	581
<i>Іван Панченко</i>	
Визначення проблем та ризиків залежності людства від інформаційних технологій у перспективі розвитку	583
<i>Роман Гузік</i>	
<i>Ольга Орлова-Курилова</i>	
Agile-менеджмент у складних умовах: виклики та стратегії при дистанційній роботі під час війни в Україні	586
<i>Віталій Борщов</i>	
<i>Ольга Орлова-Курилова</i>	
Адаптація Agile-методологій для цифровізації процесів управління проектами	590
<i>Олексій Басанець</i>	
<i>Ольга Орлова-Курилова</i>	
Сутність інформації та її місце і роль в менеджменті організації	594
<i>Володимир Гаман</i>	
<i>Віктор Алькема</i>	
Конфлікти в управлінні ІТ-проектами	597
<i>Дмитро Потапенко</i>	
<i>Ірина Мала</i>	
Роль ІТ в управлінні підприємством та автоматизація підприємств	601
<i>Руслан Скопненко</i>	
<i>Ольга Орлова-Курилова</i>	

Застосування технології блокчейн на підприємствах як сучасної системи управління товарообігом: переваги, виклики, перспективи <i>Сергій Могелюк</i> <i>Наталія Літвін</i>	605
Роль аналітичних даних у прийнятті стратегічних рішень <i>Олександр Стеценко</i>	609
Управління віддаленою роботою команд з розробки програмних продуктів ІТ <i>Олександр Суздаєв</i> <i>Сергій Мічківський</i>	611
Впровадження ISO27001:2022 в малих та середніх ІТ компаніях <i>Ігор Баранівський</i> <i>Леонід Віткін</i>	614
Можливості застосування штучного інтелекту у менеджменті <i>Ірина Козік</i> <i>Наталія Наконечна</i>	617
Інформаційне забезпечення процесів управління проєктами та вартістю компанії <i>Віта Андрєєва</i>	621
Управління доступом до інформації та конфіденційністю даних <i>Володимир Задворний</i> <i>Марта Копитко</i>	625

ВСТУПНЕ СЛОВО

Перед вами збірник матеріалів IV наукової конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку – 2024», у якому опубліковано результати наукових досліджень учених Університету економіки та права «КРОК», інших закладів вищої освіти України, наукових інституцій, а також науковців-практиків, представників бізнесу, органів державного управління й здобувачів освіти різних рівнів, які навчаються за освітніми програмами спеціальності «Менеджмент».

18 квітня 2024 року кафедра управлінських технологій Університету «КРОК» організувала та успішно провела IV наукову конференцію «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку – 2024». Захід відбувся у змішаному форматі та став майданчиком для професійного діалогу, обміну науковими ідеями й практичним досвідом між провідними науковцями, викладачами, управлінцями-практиками, аспірантами, магістрантами та студентською молоддю.

Об'єднуючи досвід і нові підходи, традиції наукових шкіл і сучасні виклики, учасники конференції обговорювали актуальні проблеми розвитку менеджменту в умовах цифровізації, глобальних трансформацій і воєнної нестабільності. У своїх доповідях автори пропонували інноваційні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності організацій, розвиток бізнесу, освіти, сфери охорони здоров'я та інформаційних систем управління.

Метою конференції стало обговорення актуальних питань розвитку сучасного менеджменту організацій, пошук ефективних управлінських інструментів та формування науково обґрунтованих підходів до прийняття управлінських рішень у складних умовах сьогодення.

Робота конференції здійснювалася за такими тематичними напрямками:

- організаційно-економічні та науково-методичні засади менеджменту сучасних організацій;
- закупівлі та продажі в системі менеджменту підприємства;
- реалії та перспективи менеджменту закладів охорони здоров'я;
- інформаційний менеджмент, гнучкі методології управління та економіко-математичне моделювання.

Щиро вдячні всім організаторам і учасникам конференції за активну наукову позицію, професійний діалог та вагомий внесок у розвиток сучасного менеджменту. Освіта і наука працюють заради майбутнього України!

МИ ПЕРЕМОЖЕМО! ВСЕ БУДЕ УКРАЇНА!

СЕКЦІЯ 1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

The influence of ecologization on the modern educational process

Olena Bielova

*PhD (in economics), Associate professor at Marketing and Behavioral,
Economics department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: bielovaoi@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-9359-6947*

Andrew Lotariev

*PhD, Head of International Office,
«KROK» University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: AndrewL@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5852-231X*

Scientific and technical progress has brought many benefits to all people on earth; however, it has significantly and negatively affected the ecology of our planet. This negative aspect is also confirmed by various pollutions of the atmosphere, water, and land; in some cases – radiation contamination of territories, depletion of biological resources, destruction and disappearance of forests, etc. Accordingly, it can be concluded that the main environmental problems arise as a result of such an interaction between nature and man, when the load and a certain territory significantly exceeds the ecological capabilities of this same territory. Since each territory has a certain natural resource potential, it is significantly influenced by man-made load, population density, etc. That is why the main task of modern science is to establish a certain system of relationships between people, animals, plants and their environment, as well as to study the impact of humans on the environment and vice versa, in addition, understanding the impact of the production process and production itself on the environment and ecological situation. All this becomes possible only when appropriate topics are introduced into the modern educational process.

Thus, we can consider the concept of "ecologization of production", since it is production processes that should be the focus of the modern educational process. Therefore, the concept of "ecologization" is a process of continuous environmental improvement, the purpose of which is to reduce the destructive factors that affect the environment, and, as a result, to reduce the need for environmental protection measures [1,2]. It can be assumed that the ecologization of production is the maximum possible adaptation of production processes as a whole and resource cycles in particular to the natural conditions in which the production process itself takes place. It can also be said that these are any measures aimed at reducing the danger of production for nature and people [4]. That is why it is so important to emphasize this in the modern educational process.

Unfortunately, it is possible to state the fact that modern enterprises, based on their own interests, largely save on expenses aimed at environmental protection measures. Thus, most enterprises pollute the environment with waste, which negatively affects

the ecology as a whole. If we take a deeper look at this waste situation, it becomes obvious that with the concentration of harmful substances in the environment, diseases of the population, premature mortality, and a decrease in the working capacity of the population may occur. Speaking about the enterprises themselves, harmful substances affect the acceleration of the aging of materials and buildings, as well as vehicles. In the absence of social responsibility in enterprises and their negative impact on the environment, recreational resources of the entire region, tourism, agriculture, forestry, fisheries, etc. may suffer.

That is why the ecologization of production and the modernization of educational process, aimed at determining its trends and tendencies, is a direct benefit not only for society, but also for enterprises. After all, with the successful application of appropriate measures aimed at greening, it will be possible to talk about saving raw materials, water, energy, etc., which is positive for both society and enterprises. In some cases, an additional useful result can be obtained - if enterprises are able to transform waste into products, or if waste becomes products (or at least, a material capable of disposal) at other enterprises.

In the educational process regarding ecologization, the emphasis should also be on management. Managers of enterprises should also understand that they themselves, and their subordinates in particular, may be under the influence of the negative factors listed above. Attention should be paid to the fact that the increased risk of morbidity requires expenses for the payment of sick leaves. In addition, if employees are absent from work due to illness, work time is lost and overall profitability and efficiency are reduced. Accordingly, the ecologization of production contributes to the improvement of work organization, the creation of a favorable positive climate at the enterprise, contributes to the growth of labor productivity without a significant increase in payments [4].

It should also be noted that ecological processes make it possible to produce goods and services with minimal impact on the environment. Environmentally friendly production involves the development and implementation of an environmental strategy, but does not contradict the development of other areas of activity [1, 3].

Thus, it can be concluded that any enterprise should not be aimed only at production rationality, because it is better to pay attention to the benefit of general use, which contributes to positive external effects. New approaches to economic development require the transition of the system as a whole to the principles of sustainable development, which also involves the ecologization of all processes. And, accordingly, over time, production at enterprises should be more and more neutral in relation to the environment, and the impact on it as a result should approach the minimum.

Thus, the ecological situation in which the modern economy is forced to function promotes a comprehensive approach to the consideration of economic problems, taking into account the principle of environmental protection. This is exactly what the modern educational process should be aimed at.

Keywords: ecology, ecologization, ecological management, ecologization of products, ecologization of the educational process

References:

1. *Burkinsky B.V., Stepanov V.N., Kharichkov S.K. Economic and ecological foundations of regional nature management. IPREYY of the National Academy of Sciences of Ukraine. Odessa. Feniks, 2005. 575 p.*
2. *Melnyk L.H. Economic economics. Textbook. Sumy: "University Publishing House", 2001. 350 p.*
3. *Sedov V.V. Saving nature is profitable. Business help. 1998. Vol.1. 150 p.*
4. *Golub A.A., Strukova E.B. Economics of natural resources. Textbook. Aspect Press, 2001. 319 p.*

Ринкова оцінка компанії як індикатор якості менеджменту

Вадим Савченко

*аспірант кафедри національної економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SavchenkoVY@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4979-7842*

Фондова біржа виконує ряд важливих функцій (Kemme, McInish, & Zhang, 2022), (Floreani, Polato, 2013), (Schwartz, 2015), (Pagano, Volpin, 2006), (Schwartz, Francioni, 2004), однією з яких є формування ринкової оцінки вартості компаній. Ринкова оцінка вартості компанії слугує сильним індикатором того, як ринок оцінює якість менеджменту компанії (Fleckner, 2005). Залежність між ринковою вартістю компанії та рівнем її менеджменту є комплексною і має кілька аспектів.

1. Довіра та захист інвесторів. Ринкова оцінка вартості компанії відображає впевненість інвесторів у здатності менеджменту вирішувати стратегічні завдання, ефективно розподіляти ресурси та сприяти генеруванню стабільних доходів. Вища ринкова оцінка (за рахунок вищих котирувань акцій компанії на фондовій біржі) часто свідчить про стійку віру інвесторів у конкурентоздатність та ефективність компанії (Pagano, Volpin, 2006), (Schwartz, 2015).

2. Стратегічне бачення. Якість менеджменту впливає на сприйняття ринком перспектив довгострокового зростання компанії. Компанії, що управляються висококваліфікованими менеджерами, з чіткою та добре втілюваною стратегією можуть претендувати на підвищення ринкової оцінки вартості, так як інвестори очікують зростання майбутніх доходів компанії та нових шляхів створення цінності (Schwartz, 2015).

3. Операційні результати. Ефективний менеджмент стимулює операційну досконалість, сприяючи покращенню фінансових показників та прибутковості. Ринкова оцінка таких метрик як Р/Е (ціна/прибуток) та Р/В (ціна/балансова вартість) відображає, як інвестори оцінюють поточні та майбутні доходи компанії відносно її ринкової вартості. Компанії із менеджментом високого рівня більш схильні демонструвати вищі показники прибутковості, а відтак, мати вищу ринкову оцінку (Markus & Sormunen, 2018.).

4. Ризик менеджмент. Компетентна управлінська команда впроваджує кращі практики управління ризиками, мітигує операційні, фінансові та стратегічні ризики. Інвестори сприймають компанії із сильними управлінцями в аспекті ризик менеджменту як більш стійкі до можливих невдач, що в свою чергу відображається в ринковій вартості компанії (McShane, Nair, & Rustambekov, 2011).

5. Ефективні управлінці сприяють налагодженню позитивної взаємодії із стейкхолдерами, включаючи працівників, споживачів, постачальників та акціонерів. Компанії, які дбають про інтереси стейкхолдерів і підтримують прозору комунікацію отримують довіру та підтримку інвесторів, що також позначається на ринковій оцінці вартості (Lipton, 2020).

6. Інновації та здатність до адаптації. Якісний менеджмент заохочує інновації, гнучкість та адаптовуваність до мінливої ринкової динаміки та галузевих проблем. Компанії, що управляються командою інноваторів, здатні ідентифікувати та капіталізувати можливості, що виникають, а відтак отримати вищу ринкову оцінку від далекоглядних інвесторів (Davila, Epstein & Shelton, 2012).

Отже, ринкова оцінка слугує холістичним індикатором якості менеджменту компанії, відображаючи настрої інвесторів щодо здатності управлінської команди стимулювати стратегічне зростання, забезпечувати добрі операційні результати, ефективно управляти ризиками, покращувати взаємодію зі стейкхолдерами, а також забезпечувати інноваційну базу для довгострокового успіху компанії.

Ключові слова: фондова біржа, функції фондової біржі, ринкова оцінка, котирування.

Список використаних джерел

1. Kemme, D. M., McInish, T. H., & Zhang, J. (2022). Market fairness and efficiency: Evidence from the Tokyo Stock Exchange. *Journal of Banking & Finance*, 134, 106309;
2. Floreani, J., & Polato, M. (2013). *The economics of the global stock exchange industry*. Springer;
3. Schwartz, R. A., Byrne, J. A., & Wheatley, L. (Eds.). (2015). *The economic function of a stock exchange*. Springer International Publishing;
4. Pagano, M., & Volpin, P. (2006). Shareholder protection, stock market development, and politics. *Journal of the European Economic Association*, 4(2-3), 315-341;
5. Schwartz, R. A., Francioni, R. (2004). *Equity markets in action*. New York: John Wiley&Sons, Inc, 483 p.;
6. Fleckner, A. M. (2005). Stock exchanges at the crossroads. *Fordham L. Rev.*, 74, 2541;
7. Markus, D., & Sormunen, J. (2018). A study of value investment strategies based on dividend yield, price-to-earnings and price-to-book ratios in Swedish stock market. *Jonkoping University*
8. McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). Does enterprise risk management increase firm value?. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(4), 641-658.
9. Lipton, A. M. (2020). Not everything is about investors: the case for mandatory stakeholder disclosure. *Yale J. on Reg.*, 37, 499.
10. Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2012). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. FT press.

Сучасні тенденції у сфері менеджменту та бізнес-технології у контексті становлення економіки України

Тетяна Слободян

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна,
Науковий керівник:*

Анна Бурковська

*старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу,
доктор філософії (економіка),
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна*

Менеджмент як наука та практика постійно розвивається, адаптуючись до змін у суспільстві, технологіях та бізнес-середовищі. Сьогоднішні менеджери стикаються з унікальними тенденціями, що вимагають нових підходів та стратегій управління.

Тенденції у менеджменті визначають способи взаємодії лідера з командою, комунікації всередині підприємства та стимулювання позитивної праці. Ці тенденції постійно еволюціонують, оскільки лідери постійно шукають нові методи мотивації та взаємодії зі своїми командами. Управлінські тенденції активно розвиваються для того, щоб адаптуватися до мінливого ринку праці, коли з'являються нові кандидати та технології продовжують розвиватися. Ці тенденції допомагають підприємствам модернізувати своє робоче середовище, привертаючи увагу співробітників і збільшуючи свою конкурентоспроможність на ринку [1].

Розуміння тенденцій менеджменту може поліпшити лідерські навички, сприяти розвитку співробітників та сформувати позитивну корпоративну культуру. Спостереження за тим, як успішні підприємства керують взаємодією своїх працівників, і спроба відтворити ці тенденції може допомогти підвищити продуктивність і ефективність підприємства. Вони також можуть сприяти адаптації працівників до мінливих очікувань на робочому місці та передбачити майбутні тенденції. Впровадження цих тенденцій також може сприяти розвитку лідерів усередині підприємства та стимулювати працівників до подальших успіхів [1].

Три важливі тенденції в управлінні сьогодні – це підготовка до управління кризами, збільшення використання інформаційних технологій і необхідність управління багатонаціональними культурами. Управління кризою вимагає швидких дій, розповіді правди про ситуацію та призначення найкращих людей для виправлення ситуації. Нарешті, керівництво має винести уроки з кризи, щоб запобігти її повторенню. Використовуючи новітні інформаційні технології, такі як програмне забезпечення інформаційної панелі, менеджери можуть приймати швидші й більш обґрунтовані рішення. Оскільки все більше компаній «виходять на глобальний рівень», потреба в багатонаціональних навичках управління культурою зростає. Менеджери повинні подавати хороший приклад, створювати

особисту участь для всіх працівників і розвивати культуру довіри [2].

Найпопулярнішими трендами у сучасному менеджменті є [3]:

1. Перехід до гнучких та адаптивних структур в управлінні відбувається через використання технологій, таких як Agile та Lean, для швидкого реагування на ринкові зміни.

2. Підприємства активно впроваджують культуру співпраці через застосування технологій спільної роботи та проведення team building, що сприяє покращенню комунікації та творенню сильних команд.

3. Зростає увага до розвитку лідерського потенціалу на всіх рівнях підприємства через впровадження програм навчання та тренінгів.

4. Цифрова трансформація, використання технологій, таких як штучний інтелект та аналітика даних, сприяє оптимізації бізнес-процесів та прийняттю обґрунтованих рішень.

5. Зростає роботизація та автоматизація бізнес-процесів, що дозволяє знизити ризики помилок та збільшити продуктивність.

У сфері сучасного менеджменту спостерігається велика кількість нових напрямів, які трансформують спосіб ведення бізнесу. Гнучкість, співпраця, розвиток лідерських якостей, цифрова трансформація та робототехніка – лише деякі з них. Для того, щоб підприємство залишалось конкурентоспроможним й успішним, важливо використовувати ці тенденції для підвищення ефективності та адаптації до мінливого бізнес-середовища.

Реалізація трендів менеджменту можлива завдяки інструментам та рішенням, які підтримують бізнес-операції, управління та зростання – бізнес-технологіями, таких як:

- система планування ресурсів підприємства (ERP);
- програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM);
- інструменти управління проектами;
- платформи електронної комерції та інструменти візуалізації даних.

Сучасні ERP-системи інтегрують і керують різними функціями в підприємствах, а саме: фінансами, бухгалтерським обліком, закупівлями, виробництвом та продажем. Вони спроектовані для гнучкості, масштабованості та зручності користування, часто з використанням хмарних обчислень та мобільних технологій. Системи надають інформацію в реальному часі, автоматизують процеси та допомагають у прийнятті обґрунтованих рішень. Вони централізують дані, автоматизують робочі процеси, забезпечують звітність та аналітику, керують ланцюжками поставок та доступні на мобільних пристроях. Важливі завдання ERP-систем включають управління фінансами, ланцюжками поставок, запасами, людськими ресурсами, взаємовідносинами з клієнтами, проектами, продажами, виробництвом, звітністю й аналітикою, та відповідність. Переваги включають інтеграцію, підвищену ефективність, доступ до даних у реальному часі, поліпшену видимість, економію витрат, розширену співпрацю та масштабованість. Однак важливо розуміти, що ERP-системи можуть бути

дорогими, вимагають належного керування та навчання персоналу. Тенденції розвитку включають перехід до хмарних рішень, інтеграцію із штучним інтелектом, мобільний доступ, зручні інтерфейси та галузеві рішення [3].

Сучасні бізнес-технології, такі як програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), допомагають підприємствам ефективно взаємодіяти з клієнтами та збільшувати продажі. Вони надають інструменти для управління контактами та можливостями, автоматизують процеси продажу та маркетингу, а також забезпечують аналітику та інтеграцію з іншими системами. Хоча впровадження може бути складним та вимагати значних витрат, переваги використання CRM переважають його недоліки [3].

Аналізуючи тенденції у сфері менеджменту та бізнес-технологій, неможливо оминати інструменти управління проектами. Це програми, що допомагають менеджерам управляти ресурсами, графіками, бюджетами та зацікавленими сторонами для забезпечення успіху проекту. Найвідоміші з них: Asana, Trello, Monday.com, Basecamp, MicrosoftProject, Jira, Airtable, Wrike, Smartsheet, ClickUp. Впровадження цих інструментів призводить до підвищення ефективності, оптимізації процесів, полегшує спілкування та співпрацю, покращує звітність і організацію процесів. Однак їх впровадження може бути тривалим та вимагати навчання персоналу, а також посилює залежність від технологій. Тенденція до інтеграції цих інструментів з іншими бізнес-системами та процесами спостерігається, зокрема у формі хмарних рішень, що забезпечує більшу гнучкість та мобільність у доступі до даних про проекти [3].

Майбутній розвиток бізнес-технологій передбачає їхнє постійне вдосконалення, що призведе до підвищеної ефективності, кращої співпраці та оптимізації процесів прийняття рішень для підприємства. Покращення хмарних технологій і мобільного доступу сприятиме розвитку інструментів управління проектами, оскільки підприємства працюють з все більш мобільними командами [3].

Платформи електронної комерції, які відіграють ключову роль у сучасному менеджменті, надають бізнесу інструменти для онлайн-продажів та управління ними, включаючи каталоги товарів, оплату, доставку, взаємодію з клієнтами тощо. Платформи електронної комерції забезпечують широкий спектр функцій, таких як управління запасами, маркетинг, аналітика та підтримка клієнтів. Хоча платформи електронної комерції мають численні переваги, вони також мають свої обмеження, такі як високі витрати та обмеження у налаштуванні дизайну. Проте очікується, що вони продовжать зростати та розвиватися, використовуючи штучний інтелект та машинне навчання для персоналізації користувацького досвіду та підвищення конкурентоспроможності [3].

Також важливо враховувати інструменти візуалізації даних, які роблять інформацію зрозумілою та доступною. Серед найпопулярніших таких інструментів у сучасному менеджменті є Tableau, Power BI, QlikView, D3.js, ggplot2, Plotly, Highcharts, Matplotlib, Google Charts та TIBCO Spotfire. Вони допомагають у поліпшенні аналізу, виявленні тенденцій, підвищенні співпраці

та моніторингу даних у реальному часі. Хоча ці інструменти мають переваги, вони також мають недоліки, такі як висока вартість, складність інтеграції та можливі проблеми з безпекою даних [3].

Використання передового досвіду, зокрема з США, сприятиме модернізації та підвищенню продуктивності підприємств України. Проте, ефективне становлення економіки вимагає також системних змін у державному регулюванні та підтримці підприємництва. Використання інновацій є важливим для досягнення успіху на ринках [4].

Сучасні тенденції у сфері менеджменту та бізнес-технологій свідчать про необхідність адаптації підприємств до бізнес-середовища, що швидко змінюється. Впровадження інноваційних інструментів дозволяє підприємствам підвищити ефективність, оптимізувати процеси та збільшити конкурентоспроможність. Однак важливо пам'ятати про необхідність належного керування, навчання персоналу та урахування можливих витрат при впровадженні таких інструментів. Майбутній розвиток бізнес-технологій має бути спрямований на постійне вдосконалення, зокрема за допомогою хмарних технологій, мобільного доступу, штучного інтелекту та машинного навчання.

Ключові слова: менеджмент, бізнес-технології, тренди, конкурентоспроможність, візуалізація даних.

Список використаних джерел

1. 13 Popular Management Trends To Implement in the Workplace. *Indeed*. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/management-trends> (дата звернення 22.03.2024).
2. Trends in Management and Leadership | OpenStax Intro to Business. *Lumen Learning – Simple Book Production*. URL: <https://courses.lumenlearning.com/suny-osintrobus/chapter/trends-in-management-and-leadership/> (дата звернення 22.03.2024).
3. Миронов Ю.Б. (2023) Тренди в сучасному менеджменті. *Академічні візії*, 16. URL: <https://kerivnyk.info/2024/01/trendy-v-suchasnomu-menedzhmenti.html> (дата звернення 23.03.2024).
4. Bobrovska N., Sukhorukova A., Burkovska A. Transformation Processes of the Business Environment in the Context of European Integration of Ukraine. *Modern Economics*. 2022. №34. P. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-02) (дата звернення 29.03.2024).

Концептуальні аспекти впровадження проєктного офісу реалізації інфраструктурного проєкту

Олег Гуриненко

студент групи МЕН/ОРГ-23м,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: hurypenkoom@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 роботи. Передумовою ефективного функціонування й зростання національної економіки є високий рівень розвитку її інфраструктури. Будівництво, модернізація, оновлення та експлуатація об'єктів інфраструктури, спрямованих на задоволення основних потреб населення, має стратегічний характер, оскільки охоплює сектору економіки, які держава визначає пріоритетними, а саме, транспортний сектор, житлово-комунальне господарство, освіта, охорону здоров'я тощо.

Дієвими чинниками для розвитку стійкої та сталої інфраструктури є стратегічне бачення, інтегрована стратегія та ефективне управління життєвим циклом інфраструктурного проєкту, тобто послідовністю взаємопов'язаних етапів діяльності проєктного офісу від визначення ідеї проєкту до його завершення, оцінювання результатів та коригування діяльності проєктного офісу.

Проблемам розвитку інфраструктури в зарубіжній літературі стали приділяти особливу увагу з початку 60-х рр. (див. праці Д. Кларка, А. Маршалла, Р. Фрея, Е. Симоніса, Ш. Штонера, Д. Рея та ін.). Більшість авторів трактували її як сукупність галузей зв'язку, транспорту, матеріально-технічного постачання, сфери послуг та інституціональної сфери (органіюстиції, нотаріат, муніципалітет і т. д.). У вітчизняній науковій літературі першими стали розглядати цей термін фахівці регіонального напрямку і географії, а вже потім вчені інших спеціальностей. Серед вітчизняних досліджень питання проєктного офісу розглянуто тільки як явище, що існує в системі проєктного менеджменту [3]. Проблемам розвитку проєктного офісу у вітчизняній науковій літературі були присвячені праці С. Бушуєва [1], Д. Тимченко [5], Н. Корецької [2], В. Рача [4].

Отже інфраструктурний проєкт є сукупністю безперервних скоординованих та контрольованих дій з будівництва, модернізації, оновлення та наступного використання об'єктів або технологічних комплексів інфраструктури, які здійснюються протягом визначеного часового періоду в межах затверджених коштів і ресурсів, та спрямовані на задоволення потреб економіки, суспільства, а також отримання прибутку (доходу) та (або) досягнення соціального та екологічного ефекту.

Оскільки інфраструктурні проєкти справляють істотний вплив на

економічну, соціальну, екологічну ситуацію, а їх реалізація вимагає синергії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, інвесторами, виконавцями, участь держави в регулюванні управління інфраструктурним проектом та його життєвим циклом має бути забезпечено уніфікованим підходом. Держава з одного боку може бути панівною ланкою як регулятор відповідних відносин, а також може виступати власне стороною відповідного проекту в особі проектного офісу.

Мета дослідження. Метою дослідження є розкриття специфіки діяльності проектного офісу інфраструктурного проекту.

Досягнення означеної мети в роботі передбачало розв'язання наступних завдань:

- ідентифікувати етапи реалізації інфраструктурного проекту;
- класифікувати рівні управління інфраструктурним проектом.

Об'єктом дослідження є обґрунтування концептуальних аспектів управління інфраструктурним проектом з урахуванням основних етапів життєвого циклу, що включає ефективну реалізацію поставлених завдань і досягнення показників результативності, мінімізацію ризиків та моніторинг їх виконання.

Предметом дослідження є концептуальні аспекти управління життєвим циклом інфраструктурного проекту на різних рівнях його реалізації.

Управління життєвим циклом інфраструктурного проекту відповідно до міжнародних стандартів, включає системне впровадження послідовних та взаємопов'язаних етапів - планування, формулювання, закупівля, реалізація, оцінювання результатів, які визначаються в залежності від цілей, характеристик інфраструктурного проекту та сфери його реалізації.

Великий довгостроковий інфраструктурний проект потребує кваліфікованого управління на всіх етапах його життєвого циклу, що передбачає застосування системи сучасних методів, техніки координації та контролю реалізації інфраструктурного проекту з метою дотримання визначених проектом вимог щодо складу та обсягу робіт і послуг, а також його вартості, часу, якості.

Різні етапи реалізації інфраструктурного проекту потребують вирішення проектним офісом варіативних організаційних питань з метою ефективної підготовки, управління та реалізації такого проекту, залучення широкого кола спеціалістів з метою виконання поставлених завдань, а також вирішення проблемних питань і подолання ризиків.

Етап планування передбачає визначення проектних ідей, які узгоджуються з пріоритетами розвитку певної галузі економіки. Етап планування є найбільш важливим для реалізації проектів у державному секторі економіки або проектів, які потребують державної підтримки.

Етап формулювання передбачає розроблення життєздатного інфраструктурного проекту, який може забезпечити вчасне досягнення очікуваних результатів та ефективно використання ресурсів. Цей етап включає здійснення докладної деталізації ідеї інфраструктурного проекту відповідно до визначених критеріїв, проведення дослідження доцільності реалізації інфраструктурного

проєкту, оцінку впливу на довкілля, оцінку соціального впливу, за результатами яких формується фінансова пропозиція за укрупненими показниками вартості окремих конструктивних елементів та видів будівельних робіт, розрахованими за ринковими цінами, а також розробляється проєктна, тендерна документація, технічні специфікації для реалізації інфраструктурного проєкту, що передбачає будівництво, модернізацію об'єктів інфраструктури.

Етап закупівлі передбачає здійснення закупівлі товарів, робіт, послуг за державні кошти відповідно до державних процедур, передбачених законодавством України або процедурами міжнародних фінансових організацій, якщо така умова міститься у фінансових угодах.

Стратегічні засади етапу реалізації інфраструктурного проєкту полягають не тільки у своєчасному прийняттю рішень щодо виконання робіт, закупівлі товарів і послуг, оцінці ризиків, а також проведення постійного моніторингу щодо дотримання встановлених показників результативності, а й у запровадженні міжнародно визнаних форм контрактів.

Метою етапу оцінювання результатів є проведення аналізу показників ефективності інфраструктурного проєкту та досягнення ним результативності.

Кваліфіковане управління на всіх етапах життєвого циклу інфраструктурного проєкту включає в себе різні рівні та різних учасників, від ефективної взаємодії яких залежить реалізація проєкту, досягнення поставленої мети та показників його результативності.

Управління інфраструктурним проєктом включає організацію, планування, керівництво, координацію людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проєкту, з метою ефективного досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів, техніки і технологій управління для досягнення визначених у проєкті показників результативності.

Управління інфраструктурним проєктом може здійснюватися на:

- загальнодержавному рівні;
- регіональному рівні;
- локальному рівні (безпосередньо на місцях, на підприємствах).

Управління інфраструктурним проєктом на загальнодержавному рівні включає: формування цілісної системи державного стратегічного планування та здійснення пріоритизації інвестицій; проведення аналізу відповідності державним стратегічним програмам та документам; прийняття нормативно-правової бази щодо реалізації проєктів (розпоряджень та постанов Кабінету Міністрів України щодо доцільності реалізації, залучення кредитних ресурсів, ратифікація фінансових угод з кредиторами тощо); погодження залучення обсягів та джерел зовнішнього фінансування (кошти державного бюджету, гранти, кредити міжнародних фінансових організацій та установ, субсидії, надання державних гарантій тощо) та внутрішнього фінансування (погодження залучення внутрішніх кредитів, стратегічних та інвестиційних планів, фінансових планів підприємств тощо); створення механізму публічних закупівель робіт та послуг через електронні аукціони; проведення моніторингу на всіх етапах життєвого

циклу (постійного та після закінчення реалізації проєкту - ex-post evaluation) з метою аналізу досягнення показників результативності та ефективності.

Управління інфраструктурним проєктом на регіональному рівні включає: формування системи регіонального стратегічного планування та пріоритизації інвестицій; проведення аналізу відповідності стратегічним регіональним програмам; погодження доцільності реалізації інвестиційного проєкту місцевими органами самоврядування; погодження залучення обсягів та джерел зовнішнього фінансування (гранти, кредити міжнародних фінансових організацій та установ під місцеві гарантії або місцеві запозичення тощо) та внутрішнього фінансування (погодження стратегічних та інвестиційних планів, фінансових планів підприємств тощо); проведення моніторингу на всіх етапах життєвого циклу (постійного та після закінчення реалізації проєкту - ex-post evaluation) з метою аналізу досягнення показників результативності та ефективності.

Управління інфраструктурним проєктом безпосередньо на місцях (на підприємствах) включає: визначення та дотримання мети проєкту; впровадження механізму відбору інфраструктурного проєкту на основі пріоритизації, комплексного економічного аналізу, в тому числі технологічної ефективності, обґрунтування доцільності та показників результативності, можливості забезпечення фінансування; визначення термінів реалізації проєкту, графіку його реалізації, кошторису і бюджету проєкту, здійснення планування і оцінка ризиків; визначення необхідних обсягів і джерел фінансування проєкту, здійснення їх залучення та фінансування проєкту власними джерелами; проведення публічних закупівель робіт та послуг через електронні аукціони для реалізації інфраструктурного проєкту; застосування загальних умов міжнародних форм будівельних контрактів (FIDIC) для реалізації великомасштабних інфраструктурних, у тому числі міжнародних проєктів; залучення виконавців реалізації проєкту та/або визначення постачальників товарів і послуг, зокрема через процедури торгів і конкурсів; підготовка та укладання контрактів; забезпечення контролю за реалізацією проєкту; проведення моніторингу на всіх етапах життєвого циклу (постійного та після закінчення реалізації проєкту - ex-post evaluation) з метою аналізу досягнення показників результативності та ефективності.

Висновок. Підсумовуючи зазначимо, що в сучасних умовах концептуальні основи реалізації інфраструктурного проєкту потребують кваліфікованого управління на всіх етапах його життєвого циклу, що передбачає застосування найкращого європейського досвіду, системи сучасних методів, техніки координації та контролю реалізації інфраструктурного проєкту з метою дотримання визначених проєктом мети, вимог щодо складу та обсягу робіт і послуг, вартості, часу, якості та досягнення результативних показників.

Ключові слова: інфраструктурний проєкт, проєктний офіс, управління інфраструктурним проєктом.

Список використаних джерел

1. Керівництво з питань проєктного менеджменту. РМІ, ред. Бушуєва С.Д., Ділова Україна, 2000. - 198 с.
2. Корецька Н. І. Проєктний офіс як інструмент вибору, планування та контролю управлінських рішень / Н. І. Корецька // Управління проєктами та розвиток виробництва. - 2010. - № .- С. 162-168.
3. Ракоцило О.М. Організація проєктного офісу в органах публічної влади. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2012. №4(40). С.82–86.
4. Рач В.А. Управління проєктами: 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.
5. Тимченко Д. О. Моделі та методи управління проєктом створення офісу трансферу технологій у закладі вищої освіти. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня к.т.н. Львів, 2021. - 26 с.

Фактори негативного впливу на формування сучасної адаптивної стратегії розвитку підприємства

Володимир Галіка

*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: halikavs@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-5125-2465*

Підприємство є динамічною та багатогранною областю, на яку постійно впливає безліч факторів, які вимагають розробки та реалізації сучасних адаптивних стратегій. Ці стратегії необхідні для бізнесу, що прагне орієнтуватися в складностях сучасного ринку, адаптуватися до мінливих умов і досягти безпечного зростання. Сутність та формування адаптивних стратегій визначаються широким спектром внутрішніх та зовнішніх факторів, кожен з яких відіграє ключову роль у визначенні стратегічного спрямування організації.

Одним із найбільш значущих зовнішніх факторів, що впливають сьогодні на стратегію підприємства, є швидкі темпи технологічного прогресу. Такі технології, як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей (IoT), не лише перевизначають способи роботи підприємств, а й те, як вони взаємодіють із клієнтами та конкурують на світовому ринку. Підприємства повинні прийняти адаптивні стратегії, які дозволять інтегрувати нові технології, що дозволить їм підвищити операційну ефективність, розширити пропозицію продуктів та забезпечити чудову якість обслуговування клієнтів [1-3].

Слід зазначити, що характер ринкових вимог і споживчих переваг, що постійно змінюється, вимагає від підприємств залишатися гнучкими і оперативно реагувати. Адаптивні стратегії в цьому контексті включають постійний аналіз ринку та гнучкість у зміні пропозицій продуктів або послуг у відповідь на тенденції та відгуки клієнтів. Це забезпечує актуальність та конкурентоспроможність на ринку, де переваги можуть швидко змінюватися через такі фактори, як соціальні тенденції, економічні умови та глобальні події. Зміни у законах та правилах можуть вплинути на бізнес-операції. Адаптивна стратегія в цьому плані передбачає гнучкість дотримання вимог, завдяки якій підприємства можуть швидко коригувати свою діяльність, політику та практику відповідно до нових нормативних вимог. Це не лише допомагає уникнути юридичних проблем, а й підтримує позитивний імідж бренду.

Сьогодні глобальне розширення ринків спричинило експоненційне збільшення конкурентного тиску. Підприємства більше не конкурують лише з місцевими підприємствами, а з глобальними гравцями. Адаптивні стратегії тут включають аналіз міжнародного ринку, розуміння поведінки місцевих споживачів та адаптацію продуктів та послуг до різних ринків. Понад те, стратегії повинні включати конкурентний аналіз виявлення унікальних ціннісних пропозицій, які можуть диференціювати бізнес на переповненому ринку. При цьому, економічні умови на глобальному та місцевому рівні

можуть впливати на структуру споживчих витрат та інвестиційні можливості. Адаптивні стратегії повинні враховувати економічні показники та прогнози, дозволяючи підприємствам готуватися до спадів за рахунок управління витратами та підвищення ефективності або отримувати вигоду з підйомів за рахунок інвестицій у можливості зростання. Цінності, переконання та інтереси суспільства постійно змінюються, впливаючи на поведінку та очікування споживачів. Підприємствам потрібні адаптивні стратегії, які реагують на ці соціальні та культурні зрушення, дозволяючи їм залишатися актуальними та підтримувати взаємодію з клієнтами. Це може включати коригування маркетингових повідомлень, розробку продуктів з урахуванням етичних і стійких цінностей або прийняття корпоративної соціальної відповідальності. Зауважимо, що підвищення обізнаності з екологічними проблемами зробило сталий розвиток критично важливим чинником для бізнесу. Адаптивні стратегії в цій галузі включають інтеграцію стійких методів в операції, дизайн продукції та управління ланцюжками постачання. Це не тільки знижує вплив на навколишнє середовище, а й відповідає споживчому попиту, що зростає, на відповідальні бренди.

Таким чином, формування сучасних адаптивних стратегій є складним процесом, що вимагає глибокого розуміння різних факторів, що впливають на середовище підприємства. Ці стратегії характеризуються своєю гнучкістю, оперативністю та далекоглядністю, що дозволяє підприємствам долати невизначеності та отримувати вигоду з можливостей. Застосовуючи цілісний і комплексний підхід до розробки стратегії, що включає технологічні, ринкові, нормативні, конкурентні, економічні, соціальні та екологічні міркування, підприємства можуть забезпечити собі довгостроковий успіх на глобальному ринку, що постійно розвивається.

Ключові слова: адаптивні стратегії, розвиток підприємства, стратегія розвитку.

Список використаних джерел

1. Погорелов Ю. С. *Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія.* Харків : АдвАтм, 2010. 352 с.
2. Стадник В. В. *Теоретико-методологічні основи інвестування розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки.* 2008. № 1 (79). С. 60-68.
3. Живко З. Б. *Методологія управління економічною безпекою підприємства.* Львів : Ліга-Прес, 2013. С. 48–92

Ефективне використання основних законів та технологій тайм-менеджменту на прикладі логістичної компанії «Експрес-логістика»

Дар'я Господарчук

здобувачка III курсу, групи ПТ-21к,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: HospodDM@krok.edu.ua

Ганна Пазєєва

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oliferovskyimv@krok.edu.ua,

ORCID: 0009-0000-5088-2441

Актуальність дослідження. Актуальність теми визначається необхідністю адаптації бізнес-середовища до сучасних умов, де швидкість змін та обсяг інформації вимагають від професіоналів не лише глибоких знань у своїй галузі, але й вміння ефективно керувати своїм часом. В умовах швидкої технологічної трансформації, конкуренції та потреби в неперервному саморозвитку, вміння ефективно використовувати основні закони та технології тайм-менеджменту стає ключовим фактором успіху як для особистостей, так і для організацій. Використання тайм-менеджменту в бізнесі є невід'ємною частиною стратегічного розвитку. Застосування цих принципів дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність праці та забезпечити високий рівень ефективності в умовах зростаючого темпу життя та бізнес-динаміки. Такий підхід дозволяє досягти більшої конкурентної переваги та забезпечити стабільний розвиток в сучасному економічному середовищі.

Інформаційна база досліджень. Інформаційна база досліджень щодо ефективного використання основних законів та технологій тайм-менеджменту в компанії "ЕкспресЛогістика" охоплює роботи вітчизняних та зарубіжних дослідників у галузі управління ефективністю та тайм-менеджменту. Зокрема, в роботах Щекович О. [2], Колесов О. [3], Тітова Н. [4], Т. Говорушко, Н. Климаш, Г. Куденко, А. Куценко, Н. Лазаревої, І. Тадики досліджуються теоретичні та методологічні аспекти управління ефективністю підприємства.

Зарубіжні роботи, такі як від Кноблаух Й. [1], Вьольтьє Х., Армстронга М., Хетфілда С., Холдсворда Е. та Д. Джирасин Д., розглядають аспекти тайм-менеджменту та його вплив на ефективність управління.

Об'єктом дослідження. Об'єктом дослідження є система впровадження та ефективного використання основних законів та технологій тайм-менеджменту в робочому середовищі компанії «Експрес Логістика Україна».

Предметом дослідження: Предметом дослідження є оптимізація та підвищення ефективності використання основних законів та технологій тайм-менеджменту в рамках діяльності компанії «Експрес Логістика Україна». Дослідження фокусується на вивченні та аналізі процесів управління часом та ресурсами, спрямованих на оптимальне планування та виконання завдань у робочому се-

редовищі. Основним завданням є розробка та впровадження стратегій тайм-менеджменту, спеціально адаптованих до потреб логістичної компанії, з метою підвищення ефективності операцій, забезпечення точності та швидкості виконання завдань, а також підвищення загальної продуктивності працівників «Експрес Логістика Україна».

Метою дослідження. Метою дослідження є розробка конкретних рекомендацій щодо оптимізації та підвищення ефективності використання основних законів та технологій тайм-менеджменту в діяльності логістичної компанії «Експрес Логістика Україна». З метою досягнення даної мети визначено та вирішено наступні завдання:

- проведення аналізу наукових джерел, спрямованого на вивчення сутності та змісту ефективного управління часом та ресурсами в сучасному бізнес-середовищі;
- збір та систематизація інформації щодо використання технологій тайм-менеджменту в робочому процесі компанії «Експрес Логістика Україна»;
- визначення конкретних шляхів та стратегій для підвищення ефективності управлінської діяльності, спрямованих на покращення планування та виконання завдань, а також оптимізацію ресурсного використання в контексті тайм-менеджменту в компанії «Експрес Логістика Україна».

Методологія дослідження. У роботі використовуються логістичний та економіко-статистичний аналіз, економічне прогнозування, узагальнення, групування та порівняння.

Етапи та результати дослідження. Етапи та результати дослідження зосереджені на вивченні та покращенні ефективного використання основних законів та технологій тайм-менеджменту в компанії «Експрес Логістика Україна»

На першому етапі проведено аналіз наукових джерел з метою визначення сутності та перспектив розвитку технологій тайм-менеджменту в логістичній галузі. У ході аналізу була визначена необхідність впровадження інновацій та сучасних підходів до управління часом для оптимізації бізнес-процесів компанії.

На другому етапі проведено аналіз плану, пошук та працевлаштування бізнес-коучів, які будуть вчителями з само- і тайм-менеджменту та створено графік проведення навчання персоналу технологіям ефективного розподілу та виконанню задач.

Третій етап дослідження включав аналіз результатів засвоєння матеріалу працівниками. Він перевірявся тестами та практикою так як компанія не ставила на паузу свою роботу, а вчила працівників групами, і поки одна з команд проходила навчання, інша вже закріплювала набуті знання на виконанні практичних завдань.

На четвертому етапі, через 3 місяці після початку підвищення кваліфікації, коли зробили остаточні висновки за весь період, керівництво помітило, що всі три групи на які були поділені працівники прекрасно засвоїли матеріал, та за час навчання підвищили свою продуктивність, а тобто і прибуток компанії на 20%.

Загалом, результати дослідження підкреслюють необхідність впровадження інновацій тайм-менеджменту в компаніях. Витративши певну кількість

грошей на залучення викладачів, керівництво «Експрес Логістика Україна» повернуло свої кошти через місяць після початку навчання, через підвищення продуктивності працівників та виконання їх ще більшої кількості задач. Також ця компанія є прекрасним прикладом для вивчення тайм-менеджменту через те, що це логістична сфера, і чим швидше ти виконуєш, тим краще за конкурентів.

Практична значущість результатів дослідження. В результаті дослідження був досліджений комплекс заходів, спрямований на підвищення ефективності управлінської діяльності, через технологію тайм-менеджмент компанії «Експрес Логістика Україна», а саме: працевлаштування бізнес-коучів та організація заходів з вивчення тайм-менеджменту для працівників даної компанії; тестування та практичне застосування знань; зроблені висновки та перші позитивні результати у вигляді збільшення продуктивності працівників в середньому на 20%. Запропоновані заходи, як результат дослідження мають практичне значення і можуть бути застосовані на багатьох інших корпораціях, а ще мають гнучке застосування і на компанії «Експрес Логістика Україна» в ситуації з новими працівниками, тобто старі працівники, які вже успішно закінчили курс, можуть поділитись набутими знаннями з новачками, і отримати за це подяку у вигляді премії. Тоді виходить, що усі сторони будуть задоволені та зацікавлені, компанія – тому, що отримає за меншу плату підвищення продуктивності нового працівника, і їм не потрібно буде втрачати час та кошти на те, щоб людина набралась досвіду, а робітник який буде ділитись знаннями, за грошову винагороду буде мати мотивацію розповісти про систему тайм-менеджмент так само добре як йому розповідав коуч.

Висновки: Для особи та і компаній в цілому, важливо управляти не тільки процесами, а й часом. Це дозволить ефективно використовувати свої можливості та можливості підлеглих. Ефективність в управлінні часу полягає не в швидкості, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей.

Ключові слова: тайм-менеджмент, ефективність, мотивація, час, модернізація, бізнес-коуч, ефективний розподіл та виконання задач.

Список використаних джерел

1. Кноблаух Йорг, Вольтьє Хольгер. *Управління часом. 2-е вид. М.: Омега-Л, 2006. – 144с.*
2. Щекович О. С. *Тайм-менеджмент – мистецтво управління часом / Щекович О. С., Голобородько Т. В., Кришевська Ю. Ю.*
3. Колесов О. С. *Тайм-менеджмент – управління часом / Колесов О. С., Вацьківська А. В. // Збірник наукових праць ВНАУ : серія «Економічні науки». – 2011. – № 2 (53). – т.3. – С. 61-70.*
4. Тітова Н. М. *Ефективне використання основних законів та технологій тайм-менеджменту / Тітова Н. М. // Юність науки –2016 : соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства : зб. тез Міжн. наук.-практ. конф. студ., аспір. і молод. Вч. (м. Чернігів, 18-19 травня 2016р.) : у 7 ч. / Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2016.–Ч.4. – С. 30-32.*
5. Сайт на якому можна знайти всі відомості про компанію «Експрес Логістика Україна» https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41868431/

Управління ризиками цінності стейкхолдерів проєктів компанії

Сергій Качков

*здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kachkov.s@ukr.net,
e-mail: kachkoso@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0005-8654-7537*

Віктор Алькема

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alketa@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076*

Актуальність теми. В сучасному світі проєктно-орієнтовані організації, які працюють з різноманітними проєктами, постійно стикаються з унікальними ризиками, які несуть загрози безпеці забезпеченню цінностей стейкхолдерів проєктів компанії.

Для ефективного управління даними ризиками в проєктно-орієнтованій організації використовують різні стратегії: аналіз ризиків, розробка планів мінімізації ризиків, управління змінами, комунікація та співпраця, застосування відомих найкращих практик. Ці стратегії забезпечують успішне виконання проєктів, запобігають втратам цінностей стейкхолдерів.

Автори дослідження стверджують [1], що «...стейкхолдери проєкту мають власні очікування, які в процесі реалізації проєкту імплементуються у вигляді набутої цінності... Однак, додаткові ступені свободи (цінність, стейкхолдери, очікування, додана цінність) веде за собою появу нових ризиків...».

За словами авторів роботи [2], саме «...збалансоване і інтегроване управління передбачає, щоб усі цінності усіх зацікавлених сторін проєкту були отримані ними в обсязі і якості, попередньо визначених під час узгодження і гармонізації цінностей стейкхолдерів на фазі ініціалізації проєкту», то б то успішність проєктів вимірюється ступенем задоволеності очікувань стейкхолдерів від проєкту.

В роботі [3] відмічено, що «...поведінка стейкхолдерів визначається їхніми відносно стабільними в часі інтересами...найкращих результатів в управлінні ... можна досягти завдяки взаємодії між зацікавленими сторонами, при цьому створюючи цінність для всіх стейкхолдерів, а не лише для інвесторів».

Сучасні, більш складні, проєкти вимагають співпраці з широким спектром стейкхолдерів (замовники, клієнти, учасники команди проєкту, постачальники, та інші), тому імовірність конфліктів та непорозумінь збільшується, різні погляди на потреби та очікування можуть призвести до виникнення ризиків, виток інформації може стати джерелом серйозних загроз. Отже, багатогранність та різноманіття, складність та багатовекторність проєктів компаній створює умови загроз забезпеченню цінностей стейкхолдерів, через недосконалу комунікацію,

невдало сформовану проєктну команду, нечесну конкуренцію, зміни цінностей, втрата інвестора, змін в законодавчій базі, форс-мажор та ін.

Для успішного управління проєктами компанії необхідно систематично визначати цінності стейкхолдерів, враховуючи їх потреби та очікування, що, в свою чергу, сприятиме зниженню імовірності ризиків та забезпечить досягнення бажаних результатів.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз особливостей управління ризиками, які несуть загрози забезпеченню цінностей стейкхолдерів проєктів компанії.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- проведено бібліографічний аналіз наукових джерел щодо сутності цінності стейкхолдерів проєкту;
- виявлені чинники, які несуть загрози забезпеченню цінностей стейкхолдерів проєктів компанії;
- визначені ключові етапи управління ризиками цінності стейкхолдерів проєктів компанії.

Об'єктом дослідження є процеси управління ризиками, які несуть загрози забезпеченню цінностей стейкхолдерів проєктів компанії.

Предмет дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти управління ризиками, які несуть загрози забезпеченню цінностей стейкхолдерів проєктів компанії.

Етапи та результати. Перший етап дослідження присвячений бібліографічному аналізу наукових джерел щодо сутності цінності стейкхолдерів проєкту. Відзначено, що аналіз цінностей, потреб, очікувань та інтересів різних стейкхолдерів по відношенню до проєкту допомагає визначити наступне: які аспекти проєкту є для них найбільш важливими; який їх «внесок» в імовірність настання ризиків та можливості проєкту.

Для аналізу цінностей стейкхолдерів, як важливого інструментарію ризик-менеджменту, літературні джерела пропонують ряд кроків. На першому кроці ідентифікують всіх стейкхолдерів, зацікавлених в проєкті, або які можуть впливати на результат. При визначенні стейкхолдерів застосовуються матричні моделі (влада/інтереси, влада/вплив, вплив/дії тощо) [4].

Наступний крок передбачає збір інформації щодо потреб, очікувань, цінності та інтересів стейкхолдерів, застосовуючи різні методи збору інформації. Отримана інформація піддається подальшому аналізу задля зрозуміння ключових цінностей стейкхолдерів та виявленню «конфліктних» з можливістю їх збалансування.

Невід'ємним кроком є ефективна взаємодія із стейкхолдерами та залучення їх до процесу прийняття рішень, що створює умови уникнення конфліктів та забезпечення підтримки проєкту всіма стейкхолдерами.

Наступний етап дослідження пов'язаний з ідентифікацією чинників, які несуть загрози небезпеки забезпеченню цінностей стейкхолдерів проєктів

компанії. Визначено, що найбільш розповсюдженими ризиками [5], особливо для цінностей стейкхолдерів є:

- технологічні ризики, які виникають внаслідок несвоєчасного реагування на новітні технологічні зміни або, як результат прийняття невдалого технологічного рішення (застарілі системи призводять до небезпеки баз даних або недосягнення очікуваних рівнів продуктивності);

- фінансові ризики, як наслідок несприятливих економічних умов, незапланованих витрати або фінансових втрат (неспроможність зберегти бюджет проєкту може викликати незадоволення акціонерів або інвесторів);

- організаційні ризики є результатом некомпетентного управління, внутрішніх конфліктів або неефективної комунікації в компанії (погіршення відносин зі стейкхолдерами проєкту);

- конкурентний тиск пов'язаний із зміни в конкурентному середовищі через появу нових конкурентів або змін в стратегії відомих учасників ринку (можливі зміни цінності стейкхолдерів та адаптація проєкту до нових реалій);

- тривалість проєкту може призвести до зміни цінностей та очікувань стейкхолдерів у часі, тому необхідним є постійний моніторинг та взаємодія зі стейкхолдерами;

- юридичні ризики, як результат зміни законодавства, політичні кризи;

- форс-мажорні явища можуть негативно впливати на успішність проєкту, викликаючи тим самим загрози для цінностей стейкхолдерів.

Дані загрози потребують застосування певних управлінських рішень задля забезпечення задоволеності стейкхолдерів проєктів компанії, тому завершальний етап дослідження присвячений визначенню ключових етапів управління ризиками цінності стейкхолдерів проєктів компанії.

У відповідності до ризик-менеджменту, ключовими етапами управління цими ризиками є [6, 7]:

- ідентифікація ризиків передбачає визначення потенційних загроз для цінностей стейкхолдерів;

- оцінка ризиків дозволяє спрогнозувати імовірність виникнення кожного ризику, провести кількісний та якісний аналіз, визначити ступінь впливу ризику на проєкт;

- стратегія управління ризиками включає розробку та впровадження стратегій, планів, заходів щодо запобігання, мінімізації ризиків;

- моніторинг та контроль передбачає постійне відстеження ризиків, корегування заходів в разі виникнення змін у ситуації або появи нових ризиків;

- комунікація та звітність є невід'ємною складовою щодо управління ризиками, стратегій управління ними та результатів прийняття управлінських рішень;

- оцінка результатів надає інформацію відносно ефективності запроваджених заходів з управління ризиками та досягнення цілей проєкту чи організації.

В умовах турбулентності та невизначеності ефективно управління ризиками цінностей стейкхолдерів є ключовим чинником успішності проєкту, забезпечуючи

високу якість реалізації проєкту, збереження довіри стейкхолдерів, досягнення стратегічних цілей компанії та конкурентної переваги на ринку.

Висновок. Ризик-менеджмент є важливою складовою в управлінні компанії, особливо в сучасних умовах постійних змін та активного розвитку цифрових технологій. Аналіз наукових робіт та періодичних джерел дозволяє зробити наступні висновки:

Головним акцентом для опису стейкхолдерів проєкту вважають категорію «цінність».

Загрози забезпечення цінностей стейкхолдерів мають певні чинники.

Інструментарій управління ризиками цінності стейкхолдерів проєктів компанії дозволяє:

1. Своєчасно виявити потенційні загрози та розробити стратегії щодо запобігання та/або мінімізації наслідків ризиків.
2. Забезпечити систематичний механізм моніторингу та контролю за ризиками протягом усього життєвого циклу проєкту, з можливістю корекції протиризикових заходів в залежності від ситуації.
3. Забезпечує успішну співпрацю, відкритість та ефективний комунікаційний процес з усіма стейкхолдерами.

Ключові слова: стейкхолдери, цінність, управління ризиками, проєкти.

Список використаних джерел

1. Сеек, А.М., Тесленко, П.О., & Бєлова, О.І. (2019). Ціннісно-орієнтований підхід управління проєктами як джерело виникнення ризиків. *Вчені записки Університету «КРОК», ((3) 55), 128–133.* URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-128-133>
2. Лукашенко В.М., Лепський В.В. Принципи інтегрованого управління загрозами забезпеченню цінностей стейкхолдерів проєктно-орієнтованих медичних закладів. *Управління розвитком складних систем. Київ : КНУБА, 2017. № 32. С. 42 – 49.*
3. Возний О.М, Борисова Н.І. Ціннісно-орієнтоване управління проєктами альтернативної енергетики. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. № 2 (1224). С. 72–78.*
4. Лепський В.В. Ідентифікація цінностей стейкхолдерів проєктів проєктно-орієнтованого медичного закладу. *Вісник ЧДТУ. Черкаси: ЧДТУ, 2017. №3. С. 44-51.*
5. Кісільов О.І., Качков С.О. Сутність інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками в організації. *Управління розвитком складних систем. Київ: КНУБА, 2023. No 55. С. 46 – 54. DOI: 10.32347/2412-9933.2023.55.46-54.*
6. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition. USA: PMI, 2021. 250 с.*
7. *IEC/ISO 31010:2019 Risk management – Risk assessment techniques.* URL: <https://www.iso.org/ru/standard/72140.html>

Геоекономічні мотиви та інтереси держави і бізнесу в сучасних умовах

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*

Розбудова незалежності України об'єктивно потребує входження її у світове господарство на організаційно-економічних засадах ринкових відносин, а світогосподарські зв'язки стають одним із важливіших факторів економічного зростання, структурних зрушень та підвищення ефективності національного виробництва. Розвиток відносин відкриває додаткові можливості у розвитку соціальної сфери та створення належних умов для задоволення життєвих потреб народу України.

Принципове значення у розробках перспектив розвитку зовнішньоекономічних зв'язків держави повинні набути фактори їх багатовекторного спрямування. Як для кожної національної економіки, так і для України, включення в міжнародний розподіл праці пов'язане з проходженням складного шляху перебудови власних виробничих і організаційних структур та регулюючих механізмів державного впливу. Найголовнішим для цього є такі:

- вибір найбільш раціональних сфер взаємодії національної економіки зі світовим господарством;
- напрямком розвитку кожної зі сфер взаємодії;
- розробка і забезпечення правовою регулюючою базою учасників відносин;
- забезпечення механізму організації управління зовнішньоекономічними зв'язками та поетапне диференційоване включення національної економіки у світове господарство з обумовленою об'єктивністю для народного господарства;
- створення умов для гнучкого перетворення механізму включення у міжнародний розподіл праці як на макро –, так і на міжнародному, регіональному, галузевому та рівні підприємств для маневрування у виборі напрямів і пріоритетів співробітництва.

У сучасних умовах економічного стану України (військові дії) зовнішньоекономічні відносини – одна з найважливіших сфер її діяльності. Створення і розвиток цих відносин з усіма країнами світу, і особливо з найбільш розвинутими, сприяє інтернаціоналізації виробництва, підвищенню рівня технології та якості продукції. Тільки таким шляхом Україна зможе інтегруватися в Європейський і світовий ринок. З цього вимальовуються мотиви досягнення Україною необхідного гео економічного рівня:

- розвиток на основі сукупності економічних теорій, серед яких провідною є українська інноваційна теорія;
- не протиставлення, а органічна єдність ринкової саморегуляції та державного регулювання економіки;
- розвинена демократія, незалежність і патріотизм засобів масової інфор-

мації;

- заборона продажу землі іноземцям;
- збереження незалежності і керованості в політиці, економіці та культурі, забезпечення всіх умов для національної безпеки;
- політика односторонньої лібералізації зовнішньоекономічної діяльності по відношенню до країн, ринок яких завойовується з одночасним захистом свого ринку та підтримкою свого виробника тощо.

Звідси впливають і національні інтереси України:

- системна інтеграція у світове господарство із забезпеченням реальної міжнародної конкурентоспроможності;
- ефективна міжнародна спеціалізація, скоординована із внутрішньою структурною модернізацією та орієнтована на доступні прогресуючі сегменти світового ринку;
- міжнародна диверсифікація спрямована на ліквідацію монопольної чи монопсонної залежності від окремих зарубіжних ринків;
- становлення власних транснаціональних економічних структур із глобальним менеджментом;
- розробка національних логістичних коридорів;
- забезпечення належного рівня економічної безпеки з дійовими механізмами захисту від несприятливих міжнародних змін міжнародної кон'юнктури і фінансових криз.

Отже для України на сучасному етапі розвитку (в умовах війни) особливо важливим є повне і ефективно використання зовнішніх економічних зв'язків для вирішення нагальних науково-технічних, військових і господарських проблем, та сприятиме її просуванню на світовий ринок і інтегруванню в глобально міжнародну економіку.

Ключові слова: Національна безпека, геоекономічні мотиви, інтеграція, зовнішньоекономічна інтеграція, національна економіка.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року №2469 – VIII.
2. В.Рокоча, Б.Одягайло, В.Терехов. Геоекономіка та глобальні стратегії українського бізнесу /ВНЗ. Університет економіки та права «КРОК» антикризовий аспект К.2017 с.350.
3. План пріоритетних дій Уряду на 2024 р.
4. Цілі сталого розвитку на період до 2030 року, визначені Указом Президента України від 30.09.2019 № 722/2019.
5. План України в рамках програм підтримки Європейського Союзу «Український фонд» на 2024–2027 роки.
6. Солідарність ЄС з Україною. https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/index_uk
7. Підтримка інвестицій у промисловість України в умовах війни та повоєнного відновлення. Національний інститут стратегічних досліджень: коментарі експертів від 29.05.2023 р. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovisht-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ta>

Рекреаційний потенціал Львівської області - як чинник формування регіонального менеджменту у сфері туризму України

Михайло Кім

*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*

Природно-ресурсний та історико-культурний потенціал Львівської області у поєднанні з вигідним географічним положенням в центрі Європи, багаторічним досвідом та напрацюваннями у сфері рекреації є ваговою передумовою пріоритетного розвитку системи туризму, санаторно-курортного лікування і відпочинку, орієнтованої як на внутрішнього, так і на іноземного споживача.

Рекреаційний потенціал Львівської області є визначальним чинником для формування успішного регіонального менеджменту Західного туристичного регіону України. Саме він визначає місцеві та міжрегіональні можливості для розвитку різного роду підприємств галузі туризму та їх менеджменту. Сфера готельного бізнесу, санаторно-курортні заклади різної спеціалізації, заклади громадського харчування, транспорт та логістика, музеї та історико-культурні заповідники, ландшафтні парки, дозволяють розробляти унікальні туристичні маршрути та надавати різноманітні послуги у сфері туризму, що мають попит на туристичному ринку. Тісні міжрегіональні зв'язки забезпечуються діяльністю туристичних компаній, що в поєднанні з успішним менеджментом, об'єднують рекреаційний потенціал у готовому туристичному продукті.

За наявним рекреаційним потенціалом Львівська область посідає одне з провідних місць в державі. Природні рекреаційні ресурси Львівщини представлені лікувальними мінеральними водами, грязями, озокеритом, кліматичними, водними та лісовими ресурсами. Частка Львівщини в сумарному природно-ресурсному потенціалі України складає 5 %. За цим показником вона серед областей Західного регіону України поступається лише Закарпатській (7,04%). Вагомого значення в рекреаційній діяльності набувають ресурси для відпочинку і туризму, на які припадає 70 % всіх рекреаційних ресурсів області, а 30% - складають ресурси для санаторно-курортного лікування. У сумарному природно-ресурсному потенціалі Львівської області природні рекреаційні ресурси складають 14,3%, що значно вище відповідного показника по Україні (9,5%) [1].

Варто відзначити, що провідне місце в структурі рекреаційного потенціалу області займають бальнеологічні ресурси, до яких відносяться мінеральні води та грязі, а також, за окремими класифікаціями - озокерит. Сукупність органічних та хімічних речовин, газового складу та мікрофлори визначає їх оригінальність та надзвичайно високу бальнеологічну активність під час лікування багатьох хвороб. Це визначається унікальними тектонічними умовами і геологічною структурою Львівської області. З восьми типів мінеральних вод, що застосовуються у

бальнеології в Україні, на Львівщині відомо сім, які утворюють чотири зони їх концентрації.

У зоні розповсюдження мінеральних неспецифічних вод типу "Нафтуса" розташовані курорти Трускавець (добовий дебіт родовища складає 47,2 м³/добу) та Східниця (64,6 м³/добу), Верхнесиневідненське родовище та близько 40 інших проявів джерел із загальними розвіданими і прогнозними ресурсами понад 5000 м³/добу [3].

У зоні поширення лікувального розсолу з підвищеним вмістом сульфатів розташований курорт Моршин (добовий дебіт 79,0 м³/добу). Сумарні розвідані і прогнозовані ресурси лікувального розсолу складають понад 600 м³/добу, з яких на даний час використовується лише приблизно 1 м³/добу.

На базі мінеральних сульфатних вод функціонують курорти Великий Любінь (добовий дебіт - 57,6 м³/добу), Немирів (320 м³/добу), Шкло (5,0 м³/добу). Загальні і прогнозні запаси даного типу вод досягають декількох тисяч м³/добу, з яких нині використовується лише близько 250 м³/добу. У Львівській області виявлено також вуглекислі мінеральні води (с. Климець, с. Боберка).

Лікувальні торф'яні грязі Львівщини представлені Немирівським, Великолюбінським, Моршинським родовищами із загальними запасами 462 тис. м³, які повністю забезпечують теперішні і перспективні потреби функціонування на їх базі санаторно-курортних установ. На Львівщині розташоване найбільше родовище озокериту в Україні – Бориславське. Прояви озокериту є також в селищі міського типу Стара Сіль. На базі багатьох родовищ функціонують санаторно-курортні заклади [3].

Окрім бальнеологічних ресурсів Львівщина має інші природні рекреаційні ресурси (ландшафтні, лісові тощо). Серед них особливий інтерес представляють гірські місцевості придатні для гірськолижного спорту, зокрема, Славське, Тисовець, Розлуч, Турка і деякі інші.

З лісових ресурсів для розвитку рекреації і туризму найбільш сприятливі ліси зелених зон – 137,7 тис. га, курортні ліси – 11,1 тис. га, ліси спеціального цільового призначення – 6 тис. га, заповідні ліси – 2,1 тис. га.

Для водних видів відпочинку, оздоровлення і туризму найбільш придатними є річки: Дністер, Стрий, Свічка, Західний Буг, окремі штучні водойми в околицях Львова і в Яворівському районі [2].

Щодо історико-культурних рекреаційних ресурсів Львівщини, то варто зазначити, що область є найбільшою в Україні за кількістю, різноманітністю і ступенем збереження архітектурно-містобудівного спадку, який представлений всіма типами будівель широкого хронологічного періоду – від Княжих сторіч до середини ХХ століття. Визначні пам'ятки архітектури – найбільш цінні туристичні об'єкти. В області взято під охорону 3965 споруд, що складає 25% від кількості в Україні. Основна частина об'єктів (2313) – зосереджена у Львові, який за їх кількістю і різноманітністю займає перше місце в Україні, багато з них включено до всесвітньої спадщини ЮНЕСКО [1, 3].

На базі комплексів історико-культурної і містобудівної спадщини в області

створено 5 заповідників: державні історико-архітектурні заповідники в містах Львові і Жовкві, "Нагуєвичі" в Дрогобицькому районі, "Тустань" в Сколівському районі, державний музей-заповідник "Олеський замок" в Буському районі. На основі збережених архітектурних визначних пам'яток в Старому Селі, Свіржі, Уневі, Золочеві, Підгірцях, Жовкві, Крехові створений туристичний маршрут "Золота підкова".

Все більшого розвитку набувають альтернативні форми туризму: екстремальний, конгресовий, елітарний, зелений. Найбільшу популярність серед них в Львівській області отримав зелений туризм, який розвивається в традиційних туристичних зонах. В області діє Львівський осередок союзу сприяння розвитку сільського зеленого туризму. Згідно його даних, на Львівщині налічується понад 200 власників агросадиб.

Таким чином, природний рекреаційний потенціал області досить значний, проте використовується він далеко неефективно. Особливо це стосується бальнеологічних ресурсів, які навіть в Трускавці використовуються на 50%, в інших курортах – на 2 – 10%. Лікувальні мінеральні води інших родовищ в кращому разі використовуються для розливу (Солуки, Олеська, Надбужанська та інші).

Підводячи підсумки, варто наголосити на тому, що незважаючи на складну економіко-політичну ситуацію в Україні та війну з росією, Львівщина з безмежними рекреаційними ресурсами, не тільки є туристичною родзинкою України, а й усієї Центральної Європи. Регіон має необмежені ресурси для реабілітації та оздоровлення наших громадян, військових, жителів з тимчасово-окупованих територій, дітей. Основним завданням регіонального менеджменту в сфері туризму є максимальне розкриття цього туристичного потенціалу. Успішного результату можна досягти тільки при злагодженій співпраці органів державного управління і підприємствами та закладами туристичної індустрії.

Ключові слова: регіональний менеджмент, туризм, рекреаційний потенціал.

Список використаних джерел

1. Дані Головного управління статистики у Львівській області за 2011-2014 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/publ/2011/ZB212010Y11_2.pdf.
2. Концепція розвитку санаторно-курортної сфери, туризму і відпочинку у Львівській області. - Львів, 2002. - 43 с.
3. Рекреація і туризм Львівської області // Відпочинок у Карпатах – довідник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://karpatamu.org.ua/rekreaciya_ljvovskoj_oblasti.html.

Адаптування власної діяльності в контексті зміцнення бізнес-стійкості сучасного підприємства

Дмитро Ткачук

*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: tkachukdv@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0008-3138-3864*

Адаптація є вирішальним чинником у розвитку та зміцненні бізнес-стійкості на сучасному підприємстві. У світі, що характеризується швидким технологічним прогресом, ринковими потребами, що змінюються, і непередбачуваними глобальними проблемами, здатність адаптуватися є не просто перевагою, а й необхідністю для виживання та успіху. Взаємозв'язок між адаптацією і підвищенням бізнес-стійкості багатогранна і включає здатність передбачати зміни, ефективно реагувати на потрясіння і отримувати вигоду з нових можливостей. Мета цього тексту - пояснити, як адаптація впливає на зміни і підвищує бізнес-стійкість, обґрунтовуючи необхідність адаптивності у підвищенні стійкості підприємства на тлі бізнес-ландшафту, що постійно змінюється. В основі бізнес-стійкості лежить здатність підприємства протистояти потрясінням та стресам, зберігаючи при цьому свої основні функції. Адаптація відіграє ключову роль у цьому контексті, дозволяючи підприємствам долати невизначеності та ставати сильнішими. Наприклад, швидка цифрова трансформація, спричинена технологічними інноваціями, вимагає від компаній адаптації своєї діяльності, продуктів та послуг. Використовуючи цифрові інструменти та платформи, підприємства не тільки підвищують свою операційну ефективність, але також розширюють охоплення ринку та залучення клієнтів, тим самим підвищуючи свою стійкість до волатильності ринку. Більше того, адаптація сприяє розвитку культури інновацій та постійного вдосконалення всередині організації [1-3]. Підприємства, які послідовно прагнуть адаптуватися, з більшою ймовірністю впроваджуватимуть інновації у відповідь на мінливі ринкові тенденції та переваги клієнтів. Це не тільки забезпечує актуальність і конкурентоспроможність, а й створює стійку бізнес-модель, яка може змінюватися і коригуватися перед нових проблем. Наприклад, компанії, які раніше адаптувалися до тенденцій електронної комерції, мали більше можливостей для процвітання в періоди, коли традиційна роздрібна торгівля переживала спад, демонструючи як адаптивність безпосередньо сприяє бізнес-стійкості.

Глобальний характер сьогodнішньої економіки також наголошує на важливості адаптації для підвищення стійкості. Підприємства тепер є частиною складної мережі міжнародних ланцюжків постачання та ринків. Адаптація у цьому глобальному контексті означає здатність коригувати стратегії у відповідь на міжнародні економічні зрушення, зміни у законодавстві та геополітичну напруженість. Компанії, які можуть швидко перебудувати свою діяльність та стратегії у відповідь на глобальні зміни, більш стійкі, оскільки вони можуть

знижувати ризики та ефективніше використовувати міжнародні можливості. Відтак, адаптація також передбачає розробку гнучких та швидко реагуючих організаційних структур та процесів. Підприємства, які є жорсткими у своїй діяльності та управлінні, з меншою ймовірністю швидко реагуватимуть на непередбачені події. Навпаки, адаптивні підприємства часто використовують децентралізоване прийняття безпекових рішень, гнучкі методології та гнучкі механізми роботи, які підвищують їхню здатність швидко та ефективно реагувати на кризи та збої. Така організаційна гнучкість сприяє підвищенню бізнес-стійкості, забезпечуючи можливості швидкого реагування.

Слід зазначити, що здатність адаптуватися до екологічних та соціальних змін дедалі частіше стає визначальним фактором бізнес-стійкості. Очікування суспільства щодо сталого розвитку та корпоративної відповідальності розвиваються. Підприємства, які адаптують свою практику, щоб стати більш екологічно стійкими та соціально відповідальними, не лише знижують ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві та шкодою для репутації, але також приєднуються до цінностей своїх клієнтів та спільнот. Таке узгодження підвищує їх стійкість, зміцнюючи лояльність та довіру, які мають вирішальне значення за часів кризи. Необхідність адаптації в контексті підвищення бізнес-стійкості також обґрунтована прогнозуючим та запобіжним характером адаптації. Компанії, які вміють адаптуватися, часто випереджають у виявленні потенційних ризиків та можливостей. Завдяки сценарному плануванню, управлінню ризиками та безперервному навчанню ці підприємства можуть передбачати зміни та підготуватися відповідним чином, а не реагувати на кризи після їх виникнення. Цей запобіжний підхід є невід'ємною частиною підвищення стійкості, оскільки дозволяє підприємствам пом'якшувати наслідки потрясінь і зберігати наступність.

Таким чином, зазначимо, що динамічна взаємодія між адаптацією та стійкістю бізнесу незаперечна. Адаптація – це не просто стратегія виживання, це ще й фундаментальний принцип, який стимулює зростання, інновації та стійкість сучасних підприємств.

Ключові слова: адаптація, адаптування підприємства, бізнес-стійкість.

Список використаних джерел

1. Соколова Л. В., Верясова Г. М., Соколов О. Є. *Управління підприємством в умовах ринку: теоретичні та практичні аспекти: монографія*. Х.: Компанія СМІТ, 2012. 312 с.
2. Ждамірова А. О. *Адаптивне управління підприємством. Економічний простір*. 2011. № 52/1. С. 237–245.
3. Скоробогатова Н.Є. *Концептуальні засади формування сталого розвитку суспільства в контексті Індустрії 4.0. Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. С. 388-400.

Управління портфелем проєктів в банківських установах

Дмитро Уваров

здобувач освітньої програми «Менеджмент організації»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: UvarovDV@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0006-1443-2797

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. Створення банківських продуктів є важливою частиною стратегії банківських установ, що спрямоване на залучення нових клієнтів, збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності банку на ринку [1]. Проєкти зі створенню банківських продуктів можуть включати розробку нових фінансових інструментів, впровадження інноваційних технологічних рішень або оновлення існуючих продуктів.

Сучасний банк зазвичай може продукувати такі банківські продукти [2]:

- цифрові банківські продукти. Наприклад, мобільний додаток для банківських операцій;
- банківські продукти для специфічних сегментів. Наприклад, кредитна програма для малого та середнього бізнесу, з урахуванням унікальних потреб та ризиків середовища;
- інноваційні платіжні рішення. Наприклад, безконтактні платіжні технології;
- продукти на основі блокчейну для міжбанківських переказів;
- екосистеми лояльності для інтеграції з партнерами. Такий продукт дозволить клієнтам заробляти бонуси за використання банківських продуктів та обмінювати їх на товари або послуги партнерів банку;
- персоналізовані банківські рішення з використанням алгоритмів машинного навчання для створення персоналізованих інвестиційних рекомендацій на основі фінансового стану та цілей клієнта.

Впровадженню кожного продукту передують планування та реалізація проєкту для його створення. Такі проєкти вимагають комплексного підходу до розробки, включаючи дослідження ринку, проєктування продукту, технічну реалізацію, випробування, маркетингову стратегію та впровадження, а також постійний моніторинг та оптимізацію після запуску.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз чинників, які впливають на управління портфелем проєктів в банківських установах.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- здійснено бібліографічний аналіз наукових джерел щодо управління порт-

фелем проєктів в банківських установах;

- виявлено специфічні чинники, які є важливими у виборі методології управління проєктами банківського портфелю;
- ідентифіковано чинники, які є визначальними у виборі проєктів до портфелю.

Об'єктом дослідження є процеси управління портфелем проєктів в банківських установах.

Предмет дослідження є технологія управління портфелем проєктів в банківських установах.

Етапи та результати.

Першим етапом є визначення сутності портфелю банківських проєктів. Слід зазначити, що такі проєкти банк може продукувати паралельно, в залежності від його стратегії розвитку, викликів його зовнішнього середовища та наявності поточних проблем. Як відомо, паралельне виконання декількох проєктів ресурсами однієї організації в проєктному управлінні називають портфелем проєктів [3]. В даному випадку, мова йде про портфель проєктів зі створення банківських продуктів.

Портфель банківських проєктів — це сукупність всіх проєктів, ініціатив, програм та інвестицій, які банківська установа веде одночасно з метою досягнення своїх стратегічних цілей та задоволення потреб своїх клієнтів. Управління портфелем банківських проєктів включає вибір, пріоритизацію, інтеграцію та координацію проєктів для оптимізації використання ресурсів, мінімізації ризиків та максимізації повернення інвестицій [2, 4].

Управління портфелем проєктів в банках є критично важливим для забезпечення того, що інвестиції в проєкти відповідають стратегічним цілям організації та максимізують майбутній прибуток [5].

Другим етапом було аналіз та визначення методології портфельного управління. Вибір методології управління проєктами в банківській сфері залежить від ряду факторів, включаючи тип та складність проєкту, його цілі, вимоги до швидкості впровадження, ступінь новизни, а також внутрішні процеси та корпоративну культуру банку. Немає універсальної "найкращої" методології; однак, існують популярні підходи, які часто використовуються в банківській індустрії [6]. Із перелічених вище прикладів проєктів банківської сфери можна зазначити, що вони належать щонайменше до трьох великих груп. Перша, це класичні проєкти зі створення класичного банківського продукту: нового виду кредиту, депозиту, тощо. Друга — це ІТ-проєкти, наприклад, мобільний додаток для проведення платежів. Третя — це організаційні проєкти, наприклад створення екосистеми лояльності для клієнтів банку.

Зрозуміло, що для кожного типу проєкту оптимальною буде якась конкретна методологія управління [3]. Для проєктів першої та третьої групи оптимальною може виявитися водоспадна модель, або Waterfall. Вона строго та послідовно формалізує процеси, де кожен етап проєкту від концепції до впровадження, розпочинається лише після завершення попереднього. Waterfall ефективна для

проектів з чітко визначеними вимогами та низьким рівнем змін.

Також для проектів першої групи підійде методологія Lean, яка зосереджена на мінімізації витрат і зайвої роботи при одночасному забезпеченні високої якості кінцевого продукту. Вона підходить для оптимізації процесів, зниження витрат і підвищення ефективності внутрішніх банківських операцій.

Для IT-проектів, проектів другої групи мають бути застосовані гнучкі технології управління, Agile. Вони зосереджені на швидкій адаптації до змін, ітеративному розвитку та тісній співпраці між усіма учасниками проекту. Вона підходить для проектів, що вимагають швидкого реагування на зміни ринкових умов або користувацьких потреб, таких як розробка програмного забезпечення та цифрові інновації. Оскільки IT-проекти також мають відмінності та особливості, то для кожного з них теж треба обирати найбільш підходящу техніку управління та розробки. Для проектів, де важливо швидко отримувати зворотний зв'язок від клієнтів або внутрішніх користувачів та адаптувати продукт відповідно до цього зворотного зв'язку застосовують технологію Scrum. Це підвид гнучких методів, що передбачає розбиття проекту на короткі робочі цикли (спринти) з регулярними зустрічами для планування, огляду прогресу та адаптації планів.

Канбан (Kanban) це візуальна система управління проектами, яка допомагає відслідковувати прогрес робіт та оптимізувати потік робочих процесів. Вона ідеально підходить для проектів, що потребують гнучкості та постійного відслідковування прогресу без жорсткої структури спринтів.

Таким чином, при виборі методології управління проектами в банку необхідно враховувати специфіку проекту, включно з його розміром, складністю, стейкхолдерами та очікуваною швидкістю змін. Важливо також забезпечити підтримку з боку вищого керівництва та адаптувати методологію до корпоративної культури та існуючих процесів у банку. Часто ефективним рішенням стає комбінація різних підходів, що дозволяє гнучко реагувати на виклики та ефективно досягати цілей проекту.

Сучасні інформаційні технології сформували засоби управління портфелями проектів, які допомагають проектним менеджерам в їх роботі [7]. До найбільш поширених можна віднести наступні.

Microsoft Project & Portfolio Management. Він інтегрується з іншими продуктами Microsoft Office (Microsoft 365) та надає потужні інструменти для планування, відстеження та управління проектами та портфелем проектів.

Oracle Primavera. Це рішення використовується у великих організаціях, включно з банківським сектором, для складних проектів.

SAP Portfolio and Project Management інтегрує процеси бізнес-планування та управління проектами, надаючи засоби для ефективного розподілу ресурсів та управління ризиками.

Slack, Microsoft 365 (Teams, Whiteboard, Notes) забезпечує платформи для спілкування команд, інтеграції з іншими інструментами та організації роботи над проектами.

Confluence, Microsoft 365 (SharePoint). Це інструмент для спільної роботи

над документацією, який дозволяє зберігати всю інформацію про проекти в одному місці та спрощує доступ до знань всередині організації.

Вибір засобів автоматизації для управління портфелем проектів цілком залежить від типів проектів, які входять до нього.

І третім, завершальним етапом дослідження, - визначення підходів до формування банківських портфелів. У банківських установах портфелі проектів складаються з різноманітних ініціатив, які відображають стратегічні цілі банку та його зусилля з адаптації до змін у ринковому середовищі, технологічних інновацій та вимог регуляторів. Портфелі проектів можуть включати розробку нових продуктів та розвиток старих, цифрову трансформацію, покращення операційної ефективності, ризик-менеджмент, відповідність регулятивним вимогам, тощо. На теперішній час сучасні банківські установи виділяють такі типові портфелі проектів [2, 4]:

1. Портфель проектів цифрової трансформації. До нього можуть входити проекти впровадження мобільного банкінгу, проекти оновлення системи інтернет-банкінгу, проекти розробки чат-ботів для обслуговування клієнтів.

2. Портфель проектів розвитку нових продуктів може включати: запуск інноваційних кредитних продуктів, введення програм лояльності, розробку інвестиційних продуктів.

3. Портфель проектів з підвищення операційної ефективності. Це проекти з оптимізації процесів кредитування, проекти удосконалення системи управління ризиками та проекти централізація банківських операцій.

4. Портфель проектів з відповідності регулятивним вимогам включатиме проекти впровадження GDPR, проекти до адаптація к вимогам Базель III, проекти із запобігання шахрайству та відмиванню грошей.

Цей перелік можна продовжувати. Але, слід зазначити наступне. Сформувані портфель з однотипних проектів, наприклад лише тільки ІТ-проектів, або проектів з розробки нових банківських продуктів можуть дозволити собі лише великі банки: НБУ, Ощад, Приват або УКРСИББАНК. Зазвичай портфель містить проекти різні за типом, бо вони рознесені у часі, залежать від наявності ресурсів та фінансування [8].

Це означає, що портфелі середніх і особливо малих банків міститимуть різнотипові проекти з різними технологіями розробки та управління, для таких проектів будуть потрібні різні автоматизовані системи управління проектами та ресурси з різними компетенціями та навичками.

Висновок. Управління портфелем банківських проектів має забезпечити ефективне використання доступних ресурсів банку з метою додавання максимальної вартості як для банку так і для його клієнтів. Портфель банківських проектів має бути вирівняним згідно стратегічних цілей банку. Це включає у себе регулярний моніторинг прогресу проектів, оцінку ефективності інвестицій та адаптацію стратегії портфеля відповідно до змін у бізнес-середовищі та ринкових умов. Враховуючи те, що портфель є комбінованим за типами банківських проектів, - управління ним потребує комплексного підходу. Він має забезпечити

відповідність стратегічним цілям банку і оптимізації його ресурсів з одного боку та забезпечення умов успішного завершення кожного проекту з іншого. У свою чергу це потребує розробки адаптованих моделей та методів управління портфелем банківських проектів з урахуванням зниження їх ризикової складової в наслідок їх різнотипності.

Ключові слова: управління проектами, проект створення банківського продукту, портфель банківських проектів.

Список використаних джерел

1. Чавага, І. І. Стратегічні орієнтири розвитку вітчизняного ринку банківських послуг // *Наука молода* : зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ. - 2016. - № 24. - С. 121-129.
2. *Основи банківської справи та управління кредитними ризиками: Навч. посіб.* / О.В.Гесць, В.М.Домрачев, С.Л.Лондар. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2018. – 237с.
3. *Project Management Institute. The standard for portfolio management /14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA. 2017. 127 p.*
4. Єгорченкова Н., Сазонов А. Організація портфеля проектів фінансових компаній на основі процесного підходу. *Управління розвитком складних систем*, 2021, 45: 27-34.
5. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку. *Вісник Національного банку України*, березень 2015. № 5. С. 47–53.
6. Молоканова В. М., Дьомін Г. К. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. Дніпро : ПДАБА, 2013. № 5. С. 57 – 64.
7. Куліков О. М., Оксамитна Л. П., Ткаченко В.Ф. Сучасні інформаційні технології для управління портфелями проектів. *Тези доповідей. XX Міжнародна конференція : Управління проектами у розвитку суспільства. Тема: «Управління проектами післявоєнної розбудови України»*. – Київ: КНУБА, 2023, 142–146.
8. Остахов В., Морозов В., Артикульна Н. Метод оптимізації портфелю проектів на основі метрик в умовах трансформації ІТ. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2018. № 1 (1277) С. 44-50.

Особливості наукових досліджень у сфері сучасного менеджменту організацій

Віктор Алькема

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076*

Актуальність теми. В умовах динамічного середовища функціонування організацій саме менеджмент стає все більш складною та важливою сферою діяльності, вимагаючи постійного оновлення підходів, методів та технологій управління ресурсами та адаптацією до невизначених умов та вимог їх діяльності. Ускладнення завдань в сфері менеджменту організацій вимагає інноваційних рішень які неможливо запропонувати через брак знань для результативного та ефективного вирішення поточних управлінських проблем. Для отримання таких знань для прийняття оптимальних рішень необхідно проводити наукові дослідження із застосуванням сучасного теоретико-методологічного та науково-практичного інструментарію. Отже наукові дослідження в галузі менеджменту організацій є важливим інструментом для розуміння та вирішення різноманітних організаційно-економічних проблем, з якими стикаються сучасні підприємства та організації. Це дослідження присвячено розгляду особливостей сучасних наукових досліджень з менеджменту організацій, включаючи актуальні напрями досліджень, методологічні підходи, тенденції, що виникають у цій області.

Обґрунтуванню актуальності наукових досліджень у галузі менеджменту присвячено роботи науковців, практиків та експертів галузі. Так Пітер Друкер [2], обґрунтовуючи завдання менеджменту у XXI столітті відзначає важливість наукових досліджень у сфері менеджменту сучасних корпорацій. Сучасній проблематиці та дослідженню особливостей реалізації наукових досліджень в соціально-економічних науках в цілому та сфері менеджменту зокрема присвячено наукові праці Бліхар М. [4], Бліхар В. [4], Бхаттачарджи А. [1], Верескля М. [4], Вовк В. [4], Дунської А. [3], Копитко М. [4], Михаліцької Н. [4], Омельчук О. [4], Ситник Н. [1] та інших. Аналізу перспектив, основних напрямків розвитку сучасного менеджменту та впровадженню нових підходів та аспектів до їх наукового дослідження присвячено праці Деделюк О.В. [7], Кучер М. М. [6], Орлової К. Є. [5], Перезової І.В. [7], Плахотнік О. О. [6], Саннікової С. Б. [5], Царук, І. М. [5], Шайбан В.М. [7] та інших.

На думку більшості науковців саме наукові дослідження у сфері менеджменту дозволяють сформувати моделі та алгоритми управління які після імплементації в практику діяльності менеджерів стають успішними практиками ефективного менеджменту сучасних підприємств та організацій.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз особливостей сучасних наукових досліджень з менеджменту організацій, включаючи актуальні напрями

досліджень, методологічний інструментарій, інноваційні підходи та тенденції, що виникають у цій області управління компаніями.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- проведено бібліографічний аналіз наукових джерел щодо сутності та особливостей досліджень у галузі сучасного менеджменту підприємств та організацій;
- ідентифіковано основні ознаки, які характеризують специфіку сучасного етапу наукових досліджень з менеджменту організацій;
- охарактеризовано на базі системного підходу теоретико-методологічний базис наукових досліджень у галузі сучасного менеджменту;
- визначено основні аспекти та перспективи розвитку наукових досліджень, які сприяють підвищенню ефективності управління та досягненню стратегічних цілей організацій.

Об'єктом дослідження є процеси планування та організації наукових досліджень у галузі сучасного менеджменту на рівні підприємств та компаній.

Предмет дослідження є гносеологічні, теоретико-методичні та науково-практичні особливості реалізації наукових досліджень у галузі сучасного менеджменту організацій.

Етапи та результати. Перший етап дослідження був присвячений бібліографічному аналізу наукових джерел щодо сутності та особливостей наукових досліджень у галузі сучасного менеджменту підприємств та організацій. Встановлено сутність наукових досліджень у галузі сучасного менеджменту організацій. Наукові дослідження з сучасного менеджменту це цілеспрямований і комплексний процес отримання нових знань у галузі менеджменту організації, який здійснюється фахівцями з належним профілем компетентностей достатніх для ідентифікації, аналізу та оцінки управлінських проблем й розробки науково-практичних заходів, програм, планів й проектів для їх вирішення.

На другому етапі дослідження було визначено основні ознаки, що характеризують особливості сучасного етапу наукових досліджень з менеджменту організацій, а саме: мультидисциплінарність, емпіричний підхід, актуальність та спрямованість на проблеми практики управління, інноваційність та акцент на сталий розвиток. Мультидисциплінарність це ознака яка свідчить про використання в процесі наукових досліджень з сучасного менеджменту організацій науково-методичних підходів з різних наукових дисциплін, таких як економіка, соціологія, психологія, праксеологія та інші. Це дозволяє більш комплексно розглядати управлінські проблеми та використовувати різні концепції та методи для їх вирішення. В процесі аналізу методології наукового дослідження з сучасного менеджменту встановлено, що лівова частка таких досліджень базується на зборі та аналізі емпіричних даних. Дослідники використовують різноманітні методи, такі як аналіз фактичних та статистичних даних, інвентаризацію, контрольні заміри, анкетування, спостереження, інтерв'ю, для збору інформації про різні аспекти функціонування організацій та їхнього менеджменту. Сучасні

дослідження в менеджменті організацій спрямовані на вирішення конкретних проблем, з якими зіштовхуються організації у сучасному бізнес-середовищі. Це можуть бути проблеми пов'язані з управління персоналом, стратегічного планування, управління ризиками, управління інноваціями тощо. Науковим результатом таких досліджень є рекомендації для вирішення конкретних проблем організації яка функціонує в певних умовах. У наукових дослідженнях з сучасного менеджменту використовуються не лише загальнонаукові та специфічні методи, методики та прикладні практики але і новітні методи аналізу даних, комп'ютерне моделювання, штучний інтелект, аналіз Big Data тощо. Це дозволяє дослідникам отримувати більш точні та об'єктивні наукові результати. Багато уваги в сучасному менеджменті спрямовано на дослідження проблем сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та екологічних аспектів управління. Це відображає зростаючу увагу до екологічних та соціальних аспектів управління організаціями. В останній час зростає число наукових досліджень, які присвячено функціонуванню організацій в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення суб'єктів економіки України. Ці дослідження є важливими для розуміння та управління складними ситуаціями, які виникають у період кризового та конфліктного середовища функціонування організацій.

На третьому етапі дослідження на базі системного підходу охарактеризовано теоретико-методологічний базис наукових досліджень у галузі сучасного менеджменту. Встановлено, що в наукових дослідженнях з сучасного менеджменту комплексно використовуються загальнонаукові (теоретичні та емпіричні) методи дослідження, конкретно-наукові (специфічні методи та методики) і прикладні практики з метою ідентифікації, оцінки й розуміння взаємозв'язків і впливів різних чинників на розвиток управлінських проблем організацій. Найпоширенішими серед специфічних методів в дослідженнях з менеджменту організацій є методи математичного та статистичного аналізу. Достатнє поширення серед методик, методів та прикладних практик у наукових дослідженнях сучасного менеджменту отримали матричні методи. Серед яких домінує SWOT - аналіз як метод, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що стоять перед організацією, та розробити стратегії на основі отриманих результатів. Достатньо цікавим і досить простим в реалізації є кейс – метод. Використання реальних ситуацій або "кейсів" дозволяє аналізувати конкретні випадки управління організаціями та вивчати взаємозв'язки між рішеннями та їх наслідками. Як зазначалось вище серед загальнонаукових методів в дослідженнях із сучасного менеджменту домінують емпіричні методи. Вони включають збір та аналіз даних реальних організацій для виявлення закономірностей та трендів у функціонуванні їхньої системи менеджменту. У царині конкретно-наукових методів знайшли достатнє поширення експертні опитування та фокус групи. Вони використовуються для отримання думки експертів та виявлення ключових проблем, що стоять перед організаціями, а також для збору відгуків та думок учасників процесу управління. Достатньо

широко в сучасній науковій практиці з менеджменту використовуються методи моделювання та симуляція. Це дозволяє розробляти та тестувати різні стратегії управління організаціями у віртуальному середовищі перед їх впровадженням в реальне життя.

Завершальним етапом дослідження був розгляд основних аспектів та перспектив розвитку наукових досліджень, які сприяють підвищенню ефективності управління та досягненню стратегічних цілей організацій. Встановлено, що основними перспективними напрямками розвитку наукових досліджень в галузі менеджменту є наступні. На рівні стратегічного управління організаціями це низка досліджень які спрямовано на розробку та вдосконалення стратегічних моделей управління, які допомагають організаціям ефективно адаптуватися до змінних умов ринку та досягати своїх довгострокових цілей. В області менеджменту організації важливими є дослідження лідерства та керівництва. Дослідження в цій області допомагають розуміти вплив різних стилів керівництва на ефективність організації та розвиток лідерських якостей менеджерів різних рівнів та напрямів діяльності. Важливим також є дослідження розвитку управлінських команд в організації. Недоліки в комунікації, конфлікти між колегами та відсутність спільної мети можуть порушити ефективність роботи команди. У сфері управління людськими ресурсами це дослідження різних аспектів управління персоналом в умовах змін включаючи: найм, мотивацію, розвиток кар'єри, розвиток та утримання талантів та інших процесів які спрямовані на підвищення продуктивності та задоволеності працівників організацій. Конкурентність організації залежить від її здатності залучати, розвивати і утримувати талановитих співробітників. Брак стратегії розвитку персоналу може призвести до втрати цінних кадрів. Тому дослідженню цих питань і в майбутньому буде приділятися все більше уваги. У сфері операційного менеджменту це дослідження операційних виробничих та сервісних систем з метою забезпечення їх адаптивності, гнучкості, оперативності та мобільності, а також дослідження спрямовані на оптимізацію виробничих й сервісних процесів, управління ланцюгом постачання та підвищення ефективності операцій. Дослідження у сфері управління інноваціями та технологічним розвитком організацій сприяють розвитку нових інноваційних рішень, ефективному управлінню технологічними проектами та забезпеченню конкурентної переваги через використання новітніх технологій та забезпечення ділової досконалості організацій. Уміння адаптуватися до змін в ринкових умовах та швидкість впровадження інновацій є критичними для успіху, але для багатьох організацій це може бути складним завданням. Це дослідження організаційних проблем пов'язаних з переходом до цифрових технологій може вимагати великих інвестицій та перепрофілювання персоналу, а також може збільшувати загрози щодо кібербезпеки та приватності даних.

Важливими також будуть дослідження у сфері управління фінансами, фінансового планування, аналізу фінансової звітності, інвестицій, управління фінансовими ризиками тощо. В царині корпоративної культури організацій

важливими є дослідження впливу цінностей, норм, практик та поведінки у межах організації на її ефективність, співпрацю та стійкість. Збільшення уваги до етичних стандартів та корпоративної відповідальності може ставити перед менеджментом складні завдання щодо збалансування корпоративних інтересів та соціальних чи екологічних вимог які вимагають відповідних досліджень. У зв'язку із воєнним станом в Україні вітчизняні науковці суттєво збільшили число досліджень присвячених функціонуванню організацій в умовах змін, криз та нестабільності. Основними напрямками таких пошуків є дослідження процесів управління ризиками та уміння ефективно реагувати на кризові ситуації (наприклад, пандемія, економічні кризи, воєнні стани тощо) важливі для збереження стійкості та успішності організації. Дослідження управління кризовими ситуаціями допомагають розуміти, як організації можуть ефективно реагувати на кризові ситуації, включаючи воєнний конфлікт, терористичні загрози або природні катастрофи. Це включає розробку стратегій кризового управління, планування адаптованих бізнес-стратегій та організацію ефективних комунікацій в умовах криз та нестабільного функціонування. Відносно новими є дослідження у цій сфері військово-цивільного співробітництва які спрямовані на розуміння взаємодії між військовими та цивільними структурами в умовах кризових ситуацій. Це може включати аналіз ролі військових організацій у відновленні інфраструктури, надання медичної допомоги, забезпечення безпеки тощо. Наявні дослідження у сфері післявоєнного відновлення спрямовані на розробку стратегій відновлення та розвитку після завершення воєнного конфлікту. Ці дослідження передбачають аналіз економічних, соціальних та політичних чинників, що впливають на процеси відновлення та стабілізації, а також розробку стратегій реконструкції і розвитку.

Висновок. В умовах криз та нестабільності функціонування управління організаціями стає все більш складною та важливою сферою діяльності, вимагаючи постійного оновлення та адаптації. Наукові дослідження в галузі менеджменту організацій є ключовим інструментом для розуміння та вирішення різноманітних проблем, з якими стикаються сучасні організації. В процесі дослідження встановлено, що наукові дослідження з сучасного менеджменту це цілеспрямований й комплексний процес отримання нових знань у галузі менеджменту організацій, який здійснюється фахівцями з належним профілем компетентностей достатніми для ідентифікації, аналізу та оцінки управлінських проблем та розробки науково-практичних заходів, програм, планів й проектів для їх вирішення. Загальною метою наукових досліджень у галузі менеджменту організацій є розробка та впровадження нових стратегій та методів управління, які сприятимуть підвищенню ефективності організацій та досягненню їх стратегічних цілей у швидкозмінному та конкурентному світі бізнесу. Системне бачення в наукових дослідженнях з сучасного менеджменту передбачає комплексне використання методик, методів та прикладних практик з метою розуміння системних взаємозв'язків і впливу різних факторів на управління організаціями. Наукові дослідження в галузі менеджменту організацій мають

свої особливості, що залежать від специфіки менеджменту організації як комплексної наукової дисципліни та особливостей конкретного виду економічної діяльності. В процесі дослідження виявлено основні ознаки, що характеризують особливості сучасного етапу наукових досліджень з менеджменту організацій, а саме: мультидисциплінарність, емпіричний підхід, актуальність та спрямованість на проблеми практики управління, інноваційність та акцент на сталий розвиток. Встановлено, що основними перспективними напрямками розвитку наукових досліджень в галузі менеджменту є наступні: дослідження процесів стратегічного управління організаціями які спрямовано на розробку та вдосконалення стратегічних моделей управління; дослідження командної роботи, групової динаміки, лідерства та керівництва; дослідження стилів керівництва на ефективність організації та розвиток лідерських якостей менеджерів; дослідження розвитку управлінських команд в організації; дослідження різних аспектів управління персоналом в умовах змін; дослідження операційних виробничих та сервісних систем; дослідження управління ланцюгом постачання; дослідження у сфері управління інноваціями та технологічним розвитком організацій; дослідження організаційних проблем пов'язаних з переходом до цифрових технологій; дослідження у сфері управління фінансами, фінансового планування, аналізу фінансової звітності, інвестицій, управління фінансовими ризиками; дослідження впливу цінностей, норм, практик та поведінки у межах організації; дослідження функціонування організацій в умовах змін, криз та нестабільності; дослідження процесів управління у сфері військово-цивільного співробітництва організацій; дослідження у сфері післявоєнного відновлення.

Ключові слова: наука, наукові дослідження, менеджмент організацій, наукові дослідження з менеджменту.

Список використаних джерел

1. Бхаттачарджи А., Ситник Н. *Методологія та організація наукових досліджень: дослідження в соціально-економічних науках. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2022. 173 с.*
2. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business, 2001.*
3. *Методологія та прикладні техніки досліджень в менеджменті: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 113 с.*
4. *Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник / Бліхар В., Омельчук О., Вовк В., Бліхар М., Копитко М., Верескля М., Михаліцька Н. - Хмельницький: Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. - 443 с.*
5. Орлова, К. Є., Царук, І. М., & Саннікова, С. Б. (2023). *Комунікативні аспекти наукових досліджень у сфері менеджменту. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (8).* <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-07>
6. Плахотнік О. О., Кучер М. М. *Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Випуск № 5(79). С. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-5-11>*

7. *Первозова І.В., Шайбан В.М., Деделюк О.В. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. Економіка та суспільство. Випуск 53/2023 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>*

Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасній системі менеджменту підприємства: проектний підхід до впровадження

Леся Рибалко-Рак

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна,
e-mail: rybalko2004@ukr.net,
ORCID: 0000-0002-2269-9209*

Ірина Гнипа

*здобувач освітнього ступеня «магістр»,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна,
e-mail: gniv1@ukr.net*

Сергій Козубенко

*здобувач освітнього ступеня «магістр»,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна,
e-mail: sss12@ukr.net*

В практиці господарюючих суб'єктів одним із перспективних підходів до управління слід розглядати реінжиніринг, його вірне розуміння, впровадження та застосування його методів і технологій надає багато можливостей для підприємств, серед яких підвищення ефективності діяльності, конкурентоздатності, зниження витрат, покращення якості продукції чи послуг) тощо.

М. Хаммер та Джеймс Чампі розглядали реінжиніринг як оновлений підхід до процесів створення продукту чи послуги і надання цінності клієнту, що реалізується через фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів із метою удосконалення якості функціонування організації [1]. Т. Девенпорт акцентував увагу на детальному дослідженні існуючих бізнес-процесів, що має передувати проектуванню нових процесів [2]. Робсон М., Уллах Ф. концепцію реінжинірингу обґрунтовували як створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів без урахування того, що було раніше. Р. Манганеллі та М. Клейн досліджували реінжиніринг як швидке і радикальне перепроєктування, яке визначає стратегію підприємства, бізнес-процесів і систем, політики і підтримує ці бізнес-процеси організаційних структур із метою оптимізації робочих процесів і підвищення продуктивності організації [3]. Подальші науково-методичні підходи, як зарубіжних так і вітчизняних науковців, ґрунтуються на ключових аспектах наведених вище концепцій.

Сучасна наука управління проектами та її прикладне впровадження накопичили систему знань та інструментів, методів, технологій реалізації проектів. Планування та прогнозування управління проектами здійснюється через очікування та прийняття концепції, орієнтацію проектів на результат, а саме, додаткову вартість, продукт, ефективну діяльність в межах життєвого циклу проекту. Впровадження проекту відбувається за участі зацікавлених сторін та пов'язане з впливом на нього стійкого динамічного оточення, що швидко змінюється.

Беручи до уваги наукові дослідження фахівців із проектного менеджменту

К. Jugdev та R. Müller, результати проекту реінжинірингу бізнес-процесів підприємства відповідно до концепції проектного підходу доцільно визначати із врахуванням таких ключових параметрів [4, с. 27]:

- внутрішній контекст проекту із реінжинірингу бізнес-процесів;
- персонал, залучений до реалізації проекту із реінжинірингу бізнес-процесів, і його компетентності, зокрема, у сфері проектного менеджменту загалом;
- зовнішні чинники реалізації проекту із реінжинірингу бізнес-процесів;
- комплексна підтримка проекту із реінжинірингу бізнес-процесів на усіх рівнях організаційної структури управління, присвоєння особливого статусу проекту;
- обрані дії для досягнення цілей проекту із реінжинірингу бізнес-процесів;
- особливості планування і контролю проекту із реінжинірингу бізнес-процесів;
- організаційне забезпечення управління проектом із реінжинірингу бізнес-процесів, зокрема розподіл завдань між працівниками, структурування відповідальності, забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в проектній команді тощо.

Широке поширення концепції управління проектами зумовило формування проектного підходу до управління підприємством, коли його діяльність розглядається через призму впроваджених і реалізованих проектів. Проектний підхід дозволяє представити реінжинірингову діяльність підприємства по удосконаленню бізнес-процесів підприємства у вигляді проектної, тобто такої, що реалізується через проекти реінжинірингу.

На етапах реінжинірингу відбувається поетапне впровадження нових бізнес-процесів, здійснюється контроль якості і корегування виконання заходів впровадження нової моделі бізнес-процесів, а також корекція розроблених моделей бізнес-процесів і відповідної документації [5].

Проведення реінжинірингу – це складова частина комплексної системи перетворення підприємницької діяльності підприємства. На сьогодні конкурентоздатність залежить від можливості перетворення основних процесів підприємства в підтримку стратегічних ініціатив, що здатні задовольнити вимоги споживача, що і є перспективою наукових розвідок із розглянутої проблематики.

Ключові слова: проектний підхід, реінжиніринг, бізнес-процес, система менеджменту.

Список використаних джерел

1. Hammer M., Champy J. *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins, 1993. 32 p.
2. Davenport T. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston, Mass : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
3. Manganelli R., Klein M. *The reengineering handbook: A step-by-step guide to business transformation*. New-York: Amacom, 1994. P.198.
4. Jugdev K., Müller R. *A retrospective look at our evolving understanding of project success*. Proj-

ect Management Journal. 2005. Vol. 36. No. 4. Pp. 19-31.

5. Рибалко-Рак Л.А., Білан Л.П., Держій Р.П., Кужель Н.Л. Процедура прийняття рішення щодо вибору сучасних інформаційних технологій у концепції процесного підходу до управління підприємством. *Бізнес Інформ. 2023. №1. С. 184-190. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-1_0-pages-184_190.pdf (дата звернення: 24.03.2024)*

Науково-методичні та практичні засади менеджменту сучасних організацій

Валерія Ватраль

здобувачка освітньої програми

«Економіка та організація соціального забезпечення»,

ВНЗ «Донбаська Державна Машинобудівна Академія», м. Краматорськ, Україна,

e-mail: vatralvaleria@gmail.com

Тетяна Гітіс

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства,

ВНЗ «Донбаська Державна Машинобудівна Академія», м. Краматорськ, Україна,

e-mail: tatyana.gitis@gmail.com,

ORCID: 0000-0002-4992-8438

Управління сучасними організаціями вимагає комплексного підходу та використання науково-методичних та практичних засад, які сприяють ефективному функціонуванню та досягненню стратегічних цілей. В умовах постійних змін у соціально-економічному середовищі, технологічному прогресі та конкурентному тиску, менеджмент виявляється ключовою складовою успішного розвитку організацій.

Актуальність вивчення науково-методичних та практичних засад менеджменту посилюється швидкими змінами в бізнес-середовищі та необхідністю адаптації до нових умов. Керівництво сучасних організацій стикається з різноманітними викликами, такими як зміна клімату, глобалізація, зміни в уподобаннях споживачів, а також зростаюча конкуренція на ринку. Ключові аспекти науково-методичних та практичних засад менеджменту, включають стратегічне планування, організацію робочих процесів, мотивацію персоналу, управління змінами та комунікації в організації. Дослідження цих аспектів дозволить отримати глибше розуміння та визначити оптимальні підходи до управління сучасними організаціями з метою забезпечення їхньої стабільності, конкурентоспроможності та успішного розвитку. Цей підхід до дослідження ключових аспектів менеджменту відображає розуміння того, що ефективно управління сучасною організацією вимагає комплексного підходу та розгляду різних аспектів діяльності.

Стратегічне планування – це процес визначення мети організації та шляхів досягнення цієї мети. Планування – процес розроблення і вибору цілей розвитку організації та прийняття рішень, необхідних для їх досягнення. Планування можна розглядати у двох аспектах. У вузькому аспекті планування – це розроблення офіційних спеціальних документів – планів (програм, які визначають конкретні кроки організації щодо досягнення визначених цілей). У широкому аспекті об'єктами планових рішень є: формування цілей і стратегії розвитку організації, розподіл і перерозподіл усіх видів ресурсів відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов діяльності, визначення стандартів діяльності.

Організація робочих процесів – це сукупність дій виконавців, спрямованих на предмет праці з метою здійснення виробничого процесу. Зміст трудового

процесу визначається технологічним процесом і включає як безпосередній вплив виконавця на предмет праці, так і спостереження за роботою устаткування, управління і контроль за ходом технологічного процесу.

Мотивація персоналу, як основна функція менеджменту, пов'язана з процесом спонування себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації [1, с. 349]. Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використанні стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання: залучення й утримання в організації кращих спеціалістів; визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності; демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці; популяризація результатів праці кращих працівників; застосування різноманітних форм визнання заслуг; покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання; забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства [1, с. 350]. Функція мотивації посідає важливе місце у системі управління підприємством. Вона тісно пов'язана з іншими основними функціями менеджменту – плануванням, організацією, контролем, прийняттям рішень тощо.

Управління змінами – це процес адаптації організації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [2, с. 71]. Дослідження цього аспекту дозволить розробити стратегії для успішного управління змінами та забезпечення стабільності під час переходу. Контроль здійснення змін може здійснюватися за низкою кількісних та якісних параметрів. Однак найважливішим критерієм залишається оцінювання ступеня досягнення поставлених цілей. Контроль упровадження змін повинен приводити до визначення, чи були виконані та в якому ступені загальна мета та всі організаційні починання та результати, що передбачалися – вимірювані (кількісні та якісні), а також невимірювані (якісні). Впровадження змін вимагає здійснення постійного контролю за ходом їх впровадження. Контроль при цьому покликаний вирішити два основних завдання:

- вчасно виявити зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі та внести відповідні зміни до внутрішніх бізнес процесів (стосується реакційних змін);
- вчасно виявити існуючі розбіжності між бажаним та реальним станом підприємства, між його цільовими орієнтирами та можливостями з їх досягнення, та внести відповідні зміни до внутрішніх бізнес-процесів (стосується запланованих змін).

Здійснення оптимізації поточних заходів під час упровадження змін (реагування) вимагає відповідного контролю існуючого розриву для виявлення

його величини. Порядок дій водночас передбачає:

1. Визначення основного інтересу підприємства щодо досягнення його довгострокових цілей (завоювання певної ринкової частки, одержання визначеного рівня рентабельності, займання певної позиції на ринку) та його представлення у вигляді конкретних показників плану.

2. Виявлення реальних можливостей підприємства у теперішній час, тобто оцінювання реального стану потенціалу підприємства та аналіз його спроможності досягти встановлених цілей.

3. Встановлення різниці між показниками плану та можливостями, що диктуються реальним положенням підприємства.

4. Розроблення способів подолання виявлених розривів або зменшення конкретних показників. У довгостроковому періоді під цими способами мається на увазі зміна стратегії підприємства, а в короткостроковому – зміна поточних заходів [2, с.72].

Комунікації в організації – це обмін інформацією між двома особами або більше. Основною метою комунікаційного процесу є забезпечення розуміння повідомлень, що передаються [1, с. 320]. У процесі обміну інформацією можна виокремити чотири базових елементи:

- відправник – особа, яка генерує ідеї чи збирає інформацію і передає її. Відправником може бути одна людина чи група людей, які працюють разом;

- повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів (вербальних, невербальних);

- канал – засіб, за допомогою якого повідомлення спрямовується від відправника до одержувача;

- одержувач – особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує. Комунікаційний процес складається з кількох взаємопов'язаних етапів, на кожному з яких зміст повідомлення, що передається, може бути змінено, перекручено чи повністю втрачено. Перший етап комунікації починається з формулювання ідеї або добору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення варто зробити предметом обміну. При цьому необхідно дотримуватися правила: не починати говорити, не почавши думати. На першому етапі комунікації потрібно усвідомити, які ідеї призначені для передання повідомлень, і бути впевненим в адекватності й доречності ідей з урахуванням конкретної ситуації і мети.

На етапі кодування і вибору каналу відправник повинен закодувати ідею — перетворити її на повідомлення за допомогою символів. Такими символами можуть бути слова, інтонації, жести (мова тіла), міміка, вчинки тощо.

На етапі передання повідомлення, відправник використовує обраний канал для передання повідомлення, яке багато людей помилково сприймають за власне процес комунікації. Передання є лише одним із найважливіших етапів просування ідей від однієї особи до іншої. Відправник повинен пересвідчитися, що повідомлення одержане і є зрозумілим адресату. Декодування — це процес, за допомогою якого отримувач повідомлення перетворює одержані символи на конкретну інформацію й інтерпретує її значення [1, с.322]. Обмін інформацією

слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснивши дії, яких чекав від нього відправник.

Дослідження цих аспектів не лише допоможе зрозуміти їхню важливість для успішного управління організацією, але й дозволить визначити оптимальні стратегії та підходи для досягнення стабільності, конкурентоспроможності та успішного розвитку організації в сучасному бізнес-середовищі.

Ключові слова: стратегічне планування, організація, мотивація, управління змінами, комунікації.

Список використаних джерел

1. Сладкевич В. П., Чернявський А. Д. *Сучасний менеджмент організацій* : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2007. 488 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08_53.pdf
2. Гриценко П. В., Коваленко Є. В. *Управління змінами: конспект лекцій*. Суми : Сумський державний університет, 2020. 76 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf>

Управління конфліктами в організації та методи їх вирішення

Оксана Омельченко

здобувачка групи МЕН-ОРГ-23м,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: omelchenko@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. Конфлікти є явищем у будь-якій організації, і їх належна обробка та вирішення можуть значно вплинути на ефективність роботи колективу, стабільність та успішність організації в цілому. З врахуванням постійних змін у сучасному бізнес-середовищі, де швидкість реакції та спроможність адаптації стають ключовими факторами успіху, важливо мати глибоке розуміння та навички управління конфліктами. Правильне управління конфліктами може сприяти покращенню комунікації в колективі, збереженню робочих стосунків та підвищенню загальної продуктивності організації. Дослідження управління конфліктами в організаціях є актуальним та корисним для практичних застосувань у сучасних умовах бізнесу та управління персоналом.

Об'єктом дослідження є аналіз управління конфліктами в організаціях.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи до управління конфліктами в організаціях.

Метою дослідження є визначення причин виникнення конфліктів в організаціях, їх впливу на робочий процес та результативність команди, а також розробка стратегій управління конфліктами для покращення організаційної ефективності.

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

- аналіз наукових джерел з питань конфліктів в організаціях для з'ясування основних причин виникнення конфліктів;
- розробка стратегій управління конфліктами, які можуть бути використані для покращення організаційної ефективності;
- ефективність впроваджених стратегій щодо покращення управління конфліктами в організації.

Інформаційна база досліджень. Для проведення дослідження про управління конфліктами в організації була використана інформаційна база, яка включала наступні джерела такі як, наукові статті, підручники та посібники з конфліктології та управління персоналом з питань управління конфліктами в організаціях.

Проблемам управління конфліктами в організації присвячено праці вчених та дослідників: А. Анцупова, С. Баклановського, А. Большакова, А. Кібанова,

І. Ворожейкіна, Д. Захарова, Е. Лінчевського, Е. Берна, В. Шейнова, О. Криси, Т. Сазонової, І. Шульженко та ін.

Методологія дослідження. Для знаходження необхідної інформації використовувались такі два методи дослідження, перший метод – це абстрагування для узагальнення конкретних випадків конфліктних ситуацій та формулювання загальних принципів управління конфліктами; другий метод це - аналіз і синтез, роздроблених даних про конфліктні ситуації з метою зрозуміння їх причин та наслідків, а також отриманих результатів для розробки рекомендацій з управління конфліктами.

Етапи та результати дослідження. Конфлікти в організаціях можуть виникати через різницю у поглядах, цінностях, інтересах, стилів керівництва та інших факторах. Вони можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для організації, тому важливо вміти ефективно управляти конфліктами для досягнення спільних цілей і покращення взаємодії між працівниками.

Проаналізувавши роботи вчених та українських дослідників в управлінні конфліктами, які вже згадувались раніше. У цілому дослідники схиляються до думки, що управління конфліктами в організації має бути системною діяльністю. Зокрема, І. Потапук звертає увагу на необхідність управління конфліктами через механізми корпоративної культури, чітке визначення функцій та обов'язків персоналу [1]. Разом із тим управлінню організаційними конфліктами в умовах нестабільності та сучасних особливостей функціонування організацій. Організація, ставлячи перед собою певну мету, визначаючи місію, має обов'язково враховувати той факт, що для ефективного її функціонування менеджмент повинен спрямовуватися не лише на вирішення виробничих завдань, а й на забезпечення належних умов для розвитку персоналу. Виникнення та якість взаємних зв'язків і відносин, що формуються на основі виробничої діяльності, міжособистісного спілкування, визначається не лише впливом реальних умов життя (економічних, політичних, соціально-психологічних, моральних тощо), а й умов, створених самою організацією.

Управління конфліктами в організації є важливою управлінською діяльністю. В умовах нестабільності економіки, політичної та соціальної ситуації, тривожність керуючої, особливо керованої, системи організації зростає. Як наслідок, зростає кількість конфліктів, як міжособистісних, так міжгрупових. Разом із тим управління конфліктами передбачає діяльність, що призводить до завершення та вирішення конфліктної ситуації. Якщо проаналізуємо механізм вирішення конфліктів пересічними керівниками та їхніми підлеглими, то дійдемо висновку, що більшість застосовує відомі методи, до яких вони звикли, яким спеціально не навчалися, так би мовити, спостерігаємо діяльність за власними навіюванням. Природним є той факт, що ці методи є часто неефективними та не приносять бажаного результату.

Удосконалення управління конфліктами в організації є важливим аспектом для забезпечення ефективності роботи колективу та досягнення спільних цілей. Так нами запропоновано деякі управлінські механізми для вирішення

конфліктних ситуацій. Розвиток комунікаційних навичок серед співробітників може допомогти уникнути конфліктних ситуацій та вирішити існуючі проблеми шляхом взаєморозуміння, створення чітких та прозорих процедур для врегулювання конфліктів допоможе забезпечити швидке та ефективне вирішення проблем без зайвих затримок. Організація тренінгів та семінарів з управління конфліктами для співробітників навчить їх ефективно взаємодіяти в конфліктних ситуаціях та знаходити конструктивні рішення стимулювання співпраці та командної роботи. Впровадження системи медіації, де нейтральна сторона допомагає учасникам конфлікту знайти взаємоприйнятне рішення, це один із найефективніший механізм управління конфліктами в організації. Всі ці механізми можуть бути використані окремо або у поєднанні для покращення управління конфліктами в організації та створення сприятливого робочого середовища для всього колективу.

Щоб вирішити проблему конфліктів в організації необхідно іти на компроміс це характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до деякого ступеня. Спроможність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, бо це зводить до мінімуму небажаність, що часто дає можливість швидко розв'язати конфлікт до задоволення обох сторін. Однак, використання компромісу на ранній стадії конфлікту, виниклого по важливій проблемі може скоротити час пошуку альтернатив та визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін. Той, хто використовує такий стиль не намагається добитися своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант рішення. Даний стиль є найбільш ефективним в рішенні проблем організації [2].

Практична значущість результатів дослідження. Управління конфліктами в організації є ключовим елементом для забезпечення успішної роботи колективу та досягнення спільних цілей. Існування конфліктів в організації неминуче, але важливо мати ефективні механізми для їх врегулювання та управління. Здатність ефективно вирішувати конфлікти на рівні керівника сприяє покращенню робочого клімату, підвищенню продуктивності та забезпеченню гармонійних взаємин серед співробітників.

Ключові слова: управління, управління персоналом, організаційна культура, організація, цінності, мотивація, керуюча система.

Список використаних джерел

1. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Приазовський економічний вісник. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. 2017. С. 170–175.
2. І. М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Діло. Основи менеджменту. 1992. С. 221.

Сучасний менеджмент як система управління організацією у ринкових умовах

Анюта Яворська

*здобувачка 2 курсу, спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: yavorskaao@krok.edu.ua*

Віктор Алькема

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076*

В сучасних умовах система управління організацією є організаційним базисом 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. Саме від кваліфікації та досвіду управлінського та операційного персоналу, соціально-психологічного клімату в колективі, винахідливості окремих співробітників залежить якість продукції або послуг, ефективність прийнятих управлінських рішень, а отже, кінцеві результати діяльності підприємства. Найбільшу актуальність система управління персоналом отримує в умовах процесного управління. Даний науковий підхід є процесом розробки системи управління у вигляді складової бізнес-процесу в прив'язці до стратегічної мети і бізнес-стратегії організації. Таким чином, актуальною є розробка системи управління організації як складової бізнес-процесу управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес управління організацією в ринкових умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу управління організацією в ринкових умовах господарювання.

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до менеджменту як системи управління організацією в умовах ринкової конкуренції. Дослідження спрямоване на вивчення теоретичних основ сучасного менеджменту, його інструментів та методик, які допомагають організаціям ефективно функціонувати в умовах змін на ринку.

Однією із найскладніших проблем в свідомій діяльності людей є управління функціонуванням систем, в які людина входить як головний складовий елемент, тобто організаційних систем. Це пов'язано з низкою унікальних властивостей, притаманних будь-якій організації. Серед них особливе місце займає відсутність звичних для людини можливостей прямого спостереження та вимірювання організації як об'єкту вивчення [1].

На першому етапі дослідження з'ясували сутність базових категорій щодо обраного предмету дослідження, а саме: організація та менеджмент організації. На підставі аналізу існуючих визначень, на нашу точку зору найбільш коректним

є розуміння організації як групи 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. Під менеджментом в цьому дослідженні прийнято вважати самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління [3].

Найбільш доречним, на нашу думку, є визначення менеджменту як процесу 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 [6].

Отже під управлінням організацією в ринкових умовах матимемо на увазі взаємодію та реагування на зміни у зовнішньому середовищі, такі як конкуренція, зміни в попиті споживачів, технологічний прогрес та інші фактори. У таких умовах важливо мати гнучкість і швидкість пристосовуватись до змін. Управління організацією в ринкових умовах вимагає стратегічного мислення, конкретного аналізу у конкурентному середовищі та прийняття рішень. Ключовими аспектами управління в цих умовах є: створення умов праці; стратегічне планування; маркетинг та продаж; фінансове управління; управління персоналом; інновації та розвиток [4].

Таким чином, управління організацією буде визначено як ціль або завдання, на досягнення якої спрямована діяльність організації. Її мета може бути різною в залежності від типу організації, її специфіки та стратегії. Зазвичай мета в себе включає досягнення фінансових результатів, розвиток інновацій, забезпечення якості продукції для задоволення потреб клієнтів тощо. 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.

Другий етап дослідження було присвячено розгляду управління організації з позиції процесного та системного підходів. Було ідентифіковано на підставі аналізу наукових джерел, що управління організацією у ринкових умовах є концепцією, що базується на принципах ринкової економіки якій притаманні

наступні характерні особливості: 1. базується на певному поєднанні теорій менеджменту до діяльності підприємства (а саме на системному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна система [5]. 2. Інтенсифікація діяльності призводить до збільшення швидкості реагування на зміни стану підприємства, що вимагає підвищення оперативності роботи апарату управління. Швидкість прийняття рішень повинна відповідати темпу виробничих процесів. 3. Підвищення комплексності управління. Необхідно враховувати не тільки прямі, але і побічні наслідки прийнятих рішень, тому що в ринковій економіці спостерігається посилення взаємозалежності та взаємозв'язків економічної системи. 4. Повна господарська самостійність підприємств. Це дозволяє найкращим чином враховувати при прийнятті рішень конкретні умови і специфіку виробництва, оперативно вирішувати проблеми і швидко маневрувати ресурсами. Процес зростання самостійності на низових рівнях управління вимагає підвищення кваліфікації спеціалістів середньої ланки; 5. Посилення ролі державного регулювання ринку та економічної стратегії для досягнення основних соціально-економічних цілей [5].

Таким чином, в процесі дослідження було з'ясовано сутність та сучасне розуміння понятійного апарату щодо сучасної організації та місця і ролі менеджменту в її функціонуванні та розвитку. Визначено особливості реалізації процесного та системного підходів до формування системи управління сучасної організації. Виокремлено основні чинники які впливають на створення такої системи в сучасних умовах функціонування організацій. До основних чинників які впливають на декомпозицію системи управління організації слід віднести швидкі зміни на ринку, постійний пошук інновацій, фокус на клієнта та ефективне управління. Все це допомагає підприємствам успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи 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: 10.03.2024).
3. *Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін.* Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с
4. *Аспекти управління персоналом:* URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload (дата звернення: 10.03.2024).
5. *Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів до управління підприємством.* 2021. С.17.
6. *Поняття, сутність та види менеджменту:* URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5262>(дата звернення: 10.03.2024).

Основні мотиви мотивації співробітників в організації

Жанна Євміна

здобувачка групи МЕН/ОРГ-23м,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: YevminaZV@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

доктор економічних наук,

доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Актуальність дослідження. Останнім часом у світі бізнесу та управління великий акцент приділяється управлінню персоналом і такою її складовою частиною як мотивація. На тему мотивації існує безліч книг, тренінгів і семінарів, згідно з якими під "мотивацією" розуміють функцію управління, що реалізує комплекс впливів, спрямованих на зміну системи цінностей і відповідно ієрархії мотивів діяльності працівників організації. Відповідно головною метою мотивації персоналу в організації - підвищення трудової активності та результативності праці, досягнення відповідального ставлення до якості результатів праці з боку всіх працівників організації. Тому основне завдання керівництва - знайти способи мотивації, залучення співробітників. Мотиви діяльності часто не усвідомлюються людиною і пов'язані з певними потребами.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу.

Предметом дослідження є методи та засоби мотивації персоналу підприємства.

Метою дослідження є дослідження основних мотивів мотивації співробітників в організації.

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

- аналізування літератури з питань основних мотивів мотивації персоналу;
- розгляд основних методів мотивації.

Інформаційна база досліджень. Інтернет ресурси, статті, навчальні матеріали.

Методологія дослідження. У дослідженні були використані теоретичні методи аналізу та узагальнення.

Етапи та результати дослідження. Загальновизнано, що люди є важливим джерелом конкурентної переваги. Організації розробляють різні стратегії та процедури, щоб зберегти своїх талановитих співробітників протягом тривалого часу. У результаті проблему утримання вирішують шляхом мотивації персоналу.

Важливість систем мотивації в будь-якій галузі стає дуже важливим фактором, який цінують менеджери. Існує безліч способів підвищити залученість співробітників у виконання своїх обов'язків. Взагалі кажучи, системи заохочення поділяються на два типи: фінансові та нефінансові. До перших

належать, насамперед, матеріальні винагороди, тобто дискреційні або пов'язані з результатами бонуси або надбавки до заробітної плати. До незарплатних методів мотивації належать, серед іншого, додаткові страхові пакети, квитки в кіно та фітнес-клуби, курси іноземних мов, інтеграційні поїздки співробітників, знижки на продукцію компанії, рідвяні ваучери або корпоративні вечери.

Системи мотивації приносять користь як роботодавцям, так і працівникам. З боку роботодавця вони дають змогу знизити витрати, пов'язані з утриманням робочого місця і заробітною платою; підвищують задоволеність співробітників і, отже, їхню залученість у роботу та ефективність. Приваблива система мотивації відрізняє компанію від інших і часто робить її об'єктом бажаного місця працевлаштування як сучасної компанії, що працює на високому рівні і піклується про співробітників. Останні дослідження показують, що пільги для співробітників є важливим елементом при виборі робочого місця для наймолодших гравців ринку.

Грамотно побудовані системи мотивації дають співробітнику відчуття, що його захопленість помічають, до нього ставляться з увагою і суб'єктивністю - не тільки у плані таблиць і цифр. Системи заохочення, не пов'язані із заробітною платою, дають змогу співробітникам задовольняти свої потреби в різних галузях, а також сприяють професійному та особистому розвитку. Вони дають змогу цікаво провести час із сім'єю і заощадити на витратах за багатьма напрямками, наприклад, у випадку з пакетами медичних послуг і страховки.

В умовах суспільного життя, що динамічно змінюються, відбуваються значні зміни в роботі бізнесу. Успіх залежить від створення умов для можливості навчання, підвищення відповідальності за свою працю, самомотивації та самоконтролю, розвитку творчих здібностей і використання гнучкого робочого часу. Обов'язковою умовою успішної роботи будь-якого підприємства є використання ефективної системи мотивації. Останнім часом для мотивації персоналу часто використовують компенсаційний пакет, який доповнюється щороку як новий елемент мотивації. Винагорода працівників за кількістю років, відпрацьованих в організації, також має успіх на практиці.

Люди вважають за краще працювати на підприємствах, які дбають про їхнє особисте та професійне зростання і підтримують їхні зусилля, спрямовані на те, щоб почуватися добре, тому створення системи мотивації - актуальна тема, яка змінюватиметься залежно від потреб людей і потреб економіки одночасно.

Практична значущість результатів дослідження. Таким чином, під час розроблення моделі мотивації потрібно враховувати, що матеріальні цінності не завжди займають у системі цінностей співробітника найважливіше місце.

Найефективнішими є ті співробітники, для яких основними мотивами роботи є не зовнішні чинники, а внутрішнє відчуття інтересу до виконуваної роботи, відповідальність за результат роботи, прагнення до професійних досягнень. В шкалі спонукальних мотивів діяльності гроші як матеріальний чинник посідають найнижче місце після мотивів самоствердження та самовдосконалення. В вітчизняній психології прийнята точка зору, що людина досягає професіоналізму

у своїй роботі не тоді, коли добре і якісно її виконує, а коли в неї з'являється бажання внести в роботу якусь ідею, інновацію, яка поліпшить результат, прискорить роботу. Заохочення ініціативи співробітників, за якого у них буде можливість відчувати свій внесок в успіх організації і свою значимість, а також створення умов для розвитку співробітників, системи корпоративного навчання - це обов'язкові складові ефективної та конкурентоспроможної системи мотивації персоналу.

Ключові слова: мотивація, мотиви, організація, співробітники, заохочення.

Список використаних джерел

1. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С.232–236.
2. Богацька Н. М., Кузьменко М. М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №2. С.102–105.
3. Клімова О. І. Управління трудовими ресурсами. *Економічні науки*. 2017. Вип. 5. С. 24–28.

Сучасні тенденції та проблеми управління розвитком підприємств корпоративного типу

Валентина Дятлова

*д.е.н., професор, професор кафедри інноватики та управління,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна,
e-mail: diatlova.dsum@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-3414-8225*

Максим Федай

*здобувач освітньої програми «Менеджмент»,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна,
e-mail: maximfeday@gmail.com*

Підприємства корпоративного типу, а це акціонерні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю, є основною формою підприємницьких структур, які забезпечують розвиток ринкової економіки, що підтверджується як світовим, так і вітчизняними досвідом. Сьогодення економічні умови є складними для українських підприємств, особливо корпоративного типу, враховуючи їх масштабність діяльності, обов'язковість дотримання правових норм організації діяльності, багаторівневість поточного управління, а тому складність у прийнятті рішень і необхідність їх узгодженості з суб'єктами господарювання, які входять до його складу.

Подібна обставина зумовлює актуальність вивчення сучасних тенденцій та проблем, з якими стикаються підприємства корпоративного типу. Тому дослідження проблематики їх діяльності набуває особливої важності, адже результати найбільш розвинутої їх організаційно-правової форми, а саме акціонерних товариств, здійснюють значний вплив на економіку регіону, галузі і держави в цілому, тим більш враховуючи їх значну ринкову капіталізацію та участь в формуванні фондового ринку та розвитку біржової торгівлі [1].

Враховуючи історично незначний термін і складність розвитку підприємств корпоративного типу, пов'язану, перш за все, з поступовим формуванням відповідної законодавчої бази щодо формування корпоративних відносин в Україні (утворювалися на базі державних підприємств), науковці приділяють увагу аналізу правових засад їх діяльності [2], оскільки правові норми чітко визначають організацію управління та захист інтересів акціонерів, а також перевагам, недолікам, особливостям публічних і приватних товариств, відмінностям у цьому аспекті товариств з обмеженою відповідальністю [3].

Наразі управління підприємствами корпоративного типу можна розглядати як складний комплекс пов'язаних між собою механізмів різної природи: організаційно-правових, економічних, мотиваційних, соціально-психологічних та інших, кожен із яких має специфічний набір важелів, заходів, форм впливу на діяльність корпорації, що роблять її унікальним явищем. Тому ефективні механізми управління корпоративними структурами розробляються у широкому плані.

Слід враховувати, що історично українська модель корпоративного управління почала складатися як західноєвропейська (німецька). Можна виділити три причини, що сприяли цьому: перша – акціонерні товариства, що створювались протягом 1990-1994 років засновувалися як нові суб'єкти господарювання з відносно невисоким рівнем капіталізації акцій та обмеженим колом засновників, тобто як інсайдерські організації; друга – в ці роки основними емітентами та операторами на ринку корпоративних цінних паперів були банки, що цілком відповідає європейським традиціям; третя – основний елемент організованої фондової торгівлі початку 90-х років, Українська фондова біржа створювалась при технічній підтримці європейських фахівців та програмного забезпечення з цих країн.

Надалі, внаслідок реалізації програми масової приватизації, власникам цінних паперів стало майже 20 млн. громадян України, що змінило корпоративні відносини на користь аутсайдерської системи. Окрім того, в інфраструктурі фондового ринку створювались організації завдяки фінансовій та технічній підтримці американських донорів, що змінювало ідейні засади корпоративного управління в бік англо-американської моделі.

На теперішній час в Україні сформувалася специфічна модель корпоративних відносин, котра має певні риси як інсайдерської, так і аутсайдерської системи, а тому ґрунтується на елементах англо-американської та німецької моделей корпоративного управління і має гібридний, інсайдерсько-аутсайдерський характер. Створенню в українській економіці чистої аутсайдерської моделі корпоративних відносин заважають певні причини, основна з них – нерозвинутість ринкової інфраструктури, а головне – недовіра переважної частки дрібних інвесторів щодо можливостей корпоративного управління.

Внаслідок цього на практиці не діє найбільш потужний механізм корпоративного управління за аутсайдерською моделлю – система контролю корпорації через фондову біржу. Дрібні акціонери, що незадоволені діяльністю керівництва публічного акціонерного товариства не можуть продати акції на біржі, не зацікавлені у придбанні акцій нової емісії, чим обмежують фінансові ресурси корпорації. Навіть такий інструмент корпоративного управління за аутсайдерською моделлю як надання доручення на участь в управлінні товариством використовується переважно ТОП-менеджментом корпорацій, а значить перетворюється на елемент інсайдерської моделі. Крім того, в корпоративному управлінні існує чітка тенденція до концентрації акціонерного капіталу, наявність певного кола акціонерів, які приймають ключові рішення, орієнтація менеджменту на стратегічні інвестиції, а не на портфельні.

Особливість української корпоративного моделі полягає і в її учасниках, основними з яких є менеджери (виконавчі директори), акціонери – юридичні особи, а також інституційні інвестори (переважно – інвестиційні фонди та компанії). Саме поєднання в загальному менеджменті стратегічного і поточного, інвестиційного і фінансового, кадрового і соціально-відповідального та інших становить певні труднощі управління розвитком корпорацій.

Ці основні складові управління відображаються в організаційній структурі, елементи якої повинні бути адаптовані до змін у зовнішньому середовищі. Адаптація до таких змін підприємств корпоративного типу забезпечується гнучкістю та децентралізацією структур управління. Елементи організаційної структури функціонують автономно, але у взаємодії для розвитку корпорації.

Такий підхід в управлінні забезпечується системним розвитком командної роботи з формуванням розподілених команд за секторами діяльності як роботи кадрового менеджменту. Ці команди стають ядром щодо розроблення стратегій та невід'ємною частиною реалізації стратегічного управління. Корпорації активно працюють над стратегічним управлінням, в тому числі ризиками. Антикризове управління є обов'язковою складовою загального управління, при цьому корпорації оновлюють механізми їх усунення [4], враховуючи важливість фінансових результатів для власників і інвесторів, необхідність забезпечення фінансово-економічної безпеки на перспективу як підґрунтя реалізації стратегії [5]. Управління ризиками, пов'язаними зі змінами в економічному, політичному та соціальному середовищі є серйозною проблемою. Підприємства повинні бути готові до реагування на непередбачувані події та вміло управляти ризиками, щоб забезпечити стабільність та розвиток бізнесу.

У фінансовому менеджменті корпорацій увага акцентується на фінансових інструментах, ефективне використання яких дозволяє сформувати ресурсний потенціал виробничої діяльності, підвищити конкурентну позицію на ринку, забезпечити сталий розвиток на стратегічну перспективу. Однією з основних тенденцій розвитку є активна цифрова трансформація, що полягає у впровадженні передових технологій та інновацій для оптимізації бізнес-процесів для підвищення конкурентних позицій на ринку.

Хочеться звернути увагу, що державні підприємства корпоративного типу мають більше проблем, які вимагають ефективних рішень, особливо щодо фінансових результатів діяльності. Недостатня прозорість та відкритість в управлінні, відсутність чіткої стратегії та механізмів контролю не тільки можуть, а вже призвели до неефективного функціонування державних акціонерних компаній у фінансовому аспекті, оскільки більшість з них недостатньо поповнюють державний бюджет, а комунальні підприємства систематично є збитковими.

Ще однією значущою проблемою в управлінні є питання корпоративної соціальної відповідальності. Підприємства повинні не лише забезпечувати прибуток своїм власникам і інвесторам, але й брати до уваги інтереси співробітників, клієнтів, суспільства та не здійснювати негативний вплив на навколишнє середовище. Недбале ставлення до цих аспектів може призвести до втрат репутації та виникнення проблем, у тому числі правових, для корпорації. Вважається, що об'єктами соціальної відповідальності є широке коло питань: безпека, здоров'я, екологія, демографія, освіта, культура, наука, інформація, відпочинок. Обрати певні напрями відповідальності є прерогативою власників, оскільки соціальна відповідальність – діло добровільне. Забезпеченням сталості

своїх цінностей, розуміння важливості корпоративної соціальної відповідальності та впровадження відповідних програм стає ключовим напрямком стратегічного розвитку.

Визначені проблеми вимагають комплексного підходу та постійного вдосконалення стратегій управління для забезпечення успішної діяльності підприємств корпоративного типу. Інноваційні підходи повинні пронизувати всі види управління діяльністю корпорацій. Беззаперечно, що націленість на інноваційне вдосконалення продукції, технологічних і бізнес-процесів, нові ідеї та рішення в стратегіях дозволять корпораціям бути конкурентоспроможними на внутрішньому та зовнішніх ринках. На вимогу часу, інноваційність рішень лежить в площині цифрової трансформації всіх управлінських процесів.

Отже, успішне функціонування підприємств корпоративного типу потребує комплексного підходу до управління, включаючи цифрову трансформацію, гнучкі структури управління, ефективне управління ризиками та забезпечення корпоративної відповідальності.

Ключові слова: підприємства корпоративного типу, особливості управління, сучасні тенденції, проблеми розвитку, стратегічні підходи.

Список використаних джерел

1. Маліч Л., Хасанова О. Ринкова капіталізація акціонерних товариств та проблеми біржової торгівлі в Україні. Схід. 2011. С. 53-56.
2. Кузнецова Н.С. Корпоративне управління в Україні. 32 с. URL: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/1872442.pdf>.
3. Дехтяр Н.А., Пігуль Н.Г., Кулик Є.М. Особливості фінансового менеджменту акціонерних товариств. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2022. № 4. С. 72-82.
4. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Yu., Diatlova V., Derkach Ju., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 38. P. 253-265.
5. Дятлова В.В., Маліч Л.А. Механізм антикризового управління: нові підходи до формування. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління: Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної Інтернет – конференції (м. Полтава, 22–23 листопада 2023 року)*. Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 445-448.

Проектно-процесний підхід до управління організаціями

Олександр Кісільов

*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: okisilov@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0003-7760-9439*

Актуальність роботи. Сучасний стан діяльності та розвитку будь-яких організацій відбувається в світі швидких змін. Розвиток технологій, вимоги споживачів, наукові відкриття, економічний стан, соціальний і правовий аспекти та інші чинники зовнішнього впливу на діяльність організації створюють середовище з високим рівнем конкуренції. І саме конкуренція вимагає пошуку таких моделей та методів управління організацією, які здатні підвищити її конкурентоспроможність, завоювати, утримати та розширити свій ринок споживачів. Поєднання проектного та процесного менеджменту в управлінні бізнес-організаціями сформувало проектно-процесний підхід до управління ними, який показав більшу здатність до підвищення:

- ефективності управління (завдяки кращому розумінню робочих процесів та процесів, які потрібні для виконання певного проекту чи проектів, є можливість в їх оптимізації, що зменшує зайві витрати різного роду ресурсів та усуває непотрібні кроки);
- гнучкості та адаптивності до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації;
- оптимізації розподілу ресурсів між робочими процесами та проектом чи проектами;
- управління ризиками (завдяки аналізу і оцінці операційних ризиків в робочих процесах та проектних ризиків, є можливість визначити їх взаємовплив [1; 2] та нові ризики, які можуть виникнути в наслідок проектно-процесного підходу до управління);
- якості готового продукту чи послуги (за рахунок можливості стандартизації процесів, що, в свою чергу, позитивно вплине і на операційну, і на проектну діяльність організації).

Але впровадження проектно-процесного підходу до управління організаціями на сьогодні ще не набув достатньо широкого використання. По-перше, потрібне розуміння розглядати виконання певної групи процесів організації як окремого проекту і застосовувати до нього моделі і методи проектного менеджменту, як пропонує автор [3]. Відповідно, потрібно мати фахові знання з проектного та процесного менеджменту. По-друге, потрібне розуміння, як саме і в чому використання інструментарію проектного менеджменту може бути корисним в процесах, та навпаки – використання інструментарію процесного менеджменту в проектній діяльності організації. Тому тема інтеграції проектного та процесного менеджменту в управління бізнесом є на сьогодні актуальною для більш глибокого дослідження і подальшої розробки моделей та методів проектно-

процесного підходу.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз доцільності використання відомих моделей проєктного і процесного менеджменту в проєктно-процесному підході до управління організаціями.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- здійснено бібліографічний аналіз наукових джерел щодо проєктного і процесного менеджменту та проєктно-процесного підходу до управління організаціями;
- визначено основні принципи проєктно-процесного підходу до управління організаціями;
- проаналізовано відомі моделі проєктного і процесного менеджменту;
- виявлено можливості інтеграції моделей проєктного менеджменту в операційну діяльність організації та моделей процесного менеджменту при реалізації проєктів.

Об'єктом дослідження є процеси проєктно-процесного підходу до управління організаціями.

Предмет дослідження є моделі проєктного і процесного менеджменту в проєктно-процесному підході до управління організаціями.

Виклад основного матеріалу.

Як вже зазначалось вище, основна умова існування та розвитку організації – це рівень її конкурентоспроможності. Саме задля цього керівники компаній шукають методи і моделі управління стратегічного спрямування. Аналіз основних підходів до реалізації стратегії організації показав, що поєднання інструментарію проєктного і процесного підходів є більш ефективним в порівнянні з використанням моделей та методів лише одного з них [4]. Так, проєктно-процесний підхід спрямований на забезпечення ефективності та оптимізації діяльності організації через реалізацію в ній проєктів та управління її ключовими бізнес-процесами. Це, зрештою, позитивно вплине на загальну діяльність компанії та підвищить її конкурентоспроможність.

Основними принципами проєктно-процесного підходу автором були визначені:

- проєктна діяльність та управління бізнес-процесами має бути адаптоване до стратегічних цілей та потреб організації у відповідності до її місії;
- проєкти і процеси мають бути взаємопов'язані та взаємоузгоджені (бізнес-процеси мають підтримувати проєкти, або проєкти мають бути впроваджені задля оптимізації бізнес-процесів);
- управління ризиками має бути спрямоване на ідентифікацію та розробку плану протиризикових заходів як окремо для операційних та проєктних ризиків, так і на можливі їх комбінації, враховуючи їх взаємовплив;
- аналіз та оптимізація проєктів і процесів мають відбуватися постійно;
- комбіноване використання інструментів проєктного і процесного менеджменту;

- забезпечення комунікації в організації, оптимальної задля здійснення операційної діяльності та реалізації проєктів.

Під час обґрунтування актуальності даного питання були визначені позитивні аспекти впровадження проєктно-процесного підходу до управління організаціями. Задля цього автором були розглянуті основні моделі проєктного і процесного менеджменту та визначені способи інтеграції інструментарію проєктного менеджменту в управління бізнес-процесами і, відповідно, інструментарію процесного менеджменту для реалізації проєктів. А саме:

- PMBOK (стандарт управління проєктами): містить в собі набір знань для управління процесами проєкту, які можуть бути використані для керування окремими етапами бізнес-процесів;

- PRINCE2 (методологія управління проєктами): визначає набір процесів, завдань та ролей, що потрібні для виконання проєктів, які також можуть бути використані для керування окремими етапами бізнес-процесів та забезпечення взаємодії між проєктами та процесами;

- BPMN (стандарт для моделювання бізнес-процесів): дозволяє візуалізувати робочий процес чи групу процесів від початку до кінця за допомогою графічних символів, що може використовуватися при управлінні проєктами, які пов'язані з даними процесами;

- Agile (сукупність моделей та методів гнучкого підходу до управління проєктами): базується на ітеративному та інкрементному підходах в управлінні проєктами, що може використовуватися в управлінні робочими процесами для забезпеченні швидкості реагування на зміни;

- Lean (інструментарій, технологія, філософія): спрямовано на максимізацію цінності для споживача та мінімізації витрат для виробника, що може бути використано для оптимізації витрат на ресурси як для проєктів, так і для робочих процесів, особливо в компаніях, які дотримуються концепції відновлювальної економіки.

Таким чином керівництво організацій має змогу обрати ту чи іншу модель, створити комбінацію методів декількох моделей, відповідно до сфери, стратегічного напрямку та цілей своєї організації.

Висновок. Поєднання методів проєктного та процесного менеджменту, що сформувало проєктно-процесний підхід до управління організаціями, пропонує керівникам більш широкий вибір інструментів та різноманітні їх комбінації, відповідно до конкретно поставлених цілей. Завдяки такому поєднанню управління організацією матиме більш гнучку, адаптовано до стратегічних цілей, систему управління, яка буде краще пристосована до швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, розширить список можливих ризиків, допоможе в оптимізації бізнес-процесів та проєктів і забезпечить належні комунікації в організації. Така система управління допоможе організації у її розвитку та підвищенні рівня конкурентоспроможності.

Ключові слова: проектно-процесний підхід, управління організаціями, проектний менеджмент, процесний менеджмент.

Список використаних джерел

1. Кісільов О.І., Качков С.О. Сутність інтегрованого управління проектними та операційними ризиками в організації. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2023. Вип. 55. С. 46-54. DOI: <https://doi.org/10.32347/24129933.2023.55.46-54>.
2. Кириченко О.С., Федчишен В.А. Особливості управління проектними та операційними ризиками в організації. *Управління проектами у розвитку суспільства. Тези доповідей XIV міжнародної науково-практичної конференції*. Київ: КНУБА, 2022. С. 120-124.
3. Россошанская, О. В. (2003). Проектно-процесный подход к построению имитационной модели расчета стоимости обучения. *Управление проектами и развитие производства*, (3 (8)), 151-154.
4. Черната А.О. Проектний менеджмент на підприємстві: застосування в контексті взаємодії з функціональним та процесним підходами. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 1(19). С. 172-179. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1\(19\)-172-179](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1(19)-172-179).

Сутність поняття управління змінами в організації

Антон Матвеев

аспірант,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: matvieievay@krok.edu.ua,

ORCID: 0009-0000-3526-3108

Марина Аверкіна

д. е. н., професор,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: averkinam@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0002-1517-6434

“Немає нічого постійного, крім змін”, – цей вислів давньогрецького філософа Геракліта влучно описує мінливість навколишнього світу. Зміни є основою розвитку як людства в цілому, так і його окремих суб’єктів, зокрема організацій. В умовах невпинності науково-технічного прогресу та економічної і політичної нестабільності зміни в організації забезпечують її виживання та успіх. Для реалізації цих процесів необхідне ефективне управління змінами.

Згідно з Оксфордським словником англійської мови, управління змінами як окремий термін був вперше використаний професором Абрахамом Залезніком у 1964 році. Сам словник пояснює його досить абстрактно: управління змінами та розвитком у бізнесі чи подібній організації [1]. Більш чітке визначення можна знайти в Кембриджському словнику: управління змінами – це планування та впровадження нових процесів, методів роботи тощо в компанії чи організації [2].

Джон Моран та Берд Брайтман пропонують наступне визначення: управління змінами – це процес постійного оновлення напрямку діяльності, структури та можливостей організації для задоволення мінливих потреб зовнішніх і внутрішніх клієнтів [3, с. 66]. Також вони наголошують на важливості людини в цьому процесі: управління змінами полягає в управлінні людьми, які з ними стикаються, зокрема з впливом змін у середовищі або організації на основні чинники продуктивності праці: призначення, ідентичність та майстерність [3, с. 66]. Ще одним ключовим аспектом, на думку авторів, є постійно зростаюча швидкість змін, а отже і важливість управління ними. Для забезпечення довгострокового зростання і стабільності організації повинні готувати працівників до частих змін [3, с. 74].

Фахівці компанії Prosci, одного зі світових лідерів у галузі управління змінами, також зосереджують увагу в першу чергу на ролі та участі людей в процесі змін. Під управлінням змінами вони розуміють застосування структурованого процесу та набору інструментів для підготовки, забезпечення і підтримки людей в прийнятті та використанні змін з метою досягнення бажаного результату. У контексті організаційних змін управління змінами – це максимізація людинозалежної частки рентабельності інвестицій (ROI) проєкту або ініціативи, тобто частини загальної ROI, яка є результатом прийняття та виконання нового

рішення працівниками [4]. Дослідження компанії показують, що при невдалому керівництві людьми під час змін вони будуть чинити опір, повертатимуться до старих методів господарювання та негативно впливатимуть на успіх проєкту. І навпаки, ефективне управління змінами в організації допомагає будувати довіру та зміцнювати корпоративну культуру [4]. Також в Prosci виділяють три рівні управління змінами: індивідуальний, проєктний та організаційний. При цьому наголошується, що всі зміни відбуваються на індивідуальному рівні, а два інші існують для їх масштабування та втілення в структуру організації [4].

Ще однією особливістю процесу впровадження змін в організації є його поділ на етапи. Вперше такий підхід запропонував Курт Левін, виділивши три стадії: розморожування, зміна та заморожування. Визнаний фахівець в галузі управління змінами Джон Коттер, аналізуючи результати впровадження змін в більше ніж ста світових організаціях, дійшов висновку, що процес змін проходить через серію фаз, які разом можуть тривати значний проміжок часу, але намагання пропустити деякі з цих фаз створює лише ілюзію швидкості, а критичні помилки на будь-якій з них призводять до негативних наслідків [5, с. 2-3]. Ці фази були покладені в основу восьмикрокової моделі управління змінами Джона Коттера:

1. Створення відчуття терміновості.
2. Формування потужної керівної коаліції.
3. Створення бачення.
4. Комунікація бачення.
5. Надання можливості іншим діяти відповідно до бачення.
6. Планування та створення короткострокових виграшів.
7. Консолідація вдосконалень і ще більше змін.
8. Інституціоналізація нових підходів [5, с. 4].

Узагальнюючи можна зазначити, що управління змінами в організації являє собою комплексний процес оновлення її методів роботи, напрямку діяльності, структури та можливостей в залежності від внутрішніх та зовнішніх факторів. Цей процес складається з послідовних етапів, кожен з яких є важливим для досягнення поставлених цілей. Ряд науковців визначають ключовим людський чинник та роль працівників в процесі змін. На нашу думку, важливими складовими управління змінами також є своєчасна ідентифікація та попередження загроз, виявлення зацікавлених сторін та співпраця з ними, розуміння та врахування страхів працівників щодо змін.

Варто наголосити, що у зв'язку з постійним прискоренням змін зростає і важливість ефективного управління ними, а отже і актуальність даної теми. Подальші наші дослідження будуть спрямовані на вивчення управління змінами в ІТ-компаніях та чинників впливу на поведінку працівників в умовах кризових ситуацій.

Ключові слова: організаційні зміни; управління змінами.

Список використаних джерел

1. *Oxford English Dictionary*. URL: https://www.oed.com/dictionary/change-management_n (дата звернення 25.03.2024)
2. *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/change-management> (дата звернення 25.03.2024)
3. J. W. Moran, B. K. Brightman. *Leading organizational change* // *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, #12-2, 2000, 66-74
4. Prosci URL: <https://www.prosci.com/blog/what-we-mean-by-organizational-change-management> (дата звернення 29.03.2024)
5. J. P. Kotter. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* // *Harvard Business Review*, January 2007

Застосування системи логічного рамкового підходу в управлінні результативністю діяльності релігійних організацій

Євген Зіскінд

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: yevgeniyziskind@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-3309-5627*

Мережа релігійних організацій в Україні є однією з найбільших на континенті, що свідчить про значний вплив релігійних інститутів у суспільстві. Релігійні організації відіграють важливу роль у формуванні громадянського суспільства та активно діють у сферах освіти, соціальної діяльності, економіки та гуманітарної сфери, сприяючи розвитку суспільства.

Глобальні та національні виклики, з якими стикається Україна в умовах воєнного стану вимагає від релігійних організацій особливого управлінського підходу, пошуку ефективних управлінських рішень і використання відповідних інструментів управління проєктами.

Управління результативністю має особливе значення для релігійних організацій, оскільки вони не відчують на собі саморегульованого впливу ринку такою мірою, як у бізнес-секторі, та не мають потреби звітувати акціонерам. Тому релігійним організаціям важливо забезпечити гарантії того, що наміри, сформульовані у вигляді цілей, насправді дають результати. Це особливо важливо з огляду на зростання очікувань як з боку внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін [1].

Для релігійних організацій вкрай важливим стає застосування інтегрованого підходу для оцінки ефективності їхньої діяльності: вимірювання економічної цінності, цінності команди та духовної цінності.

Пошук правильних вимірювань і визначення результатів для вимірювання є серйозним викликом для релігійних установ. Правильні показники допомагають лідерам церков оцінювати ефективність, визначати можливості для зростання, забезпечувати підзвітність, отримати уявлення про те, що працює, і приймати правильні рішення щодо розподілу цінних ресурсів [2].

Одним з інструментів управління цілями та плануванням проєктів, використання якого може допомогти релігійним організаціям покращити управління своєю результативністю, забезпечити прозорість перед стейкхолдерами та досягати більш ефективних результатів у своїй місії є логічний рамковий підхід (LFA), розроблений Агентством з міжнародного розвитку США (USAID).

Однією з переваг LFA є те, що вона стандартизує проєктний дизайн, тим самим забезпечуючи однаковий підхід всіх учасників проєкту. Вимірювання продуктивності складається з дев'яти кроків, які стандартизовані в матриці: контекст, аналіз зацікавлених сторін, аналіз проблеми, аналіз цілей, діяльності, планування ресурсів, визначення показників досягнення цілей, аналіз ризиків та припущень [3]. Матриця складається з чотирьох рядків та чотирьох стовпців.

Рядки представляють різні рівні проєктної мети, на кожному з яких мають бути визначені індикатори для забезпечення виконання вимірювання. Стовпці вказують, яким чином можна досягти цих цілей. Оскільки показники та способи їх вимірювання стандартизовані в матриці, учасники проєкту можуть просто заповнити матрицю згідно стандартів, що спрощує вимірювання продуктивності.

Додаткові переваги використання системи LFA в управлінні результативністю релігійних організацій включають:

- спрямованість на досягнення мети. LFA допомагає релігійним організаціям зосередитися на досягненні конкретної мети та результатів, допомагає узгодити дії та ресурси з цілями організації, спрямовуючи увагу на ключових показниках результативності.

- посилення відповідальності. LFA включає в себе процес визначення стейкхолдерів та їхніх інтересів. Це сприяє збільшенню відповідальності релігійної організації перед своїми стейкхолдерами, зокрема пожертвувачами, прихожанами та іншими зацікавленими сторонами.

- планування та моніторинг LFA надає структурований підхід до планування проєктів та програм, включаючи визначення активностей, ресурсів та показників продуктивності. Він також допомагає у моніторингу та оцінці виконання проєктів, що дозволяє релігійним організаціям вносити корективи та підвищувати ефективність своїх дій.

- забезпечення прозорості та звітності. Використання LFA допомагає релігійним організаціям забезпечувати прозорість та звітність перед своїми стейкхолдерами, довести ефективність своєї роботи та використання ресурсів.

Важливо пам'ятати, що LFA є лише інструментом, і його використання повинно бути адаптоване до конкретних потреб і контексту релігійної організації, враховувати потенційні виклики або обмеження при використанні LFA в релігійних організаціях.

Інноваційність логічного рамкового підходу полягає в його здатності до адаптації до різних культурних та соціальних контекстів. Він може бути використаний як для великих міжнародних релігійних організацій, так і для малих місцевих спільнот, пристосовуючись до їхніх специфічних потреб і можливостей.

Використання системи (LFA) може бути корисним для релігійних організацій оскільки надає структурований підхід до планування проєктів, визначення цілей та моніторингу їх досягнення. Окрім того, LFA може допомогти релігійним організаціям виявити ризики, пов'язані з проєктами та програмами і розробити стратегії їх управління. Це може сприяти збереженню ресурсів та забезпеченню ефективності діяльності. В свою чергу це дає можливість релігійним організаціям з максимальною ефективністю виконувати свої вагомні суспільні функції: духовні, благодійні, гуманітарні, освітні.

Ключові слова: релігійні організації, управління результативністю релігійних організацій.

Список використаних джерел

1. Кузьмінський В.О. *Управління неприбутковою організацією*. Київ: Логос, 2006
2. C12 Editorial Team, *Using Key Performance Indicators (KPIs) to measure the Ministry impact of your business*. <https://www.joinc12.com/article/measuring-impact-business-ministry/>
3. Larsson, J., & Kinnunen, J. *Performance measurement in nonprofits : Much to be gained or a waste of resources?* 2008 <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:141869/FULLTEXT01.Pdf>

Розвиток металургійних підприємств на засадах управлінських рішень з екологічної модернізації

Людмила Маліч

*к.е.н., доцент, доцент кафедри інноватики та управління,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна,
e-mail: malichludmila1955@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-0298-0631*

Лідія Сухова

*здобувач освітньої програми «Менеджмент»,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна,
e-mail: lidiasuhova71@gmail.com*

Українські металургійні підприємства, розуміючи існуючі загрози щодо втрати конкурентних позицій на світовому ринку сталі та ринків збуту, в останні роки намагаються все активніше інвестувати у модернізацію виробництва. Однак з бойовими діями на території України, втратою металургійних підприємств на окупованих територіях, процес інвестування загальмувався.

У попередні роки майже всі металургійні підприємства інвестували в модернізацію виробництва. Переважна більшість проєктів була пов'язана з модернізацією первинних переділів, оновленням газоочищення в агломераційних, доменних та киснево-конвертерних цехах, щоб досягти нормативів щодо викидів пилу та інших забруднюючих речовин [1]. Так, ПАТ «Запоріжсталь» в проєкти з модернізації інвестувало в 2015-2020 роках більше 150 млн. дол. США, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – майже 300 млн. дол. у 2021 році.

Проблеми екологізації металургійного виробництва актуалізувалися в XXI столітті. У 2015 році 190 країн-учасниць ООН уклали Паризьку угоду – перший глобальний договір в історії організації, за яким країни зобов'язалися з 2020 р. регулювати обсяги викидів діоксиду вуглецю в атмосферу [2]. Країни-члени Європейського Союзу, відчуваючи відповідальність перед майбутніми поколіннями затвердили в 2019 р. масштабну програму European Green Deal, якою передбачається трансформація економіки у форматі нейтрально-вуглецевої до 2050 року [3]. Україна, проголосивши намір інтегруватися до ЄС, врахувала напрям розвитку відновлювальної енергетики як складову інноваційної економіки [4]. У відповідності до визначеного урядом України національного внеску у вирішення екологічної проблеми, обсяги викидів діоксиду вуглецю в атмосферу мають скоротитись на 55%. Однак, за даними інжинірингової компанії Primetals, запровадження навіть найкращих доступних технологій та методів управління виробництвом сталі дозволить українським металургам скоротити вуглецеві викиди до 2050 р. лише на 25-30%. Отже, виконання взятих зобов'язань потребує від металургів прискорення екологічної модернізації.

Модернізація виробництва сталі у напрямку зменшення викидів шкідливих речовин у атмосферу відбувається більше десяти років, і результати є. Так, Метінвест скоротив цей показник з 17 млн. т у 2010 році до 9,6 млн. т у 2019

році, АрселорМіттал – з 17 млн. т у 2016 році до 13,5 млн. т у 2019 році.

АрселорМіттал (zareєстрована в Люксембурзі) – друга за розмірами металургійна компанія у світі, яка на кінець 2021 року контролювала 4 % світового ринку сталі. Zareєстрована у. Має виробничі потужності у 18 країнах на 4 континентах, продукція реалізується у 160 державах. Щорічні виробничі потужності компанії становлять до 6 млн.т сталі та аналогічним обсягом виробництва металопрокату. Основна філософія АрселорМіттал полягає саме у виробництві екологічно безпечної сталі. Підприємство щорічно спрямовує значний обсяг інвестицій на заходи з охорони навколишнього середовища, однак вони зменшуються (у 2010 році – \$ 47,2 млн., у 2019 – \$ 25,1 млн.).

Метінвест – міжнародна вертикально інтегрована група компаній, яка є лідером гірничодобувної та металургійної промисловості в Україні та значним гравцем на світовому ринку металопродукції завдяки стійкій бізнес-моделі та глобальній мережі продажів. Протягом 2010-2019 рр. обсяги інвестицій на охорону навколишнього середовища зросли майже у півтори рази та склали \$ 384,1 млн. Тільки у 2020 році в порівнянні з 2019 роком, Метінвест (Україна) збільшив обсяг інвестицій у екологічні проєкти на 46%, реалізуючи як довгострокові. Зокрема, у довоєнний рік вартість проєктів становила \$ 89 млн. Завдяки цьому обсяги валових викидів парникових газів скоротились практично в двічі, а отже, з впевненістю можемо стверджувати, що ефективність залучення коштів Метінвестом (Україна) під екопроєкти є значно ефективніша ніж екоінвестиції АрселорМіттал.

Однак такі темпи з декарбонізації економіки металургійної галузі не достатні. Наприкінці 2018 року Міжнародним аналітичним центром Climate Action Tracker внесено Україну вже вдруге до списку країн, чий внески для досягнення цілей Паризької кліматичної угоди критично недостатні.

Слід відзначити, що сталь є основним конструкційним матеріалом для багатьох галузей. Так, без сталі розвиток транспорту, і зокрема, електромобілів, не можливий. Сегмент електромобілів є найбільш зростаючим у світі, ця тенденція буде продовжуватися й надалі, а автомобільні компанії орієнтуються виключно на вуглецево-нейтральний метал.

За даними досліджень Європейської федерації транспорту та навколишнього середовища (T&E) на квітень 2020 року, рівень викидів вуглекислого газу при експлуатації електромобілів, разом із рівнем викидів шкідливих речовин при виробництві акумуляторних батарей, на 22 % менше, ніж для дизельних авто та на 28% менше, ніж для машин, що використовують бензин.

Наразі металургійні підприємства лишаються на одинці з проблемою декарбонізації та загрозами щодо конкурентоспроможності їх сталі. Наразі не запроваджено жодного фінансового стимулу щодо декарбонізації, і мало ймовірно, що вони з'являться у найближчому майбутньому. Досвід розвинених країн свідчить, що без масштабних інвестицій процес декарбонізації не зрушити з місця. Тому шлях української металургії до вуглецевої нейтральності є довгим. У питаннях декарбонізації металургія та електроенергетика взаємозалежні:

металургії потрібна «зелена» електроенергія, а електроенергетиці – «зелена» сталь. Тому проблему декарбонізації цих галузей потрібно вирішувати у взаємозв'язку.

Отже, для переходу на вуглецево-нейтральне виробництво сталі потрібні нові технології, додаткові джерела фінансування та державна підтримка.

Ключові слова: металургійні підприємства, управління розвитком, екологічна модернізація, проекти, декарбонізація виробництва.

Список використаних джерел

1. Дятлова В.В., Солідор Н.А., Єрохіна Д.О. Інноваційний розвиток промисловості: управлінські орієнтири для металургійної галузі в повоєнний період. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки. 2023. Вип. 4 (263). С. 34-41.
2. Маліч Л.А., Танчик О.І., Нікуліна А.С. Еколого-економічний аспект глобалізації: участь України. Менеджер: Вісник Донецького державного університету управління. 2019. Вип. 4. С. 77-84.
3. Petryk I., Diatlova V. Strategic approach to renewable energy development: EU experience. Центральнотраїнський науковий вісник. 2019. Том 2. Вип. 35. С. 9-19.
4. Дятлова В.В., Петрик І.В. Сучасні підходи до розвитку відновлювальної енергетики як складової інноваційної економіки України. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 20-27.

Управління змінами в діяльності аудиторських компаній

Єгор Синицин

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та прав «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: synytsynyo@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0005-7264-9858

Віктор Алькема

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та прав «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

В сучасному динамічному бізнес-середовищі аудиторські компанії стикаються з постійною необхідністю адаптації та удосконалення своїх стратегій і практик. Управління змінами в діяльності аудиторських компаній стає ключовим фактором успішності та конкурентоспроможності в цьому секторі. Сучасний ринок аудиторських і неаудиторських послуг в Україні знаходиться на етапі свого формування і все ще є досить недосконалим в порівнянні із світовою практикою функціонування та розвитку цього інституційного сегменту. Це дослідження присвячено аналізу чинників та процесів які є деструктивними і вимагають реалізації ефективного та результативного управління змінами в аудиторських компаніях. Тому в дослідженні ідентифіковано та проаналізовано основні виклики та проблеми, з якими стикаються аудиторські фірми у процесі реального функціонування. Перспективними в цьому аспекті є подальша розробка та реалізація стратегій управління змінами аудиторських компаній та імплементація успішної світової практики їх функціонування та розвитку.

Метою цього дослідження є аналіз сучасних тенденцій в функціонуванні інституційного середовища аудиторського сектору, ідентифікація основних деструктивних чинників та розробка заходів управління змінами аудиторських компаній із застосуванням інструментарію управління продуктом.

Питаннями аналізу сучасного стану та виявленням тенденцій розвитку інституцій надання аудиторських послуг в Україні займались вітчизняні науковці Д.В. Долбнєва [1], С.В. Шульга [2], Л.Г.Ярова [3] та ін. На першому етапі досліджували середовище функціонування вітчизняних аудиторських компаній. В результаті оцінки цього середовища встановлено, що ці інституції функціонують в умовах перманентних законодавчих змін та соціально-економічної нестабільності яка пов'язана з повномасштабною військовою агресією путінської росії в Україні. Такі умови функціонування аудиторських компаній пов'язані з наявністю низки деструктивних чинників. Враховуючи неочевидність розвитку цих деструктивних чинників у майбутньому в цьому дослідженні їх віднесено до категорії викликів. Такі виклики в певних випадках можуть мати негативний вплив на діяльність аудиторських компаній, що спричинить гальмування їх розвитку. Однак окремі виклики менеджери

аудиторських фірм можуть розглядати як умови, що дають суттєвий поштовх для адаптації і розвитку як окремої компанії так і сучасного ринку аудиторських послуг в Україні в цілому. Зокрема, визначальний вплив на структуру і розмір ринку аудиту в Україні мало запровадження на законодавчому рівні обов'язкового аудиту суб'єктів господарювання, які становлять суспільний інтерес, а також аудиту середніх підприємств.

Другим етапом дослідження була ідентифікація основних викликів та проблем з якими стикаються у своїй діяльності вітчизняні аудиторські компанії. Встановлено, що серед викликів, які стоять перед менеджментом аудиторських фірм, що можуть мати суттєвий вплив на кон'юнктуру ринку аудиторських послуг в Україні і на місце кожної окремого суб'єкта аудиторської діяльності слід відзначити такі: глобальна криза і незадовільний стан національної економіки в умовах війни; виїзд кваліфікованого і сертифікованого персоналу за межі території України; недосконалість та непостійність законодавчої бази з питань регулювання аудиторської діяльності; брак достатнього досвіду аудиторської діяльності як у менеджерів так і аудиторів; недостатній та недосконалий контроль щодо ліцензування аудиторської діяльності; обмеженість перевірок органів суспільного нагляду за суб'єктами аудиторської діяльності у зв'язку з воєнним станом, що впливає на якість аудиторських послуг та добросовісну конкуренцію на ринку; відсутність чіткого і прозорого механізму формування ціни на аудиторські послуги та усвідомлення суб'єктами господарювання важливості проведення аудиту; відсутність доступного програмного забезпечення для автоматизації аудиту. Разом з існуванням зазначених викликів на ринку аудиту в Україні, слід акцентувати увагу, що вони створюють умови які спонукають менеджмент аудиторських фірм до запровадження ефективних механізмів та інструментів управління змінами, що дозволять розвивати ефективність бізнесу не зважаючи на існування кризових явищ.

Завершальний етап дослідження було присвячено розробці пропозицій управління змінами в діяльності аудиторських компаній. Серед набору інструментарію управління змінами в цьому дослідженні особливу увагу було акцентовано на важливості якісного управління продуктами з метою створення збалансованого портфеля. Доведено, що розвиток супутніх та неаудиторських послуг може дозволити аудиторським компаніям в кризових умовах залишитись за межею точки безбитковості і знаходити нові більш прибуткові і менш законодавчо врегульовані напрямки діяльності. Супутні аудиторські та інші неаудиторські послуги можуть включати, наприклад, аутсорсинг бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності, консультаційні послуги з питань оподаткування, управління ризиками, корпоративного управління, фінансового планування, бюджетування, оцінки майна, юридичні послуги тощо.

На практиці такий розвиток може бути досягнутий двома шляхами, а саме внутрішнім – через переведення існуючої клієнтської бази з боку аудиторських послуг на інші супутні та неаудиторські послуги. Та зовнішнім, що передбачає вихід на іноземні ринки та залучення нових клієнтів серед тих, для яких

аудиторські послуги є не обов'язковими або недоречними.

Важливим аспектом у розвитку супутніх та неаудиторських послуг є організація контролю якості в контексті управління конфліктом інтересів. Доведено, що менеджменту доцільно приймати управлінські рішення щодо оптимального вибору та подальшого відбору клієнтів і вибору продуктів в розрізі видів аудиторських і інших послуг з огляду на їх рентабельність, з урахуванням обмежень, що передбачені Міжнародними стандартами аудиту і положеннями законодавства України. Отже аудиторська фірма може в певних випадках зробити акцент на надання інших консультативних послуг для клієнта, усвідомлюючи, що такому клієнту аудиторські послуги не можуть бути надані через існуючі законодавчі обмеження та/або з огляду на конфлікт інтересів і загрозу власної оцінки.

Так, за період з 1 січня 2022 року по 30 червня 2023 року в структурі послуг аудиторських фірм розмір неаудиторських послуг склав 29%, що в грошовому еквіваленті складає 1,33 мільярда гривень, порівняно з 2020 роком де їх частка склала 36% з розміром 1,14 мільярда гривень[4]. Зважаючи на це існує потенціал зростання обсягів надання супутніх аудиторських послуг в Україні, разом з розвитком неаудиторських послуг. А отже суб'єкти аудиторської діяльності можуть ефективно запроваджувати нові продукти, що дозволить розвивати нові суміжні практики. Для визначення оптимального портфелю продуктів аудиторські фірми повинні переглянути механізми управління продуктами, що включатиме розробку оновлених стратегій розвитку з визначеними цілями і місією, а також проаналізувати потреби цільової аудиторії, оцінити потенціал ринку щодо такого продукту та визначити позиціонування. Після завершення цих етапів розвитку продуктів доцільно комплексно підійти власне до розробки таких нових продуктів, що потребуватиме створення додаткової внутрішньої документації і адаптації внутрішніх процесів і політик.

Серед таких актуальних продуктів можуть бути розглянуті аутсорсинг аудиторських послуг для іноземних суб'єктів аудиторської діяльності, аутсорсинг ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності для іноземних суб'єктів господарювання; податковий консалтинг та міжнародне структурування, послуги з трансфертного ціноутворення та консультативні послуги з питань звітності по контрольованим іноземним компаніям.

Таким чином, результати проведеного дослідження сприяють розвитку стратегічного мислення та забезпечують усвідомлення напрямків вдосконалення управлінської діяльності вітчизняних аудиторських компаній. В процесі дослідження встановлено, що розвиток суб'єктів аудиторської діяльності в Україні може відбуватись не тільки завдяки органічному зростанню числа суб'єктів господарювання, які потребують надання аудиторських послуг та збільшенню вартості в умовах жорсткого державного регулювання, і за рахунок розвитку лінійки нових продуктів. Механізми та інструменти такого розвитку потребуватимуть змін в управлінні продуктами таких аудиторських компаній. Вони можуть також базуватись на розвитку та просуванні супутніх

та неаудиторських послуг завдяки зростанню попиту на якісні та професійні послуги з боку клієнтів, які хочуть отримати комплексну підтримку в усіх аспектах своєї діяльності.

Ключові слова: управління змінами, аудиторські компанії, неаудиторські послуги, продукт менеджмент.

Список використаних джерел

1. Долбнева Д.В. Сучасний стан і напрями удосконалення аудиторської діяльності в умовах європейської інтеграції України та застосування міжнародних стандартів // *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 72—76
2. Шульга С. В. Оцінка стану та тенденцій розвитку ринку аудиторських послуг: розвиток методології. *Агросвіт*. 2019. № 15. С. 32–38. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.15.32
3. Ярова Л.Г. Сучасний стан та перспективи розвитку аудиторських послуг в Україні // *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2019. №3. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-3-4823>
4. Звіт органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю про стан аудиторської діяльності в Україні з 01 січня 2022 року по 30 червня 2023 року. URL: https://www.apob.org.ua/?page_id=269

Конфлікти в командній роботі: вплив конфліктів на ефективність роботи команди, методи їх врегулювання та побудови конструктивних відносин в кредитній спілці

Олег Забузний

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

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач 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. Кредитна спілка є публічною фінансовою організацією з великою кількістю стейкхолдерів. При цьому конфлікти в командній роботі можуть мати значні негативні наслідки як на розлагодженні робочих процесів в середині самої спілки, так і на економічному становищі організації в цілому, спричиненні фінансових ризиків зацікавленим особам. Відтак, дослідження впливу конфліктів на ефективність роботи команди кредитної спілки, методів їх регулювання та побудови конструктивних відносин з урахуванням сучасних тенденції є досить актуальними.

Об'єкт дослідження: критерії ефективності роботи команди кредитної спілки в умовах конфлікту.

Предмет дослідження: методи врегулювання конфліктів в командах та побудови конструктивних відносин в них.

Мета дослідження: розробка практичних рекомендацій щодо методів врегулювання конфліктів в команді кредитної спілки.

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

- аналіз можливих конфліктів у команді кредитної спілки;
- аналіз впливу конфліктів колективу на ефективність роботи організації;
- аналіз методів врегулювання конфліктів у команді кредитної спілки;
- розробка рекомендацій щодо побудови конструктивних відносин в кредитній спілці.

Інформаційна база досліджень: управлінська та статистична звітність кредитної спілки, сучасна наукова періодична література.

Методологія дослідження. В роботі було використано аналіз типів конфліктів, їх впливу на ефективність команди, а також методи їх врегулювання та побудови конструктивних відносин, анкетування, спостереження, інтерв'ю та аналіз документів кредитної спілки.

Етапи та результати дослідження.

На сьогоднішній день більшість керівників підприємств акцентують свою увагу з вирішення проблем конкурентоспроможності на ринку чи ефективній

ціновій політиці та збільшенню прибутків, при цьому часто зовсім забуваючи про певні внутрішні проблеми. До останніх відносять незадоволеність працівників режимом праці чи умовами праці, незадоволеність потреб персоналу чи неефективне управління персоналом, які не менш важливі для підприємства. Безконфліктних організацій практично не існує, адже часто з доволі простого конфлікту можна перейти до більш масштабних проблем, таких як втрата працівників, зниження ефективності робітників чи зменшення прибутків.

Основними причинами появи конфліктів є низький рівень заробітної плати, несумісність власних інтересів з інтересами керівництва, тиск з боку керівництва, обмеженість у діях, неналежні умови праці, відсутність спрацьованості з командою, невмотивованість виконувати роботу, понаднормова робота, відсутність заохочень.

Однією з найбільш поширених є класифікація видів конфліктів на підприємстві за Августіном та Демівіком:

- конфлікти між керівником і працівником чи групою працівників: наприклад примус на працівника з боку роботодавця виконувати додаткову роботу погрожуючи зменшенням заробітної плати або безпідставні вимоги працівника щодо зростання зарплати чи покращення умов праці, при цьому не виконуючи свої зобов'язання належним чином;

- міжособистісний конфлікт: наприклад, боротьба за вплив у команді, нерівномірний розподіл обов'язків, неспроможність працювати в команді, різні погляди та підходи до вирішення проблем;

- внутрішньоособистісний конфлікт: наприклад, невідповідність робочих зобов'язань та власних інтересів, або ж не задоволеність результатами роботи чи не виправданість очікувань від результатів;

- міжгруповий конфлікт: наприклад, непорозуміння на рівні відділів внаслідок незадоволеності працею один одного.

Усі конфлікти варто класифікувати за такими ознаками: залежно від кількості учасників є поділ на груповий та міжособовий конфлікт, а залежно від міри виразності є поділ на прихований і відкритий.

При груповому типі конфлікт в основному відбувається всередині групи, а міжособовий передбачає конфлікт між двома особами. Закритий конфлікт є невидимим для оточуючих, тобто можна лише відчувати напруженість у стосунках, адже кожен тримає незадоволення чимось/кимось при собі. Відкритий конфлікт є явним і можна його не лише відчувати, але й почути і навіть побачити, адже при цьому типі люди не приховують емоцій [1].

Вирішення конфліктів передбачає проникнення в саму суть конфлікту. Необхідно змусити обидві сторони погодитися щодо того, в чому полягає незгода. Передусім для цього потрібно обговорити, які саме потреби не задовольняють обидві сторони конфлікту та постаратись забезпечити взаєморозуміння між усіма сторонами. Під час процесу потрібно отримати якомога більше інформації про точку зору кожної зі сторін. Можна продовжувати проводити опитування, доки не переконаєтесь, що всі залучені сторони розуміють проблему.

Розглянемо найбільш поширені способи вирішення конфліктів на підприємствах.

Одним із поширених способів є сітка Томаса Кілмена, яка допомагає визначити тип, причину конфлікту та методи вирішення. Цей спосіб налічує 5 шляхів вирішення конфліктів, таких як: конкуренція, співробітництво, компроміс, уникнення та пристосування.

Конкуренція дає можливість захистити власну позицію, але за рахунок інших. Рекомендується використовувати цей спосіб у надзвичайних ситуаціях, а саме коли іншого способу не існує або втрачати нема чого.

Співробітництво є одночасно способом активних і спільних дій. Співпраця надає можливості вивільнити думки, ідеї чи пропозиції, про які раніше замовчувалось. Найкраще співробітництво підходить для пошуку певних нових рішень.

Компроміс допомагає знайти найкраще вирішення для обох сторін, адже обидві сторони конфлікту отримують щось від цього, але й дають навзаєм, оскільки необхідно прийняти рішення, яке буде прийнятним для всіх.

Уникання способ, який фактично не працює, адже уникнення конфлікту може призвести до зростання існуючого конфлікту.

Пристосування теж є одним із мирних шляхів узгодження конфліктів, оскільки нерідко доводиться приймати якусь одну сторону конфлікту, не враховуючи власні уподобання [2].

Наступним способом є "емоційний інтелект", який допомагає оцінювати не лише свої емоції в процесі мислення, а й емоції інших. Якщо рівень емоційного інтелекту доволі високий, в результаті вдається досягти налагодження стосунків між працівником та керівником, або між персоналом загалом [3].

Ще одним способом вирішення конфлікту є тимблдінг. Побудова надійної та міцної команди є важливим аспектом функціонування підприємства, адже разом у команді можна досягнути набагато більшого ніж поодиноці, особливо коли її членам вдається спрацюватись.

Досить популярним способом є менторинг, тобто орієнтація на розвиток навичок, які допоможуть у майбутньому успішно керувати будь-яким конфліктом та формувати команди, члени якої працюватимуть разом та будуть дуже високопродуктивними, а підприємство з цього отримає компетентних лідерів у розвитку конфліктів, які будуть створювати культуру співпраці [4].

Одним із найкращих способів вирішення конфліктів персоналу є медіація, або залучення третьої сторони — медіатора, тобто тренера з управління конфліктами. Цей підхід вигідний для обох сторін: для персоналу з'являється можливість висловлювати незадоволеність не на пряму, тобто зникає страх говорити те, що не подобається в роботі [5]. Для керівництва цей спосіб є вигідним тим, що час на вирішення конфліктів не буде витрачатись та з'явиться можливість приділяти більше уваги іншим процесам. Учасниками конфлікту на робочому місці можуть бути цілі колективи чи відділи, а це може суттєво вплинути на продуктивність трудового колективу, або й навіть здоров'я та

безпеку.

Розглянувши шляхи вирішення конфліктів такі, як медіація, менторинг, емоційний інтелект, тімбілдінг та опитувальник Томаса Кілмена. Можна зробити висновок, що одним з найбільш дієвих способів вирішення конфліктів персоналу є медіація, тобто залучення у вирішення конфлікту медіатора — тренера з управління конфліктами. Цей спосіб є однаково вигідний для усіх сторін, адже у персоналу з'являється можливість висловлювати незадоволеність та зникає страх говорити те, що не подобається в роботі, а в керівництво не витратить час на вирішення конфліктів. Адже, використання медіації для вирішення корпоративних спорів сприятиме лише позитивним перспективам та досвіду для їх урегулювання. Окрім того, перевагами медіації в корпоративних відносинах є те, що застосування медіації завжди є добровільним рішенням учасників; це найшвидший спосіб вирішення корпоративного спору, що не передбачає оскарження досягнутої домовленості; це взаємовигідне вирішення такого спору, що дозволяє зберегти належні партнерські відносини його учасників; конфіденційність проведення медіації.

Практична значущість результатів дослідження. Злагожденість та позитивний клімат в команді має значний вплив на результати її роботи. Це особливо важливо в публічних компаніях, від роботи яких залежить значна кількість стейкхолдерів. Відтак, дослідження причин конфліктів в командах та найефективніших шляхів їх запобіганням та вирішенням будуть завжди актуальними та корисними для керівників та зацікавлених осіб.

Ключові слова: конфлікт, команда, ефективність команди, врегулювання конфліктів, побудова відносин.

Список використаних джерел

1. Дзуліт З., Петрова Я. (2021). *Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. Економіка та держава. № 12. С. 35–40.*
<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.35> (дата звернення: 19.03.2024)
2. Womack D. F. (1988). *Assessing the Thomas-Kilmann Conflict Mode Survey. Management Communication Quarterly. Vol. 1, no. 3. P. 321–349.*
URL: <https://doi.org/10.1177/0893318988001003004> (дата звернення: 22.03.2024).
3. Shchetinina L. V., Rudakova S. G., Zaets A. I. (2019). *Emotional Intelligence in the Staff Management: Development and Approaches to Understanding. Business Inform. Т. 3, № 494. С. 385–393.*
URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-385-393> (дата звернення: 20.03.2024)
4. Murtazina G. I., Plesovskikh I. N. (2022) *MENTORING AS A TECHNOLOGY FOR DEVELOPING THE LABOR POTENTIAL OF EMPLOYEES. EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA. Т. 6/2, № 126. С. 11–17.*
URL: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.06.02.002> (дата звернення: 21.03.2024).
5. Йосипенко С. *Медіація як спосіб вирішення корпоративних спорів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини. 2018. Вип. 1/2 (47/48). С. 101–105.*
URL: http://visnyk.law.knu.ua/images/articles/N_107_2018_Josipenko.pdf (дата звернення 21.03.2024)

Брендинг як інструмент успіху організації

Вячеслав Пожарський

здобувач 2 курсу, групи КЛТР-22-дист,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: PozharskyiVA@krok.edu.ua

Ірина Мала

старший викладач кафедри управлінських технологій,

старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-00030773-5336

Брендинг є актуальним та затребуваним маркетинговим інструментом. Особливо якщо врахувати поступове зниження довіри до реклами з боку споживачів. Продавати товари та послуги у сучасному світі, насиченому інформацією та альтернативами, стає дедалі складніше. Щоб стати успішним, продукту вже замало бути привабливим - компаніям необхідно вибудувати довіру між собою та аудиторією.

Об'єктом дослідження виступає технологія брендингу в сучасних ринкових умовах.

Предметом дослідження є основні цілі та завдання брендингу в діяльності організації.

Дослідження має довести високу ефективність брендингу та його складових, а також вказати на те, як він впливає на позицію компанії серед конкурентів та цільову аудиторію.

У дослідженні будемо використовувати наступні матеріали: збірник тез доповідей III міжнародної науково практичної конференції; інформаційно освітня платформа Kyivstar Business Hub; приклади брендингу світових й українських організацій.

Брендинг – це процес створення іміджу компанії, його просування і закріплення у свідомості цільової аудиторії. Основною метою брендингу є створення унікального, а головне сильного образу того чи іншого бренду [1].

Брендинг передбачає цілий комплекс маркетингових заходів щодо розвитку іміджу та закріплення довгострокових відносин зі споживачем.

Розглянемо основні завдання, які вирішує брендинг

Позиціювання. Це по суті відповідь на запитання «для кого товар?», «який цей товар?». Важливо не тільки сформулювати відповідь, а й донести її до покупців.

Вдале позиціювання бренду це наслідок відмінної роботи над ціннісною пропозицією компанії, яка підходить для вашої цільової аудиторії. Створити ідеальний продукт для всіх - неможливо. Тому потрібно розділити ринок на окремі сегменти та сконцентруватися на тому, для якого ви зможете створити найкращий продукт.

Цінність товару. Впевнено можемо говорити, що люди купують не товари

сам по собі, а ті блага та вигоди, які можна отримати за їх допомогою. Це можуть бути комфорт, надійність, безпека та багато іншого. Такі, на перший погляд, абстрактні речі стають цінностями бренду. Якщо протягом тривалого часу продукція під певною торговою маркою зарекомендувала себе з найкращого боку, то виробники цього бренду набувають доданої цінності як престижні та надійні.

Зміцнення довіри до бренду. Для сучасного покупця важливо розуміти, що від нього нічого не приховують. Відкритість і прозорість компанії є важливими складовими брендингу. Брендінг будує довіру серед споживачів, допомагаючи їм впізнати та обрати ваш продукт або послугу. Також сприяє формуванню лояльності, яка веде до повторних покупок та рекомендацій.

Впізнаваність В одному сегменті ринку можуть конкурувати десятки компаній. Без бренду у них залишається набагато менше інструментів для конкуренції. Важливо сформувати сильний бренд, але більш пріоритетне завдання зробити його впізнаваним. Важливо коли споживач ідентифікує бренд за характерними атрибутами (логотипом, назвою, упаковкою, напрямом роботи). Значення має все, навіть колір [2].

Акцент на конкурентних перевагах. Стратегія брендингу та маркетингу будується так, щоб підкреслити конкурентні переваги товарів. Це можуть бути унікальні матеріали, унікальні технології, дизайн, екологічність та інше. Стосується не тільки товару, а й всіх сфер діяльності компанії. Отож, конкурентна перевага це відмінна риса, унікальна характеристика компанії, яка виділяє її серед подібних на ринку.

Розглянемо деякі приклади брендингу світових та українських організацій [3].

Бренд-стратегія Nike настільки успішна, що люди одразу впізнають її, почувши знаменитий слоган: "Просто зроби це". Інші також можуть впізнати місію бренду: "Дарувати натхнення та інновації кожному спортсмену у світі".

Ідеальна машина для водіння . Це один з відомих рекламних слоганів 70-х років бренду BMW. Сучасна обіцянка - задоволення від водіння. Це показує, як змінилися пріоритети компанії. Тепер вони надають більшого значення досвіду водіння, ніж дизайну продукту. Компанія хоче, щоб їхні клієнти відчували себе добре під час керування їхніми продуктами, і просто, щоб цей процес був веселим і легким.

Українська корпорація АТБ активно бере участь у вирішенні найбільш гострих проблем суспільства. З початку війни основним питанням стала підтримка наших захисників, медиків, рятувальників. Протягом 2023 р. корпорація реалізувала понад 15 таких проектів. Серед них "Сертифікат для ЗСУ" (зібрано 70 млн грн), "Мене це стосується", "Благодійний внесок" тощо. Загальна сума допомоги під час війни від "АТБ" медикам, військовим, рятувальникам та іншим вже перевищила 1 млрд грн.

"Київстар", оператор телекомунікацій. З лютого 2022 р. компанія, її співробітники та клієнти інвестували у допомогу країні 1,6 млрд грн. "Нам

тут жити” наразі один з найважливіших соціальних проєктів компанії, який реалізують спільно з фондом “Повернись живим”. Також Вже понад 4,5 роки “Київстар” разом з платформою dobro.ua збирає гроші на допомогу дітям з кардіо та онкозахворюваннями у межах проєкту “Дитяча надія”.

Звісно, це благодійність. Але завдяки своїм ініціативам компанії стають ближче до суспільства. Вони поділяють його цілі та сподівання, чим заслуговують на довіру і лояльність.

Впевнено може стверджувати, що бренд і брендинг – це важливі складники будь-якої компанії, яка планує розвиватися та розширювати свій вплив на ринку. Ефективний брендинг – це механізм, який допоможе бізнесу виділитися на ринку та привернути увагу потенційних клієнтів. Якщо все зроблено правильно, брендинг здатний впливати, надихати та створювати зміни.

Ключові слова: бренд, споживач, цільова аудиторія, брендинг, ринок, імідж.

Список використаних джерел

1. *Актуальні тенденції у розвитку брендів. Києво – Могилянська Бізнес Школа. 2023.* URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/aktualni-tendencziyi-u-rozvitku-brendiv>
2. *Збірник тез доповідей III міжнародної науково практичної конференції. Міністерство освіти та науки України/ Київський національний торговельно-економічний університет. 2021р. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/869a861e10a5e8636d95d861b6ca498e.pdf>*
3. *10 прикладів культових брендів та як створити свій власний. 2023р. Веб-сайт. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/10-iconic-brand-promise-examples-and-how-to-create-your-own/>*

Моделі інтегрованого управління операційними та проєктними ризиками торгівельних організацій

Олег Меліксетов

здобувач PhD,

Національний університет кораблебудування ім. адм. Макарова,

м. Миколаїв, Україна,

e-mail: bidleguk@gmail.com,

ORCID: 0009-0008-6858-7844

Оксана Денчик

PhD, Sales manager in BU Livestock Applications,

J. Rettenmaier & Söhne GMBH,

Rosenbeg, Germany

e-mail: oksanadenchuk@gmail.com,

ORCID: 0000-0002-8386-8379

Ігор Михелєв

кандидат технічних наук, доцент,

Національний університет кораблебудування ім. адм. Макарова,

м. Миколаїв, Україна,

e-mail: igor.michelev@nuos.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-9579-6547

Актуальність теми. Ефективність управління ризиками торгівельних організацій має значний вплив на результативність їх господарської діяльності. Запровадження проєктного підходу підвищує ефективність діяльності будь-якого підприємства, і торгівельні організації не є виключенням. Зважаючи на те, що будь-який проєкт має обмеження по тривалості, бюджету та змісту, зменшення командою проєкту часу на виконання проєкту, зниження витрат при збереженні якості виконання проєкту, позитивно впливає на задоволеність стейкхолдерів реалізацією такого проєкту. Управління проєктами передбачає управління ризиками такими проєктами, доречно зазначити, що і ризик менеджмент підприємства також передбачає управління всіма можливими ризиками організації. При ідентифікація ризиків, якими управляє ризик менеджмент організації та ризиків, якими управляє команда проєкту, можна визначити чи не має подвоєння таких ризиків і чи є необхідність двом командам управляти тими самими ризиками та витратити час на них. Інтеграція управління ризиками проєктів та управління операційними ризиками господарської діяльності торгівельних організацій зменшить витрати часу на реалізацію проєкту та позитивно вплине на ефективність ведення господарювання означеними організаціями в цілому.

Мета дослідження - проведення ідентифікації операційних та проєктних ризиків торгівельних організацій, окреслити загальне та відмінне. З метою зменшення часових витрат командою проєкту на управління ризиками розробити модель інтегрованого управління операційними та проєктними ризиками торгівельних організацій.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні

завдання:

Торгівельні організації забезпечують населення країни необхідними товарами, надають робочі місця та наповнюють бюджет країни податками та зборами [1]. Однією з конкурентних переваг таких переваг є швидкість надання послуг та доставлення товарів, при умови збереження заявленої якості товарів та послуг. Оптимізація процесів на підприємстві, в тому числі процесів управління ризиками позитивно впливає на підвищення конкурентоздатності торгівельних організацій та її привабливості товарів та послуг для клієнтів. Розробка та впровадження інструментів інтегрованого управління операційними та проектними ризиками зменшить витрати часу на їх управління та скоротить час реалізації проектів торгівельних організацій, що підвищить їх конкурентоздатність на ринку та ефективність ведення бізнесу в цілому.

Об'єктом дослідження є операційна та проектна діяльність торгівельних організацій.

Предмет дослідження – моделі інтегрованого управління операційними та проектними ризиками торгівельних організацій.

Етапи та результати. Підвищення ефективності управління ризиками торгівельними організаціями є одним з ключових факторів підвищення ефективності ведення ними господарської діяльності.

У своїй діяльності торгівельної організації зустрічаються різними ризиками, які можна виділити у наступні групи [1]: техніко-виробничі (технологічні, технічні, виробничі, інноваційні, організаційні та логістичні), комерційні (майнові, торгові, маркетингові, ділові, розрахункові), фінансові (ринкові: валютний, інфляційний та ризик ліквідності; кредитні; інвестиційні: відсотковий, біржовий, селективний; операційні: інформаційні, юридичні, персоналу, основної діяльності) та інші зовнішні ризики (політичний, природно-кліматичний, форс-мажорний та регіональний).

При застосуванні проектного підходу у діяльності організації, виділяють також проектні ризики [2]. Під проектними ризиками, розуміють ризики, через дію яких, є можливість недосягнення поставленої цілі у проекті.

До типових проектних ризиків торгівельних організацій відносять стратегічний, кадровий, ризик помилки в розрахунках, ризик браку фінансування, ризик підрядника, ризик постачання, юридичний ризик та ІТ-ризики.

Слід зазначити, що для реалізації будь-якого проекту торгівельного підприємства є необхідним залучення людей (як мінімум команди та стейкхолдерів проекту) та системних технологій, які можуть бути джерелами ризику помилок, командою проекту здійснюються заходи по управлінню такими ризиками.

У той самий час, необхідно зауважити, що ризик менеджмент визначає ризики, які спричиненні здійсненням помилок операційними ризиками підприємства і управляє ними на постійній основі. Тобто при реалізації проектів відбувається дублювання процесів та втрата часу командою проекту.

При порівнянні переліку операційних ризиків та проектних ризиків

торгівельних організацій, можна дійти висновку, що стратегічний ризик проєкту перекликається з ризиком основної діяльності підприємства, кадровий ризик проєкту з ризиком персоналу, юридичні ризики проєкту є юридичними ризиками організації, а ІТ-ризики проєкту є інформаційними ризиками підприємства.

При плануванні кожного окремого проєкту торговельної організації доцільно скласти найбільш вичерпний список можливих ризиків та кооперувавшись з колегами відповідальними за управління ризиками підприємства в цілому, проаналізувати складений список з метою унеможливлення подвійного управління одними і тими самими ризиками та недоцільним використанням ресурсів проєкту.

При виявленні дублювання ризиків має бути прийняте рішення, яка саме команда буде управляти такими ризиками. Розглянемо тепер модель «поглинання» операційних ризиків проєктними ризиками при інтегрованому управлінні такими ризиками. У цьому випадку управління операційними ризиками та іншими ризиками проєкту здійснюється командою проєкту, без подальшого втручання у процес колег, які відповідальні за управління ризиками організації.

У випадку, коли у пріоритеті є скорочення часу реалізації проєкту, пропонується застосовувати модель «відділення» операційних ризиків з переліку проєктних ризиків при інтегрованому управлінні такими ризиками. У такому випадку команда проєкту втрачає можливість управляти частиною проєктних ризиків, які збігаються з операційними ризиками організації, відповідальність за якість управління такими ризиками відноситься до колег, які здійснюють управління операційними ризиками всієї організації. Крім того, вибір інструментів та методів для управління такими ризиками, теж відноситься до їх компетенцій.

Слід наголосити, що передачу частини проєктних ризиків, які дублюються з операційними ризиками рекомендується зафіксувати у документації проєкту, як акт прийому передачі, із зазначенням відповідальних осіб за здійснення подальшого управління означеними ризиками.

Висновки. Для підвищення ефективності ведення господарювання торговельними організаціями, при застосуванні проєктного підходу вбачається доцільним проведення оптимізації управління ризиками на підприємстві. Застосування інструментів інтегрованого управління операційними та проєктними ризиками дозволяє попередити дублювання заходів по управлінню означеними ризиками двома окремими командами (ризик менеджменту організації та команди проєкту), що зменшує ризик нецільного використання трудових ресурсів, а також оптимізує витрати часу та бюджету на управління ризиками торговельних організацій.

Ключові слова: проєкт, торговельні організації, операційні ризики, проєктні ризики, управління ризиками.

Список використаних джерел

1. Меліксетов О. І., Гайдаєнко О. В., Михелев І. Л. *Особливості управління проектами та ризиками в торговельних організаціях. Project, Program, Portfolio Management. РЗМ-2023: зб. тез доп. VIII міжнар. наук.-практ. конф., 01-02 груд. 2023р. Одеса: Інститут штучного інтелекту та робототехніки, 2023. Т 1. С.44-49.*
2. Кірдіна О. Г. *Теоретичні аспекти управління проектами в діяльності торговельного підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 179-188. DOI:10.18664/338.47:338.45.v0i61.127818.*

Значення проектно-орієнтованого управління для підприємств будівельної галузі

Данило Курбанов

*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
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@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-7116-3857*

Актуальність. Управління будівельними проектами у сучасних умовах набуває все більшої важливості. Це зумовлено тим, що будівельна галузь є такою, що найбільш динамічно розвивається. Крім того, її також можна визнати галуззю, що має достатньо високий рівень конкурентоспроможності у визначеному секторі економіки. У зв'язку з постійним зростанням потреб споживачів до купівлі житлової площі, стрімким технологічним прогресом та зростанням конкуренції, підприємства будівельної галузі змушені швидко адаптуватися до змін, впроваджувати нові методи та підходи до управління проектами будівництва нових об'єктів. Одним із ефективних інструментів у цій ситуації є проектно-орієнтований підхід до управління. То ж саме цим на цей момент часу і зумовлюється актуальність розглядуваного питання, яке потребує подальших досліджень.

Аналіз літературних джерел за досліджуванним питанням. Серед чисельної кількості публікацій, в яких розглядаються питання впровадження проектно-орієнтованого управління на підприємствах, особливої уваги заслуговують результати досліджень Є. Антипенко і О. Воронцової [1; 5], О. Медяник [2], С. Павлової [3], А. Швиндіної [6], а також авторські напрацювання, що викладені в навчальному посібнику [4]. Всі автори вказують на особливу роль проектно-орієнтованого управління для формування високого рівня виживаності підприємств, посилення їх конкурентної позиції на обраних сегментах ринку тощо. Проте, аналіз публікацій свідчить про те, що теоретико-методологічної бази проектно-орієнтованого управління, що може бути використана підприємствами, у тому числі і будівельної галузі, поки що не розроблено.

Метою дослідження є визначення ролі проектно-орієнтованого управління для підприємств будівельної галузі з метою визначення його впливу на ефективність управління будівельними проектами.

Викладення основного матеріалу дослідження. Специфіка будівельної продукції як інвестиційного товару, полягає в закріпленості, нерухомості, капіталомісткості, матеріаломісткості, тривалості створення, експлуатації тощо [2]. Кожен об'єкт будівництва можна розглядати як окремий проект, а

всю діяльність підприємства, як сукупність проектів різної форми складності, масштабу, тощо.

Проектно-орієнтоване управління – це насамперед управлінський підхід, при якому окремо взяті замовлення і завдання, які вирішуються в рамках діяльності організації (підприємства, фірми), розглядаються як окремі проекти, до яких застосовуються принципи і методи управління проектами [4]. То ж саме цей вид управління на цей момент часу є затребуваним для підприємств будівельної галузі.

З кожним роком кількість підприємств, що використовують проектно-орієнтований підхід у діяльності, збільшується. Така ситуація пояснюється можливостями, що надає такий підхід в загальній системі менеджменту організації. У даному випадку слід вказати на таке:

- підвищення якості та ефективності роботи персоналу;
- підвищення рентабельності проектів;
- передбачуваність термінів і результатів робіт;
- можливість швидкого коригування цілей і завдань;
- підвищення оперативності інформації, що важлива при прийнятті ключових рішень;
- оптимізація термінів вирішення різного рівня завдань;
- підвищення ефективності взаємодії учасників проектів і програм;
- забезпечення виконання тільки вигідних для організації проектів.

Перелічені можливості відображають також і рольову значущість проектно-орієнтованого управління для диверсифікованих організацій, якими є більшість будівельних підприємств. То ж, одним із основних завдань дослідників на цей момент часу є масштабоване декларування рольової значущості вказаного виду управління до широкого кола не тільки керівників будівельних підприємств, а й фахівців даної галузі. Тільки колективне розуміння необхідності найскорішого запровадження проектно-орієнтованого управління навіть чизняних підприємствах надасть можливість відновити довоєнні темпи зростання будівельної галузі.

Висновки.

1. Проектно-орієнтоване управління виявляється невід'ємною складовою успішного функціонування підприємств у будівельній галузі.

2. Проектно-орієнтований підхід до управління дозволяє ефективно впоратися з численними викликами, які стоять на цей момент часу перед будівельними підприємствами сьогодні.

3. Впровадження проектно-орієнтованої структури управління підприємством є серйозним і масштабним перетворенням бізнесу в цілому, несе підвищені ризики, але в той же час дозволяє значно збільшити потенціал для підвищення прибутковості бізнесу і вартості підприємства в цілому [3].

Ключові слова: проектно-орієнтоване управління, підприємство, будівельна галузь, можливості, значущість.

Список використаних джерел

1. Антипенко Є. Ю., О. В. Воронова. 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.
2. Медяник О. І. Інтеграція факторного та проектно-орієнтованого підходу до оцінки. Управління розвитком складних систем. 2013. Вип. 16. С. 192-198.
3. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. Вісник ЖДТУ. 2016. №4 (78). С. 170-177.
4. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 166 с.
5. Антипенко Є. Ю., Воронцова О. В. Проектно-орієнтована організаційна структура управління ланцюгами поставок як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник ЧДІЕУ. № 2 (18). 2013. С. 109–113.
6. Швиндина А. А. Особенности управления проектно-ориентированной организацией. Управление проектами та розвиток виробництва : Зб. наук. пр. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. № 3 (39). С. 10.

Концептуалізація 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*

Понятійний апарат дослідження «інновацій», «інноваційного розвитку» відзначається багатогранністю та поліаспектністю. Можна виокремити найбільш поширені бачення та трактування науковцями цих понять. Так, інновації визначаються як процес розроблення, впровадження у виробництво та комерціалізацію нових продуктів; як результат досягнень розвитку науково-технічного прогресу; як інвестиційна діяльність в розробку новацій, нових наукових знань, нових товарів та технологій, їх впровадження в виробництво; здійснення наукових, фундаментальних та прикладних наукових досліджень і створення новацій; впровадження нових технологій та їх поширення, дифузії; трансфер технологій та інші.

Дослідження теоретичних засади інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції активно здійснювалося у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

Значна увага науковців зосереджується на питаннях сутності інновацій, класифікації інновацій, плануванні та впровадженні інноваційної діяльності, дослідженні структури інноваційного процесу, особливостей та моделей впровадження продуктових та процесних інновацій [1]. Ці дослідження формують наукову парадигму розуміння того, що інновації є основою розвитку, а інноваційний розвиток виступає як джерелом так і рушійною силою технологічних змін, науково-технічного прогресу, що призводить до змін суспільно-економічних відносин та економічних устроїв загалом.

Актуальність даного дослідження зумовлена тим, що інновації, інноваційні продукти стають активними засобами здобуття конкурентних переваг, отримання високих і стабільних прибутків та забезпечення ефективного функціонування підприємства в довготривалій перспективі. Все це актуалізує питання проведення подальших досліджень теоретичних засад інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції.

Поняття інновація походить від латинського слова «novare», що перекладається як зміни, оновлення [2]. Є й інший переклад, адже з англійської мови «innovation» визначається як впровадження інновацій, винаходів у виробництво, практичну діяльність.

В сучасному світі інновації в прямому розумінні цього слова «оточують нас», проте традиційного найбільшого поширення набуло поняття створення інновацій [3]. Поняття інновацій в першу чергу пов'язують із створенням, розробкою нових інноваційних продуктів, що за своїми техніко-технологічними характеристиками,

параметрами, якістю відрізнялися б від вже відомих, попередніх, випущених товарів і відповідно могли би бути впровадженими у виробництво, випущеними на виробничих потужностях та успішно комерціалізованими [4]. Проте не менш важливого значення для економічного розвитку підприємств мають не лише продуктивні, але і процесійні інновації, що пов'язані із впровадженням нових прогресивних процесів, технологій, виконання техніко-технологічної діяльності виробництва, продукції, роботи обладнання, використання нових технологій та сервісів. Особливої актуальності та динамічності впровадження інноваційних процесів набуло з розвитком інформаційних технологій, комп'ютеризації, інформатизації економічної сфери, розвитком сучасних цифрових технологій та пов'язаною з ними цифровою трансформацією суспільства [4]. Інноваційні продукти та процеси мають нові, більш сучасні характеристики, властивості, якості, що не лише забезпечують зростання конкурентоспроможності продукції, вони змінюють соціальне середовище споживання та економічне середовище виробництва, сфери сервісу.

Формування терміну «інновація» як і самої інноваційної теорії належить відомому австрійському науковцю Й. А. Шумпетеру (1939). чия праця «Теорія економічного розвитку» побачила світ у 1912 р.. Й. Шумпетер (1939) є засновником наукового напрямку дослідження інновацій, інноваційного розвитку [5]. Він визначив поняття «інновація» здійснив класифікацію інновацій, визначив їх вплив на виробництво, а його праця поклала початок активним дослідженням цього наукового напрямку.

На даний час в науці представлено значний перелік визначень терміну інновація та різні наукові підходи до розуміння сутності цього поняття. Такими основними науковими підходами до розуміння сутності інновацій є трактування інновацій як процесу (процесів); як системи; як змін; як результату здійснення діяльностей [6]. Передусім, слід звернути увагу на наукову відмінність термінів новація та інновація, які являють собою докорінно різні поняття. Новація визначає формування нових ідей, задуму, інновація ж є практичним застосуванням, втіленням цих ідей, що можуть бути впровадженими та комерціалізованими. Таким чином, новація розробки мають економічний суспільний ефект лише за умови їх можливого подальшого впровадження та комерціалізації у вигляді інновацій. Проте, коли мова йде про інноваційний процес, слід розуміти його як формування ідей, новацій, практичне впровадження нових знань, розробок та їх подальшу комерціалізацію і отримання відповідної економічної, суспільної ефективності. Таким чином, на нашу думку інноваційний розвиток включає як поняття самого інноваційного процесу (створення новацій, їх впровадження та комерціалізацію у вигляді інновацій), так і саму динаміку, активність, спрямованість цього процесу на здобуття нового економічного, науково-технічного рівня та якості. Отже, інноваційний розвиток конкретних суб'єктів господарювання на мікрорівні і на макрорівні можна описати рівнянням: інноваційний процес (новації, розробки) плюс інновації (комерціалізація та впровадження інновацій) плюс загальний рівень та динаміка науково-технічних,

технологічних змін. Слід зазначити, що цей загальний рівень та динаміка науково-технічних, технологічних змін визначається передусім науково-технічним рівнем створення та впровадження технологій, активністю здійснення фундаментальних та прикладних досліджень, НДДКР та їх зв'язком із реальним сектором економіки, виробництвом, інфраструктурним забезпеченням та загалом зміцненням взаємозв'язків та взаємодії науки та економіки, бізнесу.

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

Список використаних джерел

1. Бажал, Ю.М. (1996). *Економічна теорія технологічних змін*. К.: Заповіт, 240 с.
2. Лапко, О. (1999). *Інноваційна діяльність в системі державного регулювання*. К.: Інститут ек. прогнозув. НАН України. 253 с.
3. Twiss, B. (1974). *Managing Technological Innovation*. London: Longman. 194. p.
4. Porter, M. (1988). *Cluster and the New Economic of Competition*. *Harvard Business Rev.* №12. Pp. 77–90
5. Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. N. Y.; L.: McGraw-Hill Book. 430 p.
6. Ілляшенко, С. М. (2005). *Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці*. Суми: Університетська книга. 582 с.

Сутність процесів діджіталізації, впровадження нових цифрових технологій в 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*

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. 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. 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 напрямках економічної діяльності. Про те особливо важливою така цифрова трансформація є для підприємств, бізнесу в високотехнологічних галузях та видах діяльностей, адже для них її завданням є не лише оптимізація процесів - для високотехнологічних підприємств та бізнесу діджіталізація стає основою конкурентоспроможності їх продукції та послуг на ринку.

Сьогодні серед науковців визначаються різні думки щодо поняття та сутності діджіталізації.

Досліджуючи поняття діджіталізація слід зазначити декілька різних підходів та бачень його сутності та значення. Термін діджіталізація походить від англійського (digitalization) та визначається як приведення у цифрову форму або цифровізація [1]. У дослідженнях Н. Мешко діджіталізація визначається як процес оцифрування, переведення на електронні носії різних видів інформації [2]. Такої ж думки дотримується С. Коляденко зазначаючи діджіталізацію способом приведення різних видів інформації до електронних цифрових форматів [3]. У працях Г. Соколова діджіталізація трактується як створення цифрової версії документації, відео та аудіо інформації і власне трактується як певний перехід від аналогового формату збереження даних до цифрового, що дає можливість збереження даних у бітах та байтах [4]. Таким чином, забезпечують можливість економічного збереження інформації в великих обсягах на відносно невеликих носіях і водночас можливості тривалого використання і архівування збереження інформації, що потребуватиме значно менших витрат ніж накопичення та збереження інформації в попередніх її форматах.

За представленням фахівців Асоціації підприємств промислової автоматизації України цифровізація визначається як технологічні зміни викликані впровадженням цифрових технологій у всіх сферах взаємодії [5].

На думку С. Король цифровізація та розбудова цифрової економіки є основою

підґрунтям для подальшого економічного відновлення країни, зростання ВВП та підвищення рівня життя населення [6]. Таким чином, в дослідженнях цього автора процеси діджиталізації асоціюються з цифровізацією, цифровою трансформацією макроекономічної системи загалом та розглядаються з позиції макроекономічних факторів та розвитку продуктивних сил та суспільно-економічних відносин.

В більш вузькому розумінні цього поняття діджиталізація визначається як спосіб переведення документованої чи іншої інформації в електронну із застосуванням певного кодування.

Питання впровадження цифровізації, діджиталізації, нових цифрових технологій та інноваційні процеси, що їх ініціюють та супроводжують досліджувалися у працях багатьох провідних науковців, проте наукові засади діджиталізації в сучасних умовах перебувають в процесі концептуально-методичного становлення, формування тому залишають широкий простір для впровадження подальших наукових досліджень.

Діджиталізація виходить за межі вузького розуміння та сприйняття цих процесів як певного напрямку 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 та надають стійкі конкурентні переваги новатором – впроваджувачам.

За дослідженням Л. Лігоненко діджиталізація виступає невід’ємним процесом розвитку підприємств в умовах цифрової економіки [7]. Вона має значні, фактично необмежені можливості щодо формування та використання великих баз даних, здатна забезпечити впровадження, автоматизацію як виробничої так і інших сфер діяльності підприємств, удосконалити, пришвидшити, оптимізувати взаємодію із зовнішніми партнерами постачальниками, суспільними організаціями, державними органами та структурами, державними інститутами а також забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами та персоналом в середині підприємства, що сприятиме формуванню в подальшому мережевої та віртуальної економіки. Таке визначення автора засноване на баченні діджиталізації як рушійної сили в розбудові майбутньої економіки та свідчить про розуміння масштабів та глибини змін які несуть в собі процеси цифрової трансформації при їх подальшому поширенні на всі сфери функціонування соціально – економічних систем.

Результати проведених наукових досліджень дали можливість виявити виявленні дуалістичну сутність діджиталізації яка в сучасних умовах техніко-технологічного розвитку одночасно виступає як змістом так і засобом інноваційної діяльності. Визначено, що інноваційна діяльність підприємств в умовах діджиталізації має розглядатися з двох головних позицій: як впровадження цифрових технологій, цифровізації, що складає головний зміст інноваційної

діяльності сучасних підприємств; та за другою позицією – як засобу адже саме впровадження інновацій здійснюється в сучасних умовах на засадах та з застосуванням нових цифрових технологій, що є головними технологічними інструментами як розробки так і впровадження інновацій.

Ключові слова: управління, діджиталізація, інновації, діджиталізація бізнесу.

Список використаних джерел

1. Гудзь, О.Є. (2018). Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 2(24). С. 4-12.
2. Мешко, Н. П. (2012). *Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія*. Донецьк: Юго-Восток. 470 с.
3. Коляденко, С. В. (2016). *Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. № 6. С. 105-112.
4. Соколова, Г. Б. (2018). *Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. Економічний вісник Донбасу*. № 1(51). С. 92-96.
5. Асоціація підприємств промислової автоматизації України. (2019). *Стратегія розвитку Індустрія 4.0*. К.: АППАУ. 78 с. URL: <https://appaui.org.ua/en/category/pubs>
6. Король, С. (2019). *Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. Modern Economics*. Вип. №18. С. 67-73. URL: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>.
7. Лігоненко, Л., Хріпко, А., & Доманський, А. (2018). *Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Інтернаука: Економічні науки*. № 22 (62). С. 21-24.

1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL - рівні логістики і логістичні оператори в Україні

Ганна Коломієць

*здобувач освітньої програми Митна справа,
ВНЗ «Харківський національний економічний університет»
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна,
e-mail: hanna.kolomiiets@hneu.net*

Логістика – це наука про планування, організацію, управління і контроль переміщення матеріальних та нематеріальних потоків від первинного суб'єкта до кінцевого споживача [1]. Україна активно розвивається у сфері логістики, і різні рівні логістики відіграють важливу роль у цьому. Рівні PL (party logistics) існують для оптимізації логістичних процесів підприємства шляхом делегування певних функцій зовнішнім постачальникам логістичних послуг.

1PL — це найпростіший рівень логістичних операцій. Він включає в себе лише дві зацікавлені сторони: постачальника (продюсера або імпортера товару) та покупця. На цьому рівні постачальник самостійно організовує логістичний процес, не залучаючи зовнішніх логістичних операторів. Основні характеристики 1PL: постачальник має повний контроль над усіма логістичними операціями, володіє власним транспортом, складами та іншими ресурсами, а також взаємодіє безпосередньо з покупцем. Приклад: власний автопарк та склади у виробника, де продюсер володіє власними транспортними засобами та складами для зберігання готової продукції. Це може бути автомобільний завод, який самостійно доставляє свої автомобілі до дилерів. Продавці, які самостійно забезпечують доставку своїх товарів, використовуючи власний транспорт, теж входять до цього рівня. Прикладом є місцевий магазин доставляє продукти своїм покупцям. 1-PL рівень логістики може бути ефективним для невеликих бізнесів, які мають достатньо ресурсів для самостійної організації логістичних процесів [2].

2PL — це рівень, на якому логістичні оператори забезпечують транспорт та зберігання товарів. Продавець залишає адміністративний контроль над усіма операціями, але вже використовує зовнішніх логістичних партнерів. Основними характеристиками 2PL є те, що логістичні оператори здійснюють перевезення товарів, забезпечується зберігання та управління запасами та логістичні оператори виконують обробку замовлень від клієнтів. Приклади: Транспортні компанії: Оператори, які здійснюють перевезення товарів. наприклад, фірма, яка доставляє продукцію від виробника до роздрібного магазину. Кур'єрські служби: Спеціалізуються на доставці товарів певним видом транспорту. наприклад, експрес-доставка кур'єром замовлень інтернет-магазину. Цей рівень логістики дозволяє підприємствам зосередитися на своїй основній діяльності, використовуючи послуги зовнішніх логістичних партнерів.

3PL — це рівень, на якому логістичні оператори вже не обмежуються лише транспортом та зберіганням товарів. Вони вводять логістичний підхід у постачанні, охоплюючи доставку сировини, матеріалів, управління запасами

та проектування логістичних систем. Що є характерним для 3PL: логістичні оператори відповідають за доставку сировини та матеріалів на підприємство, вони контролюють запаси матеріалів та незавершеного виробництва, а також займаються логістичним проектуванням шляхом розробки ефективних логістичних систем. Логістичні компанії забезпечують доставку сировини та матеріалів на підприємство, наприклад, логістичний оператор, який координує поставки сталі на виробництво. Також логістичні оператори контролюють запаси матеріалів та незавершеного виробництва, до прикладу, компанія, яка оптимізує запаси сировини для мінімізації витрат. Даний рівень логістики дозволяє підприємствам ефективно управляти матеріальним рухом та забезпечити безперебійну роботу виробництва [3].

4PL — це рівень, на якому логістичні оператори інтегрують всі функціональні області логістики. Підприємства на цьому рівні вирішують питання проектування логістичних систем та можуть виходити на глобальний рівень роботи з урахуванням законів різних країн. 4PL дозволяє підприємствам більш активно використовувати процесний підхід та реалізовувати концепцію управління ланцюгами поставок. Цей рівень характерний інтеграцією функціональних областей, адже всі логістичні функції об'єднуються, проектуванням та розробкою ефективних логістичних систем, глобальним рівнем роботи шляхом врахування законів різних країн. Прикладами такого рівня є: автомобільний виробник, який координує виробництво та розподіл автомобілів, адже підприємства формують плани завантаження виробничих потужностей на основі планів продажів і розподілу через канали збуту; також, компанія, яка впроваджує систему контролю якості в усіх логістичних процесах, бо відбувається оцінка функціонування логістики підприємства на основі порівняння зі стандартами якості та кращою практикою. Цей рівень логістики дозволяє підприємствам ефективно управляти логістичними системами та забезпечити безперебійну роботу ланцюгів поставок.

5PL — це ще більш високий рівень управління логістичними системами, який включає в себе не тільки інтеграцію функціональних областей, але й співпрацю з іншими логістичними партнерами. Дня нього характерне: глобальна координація - на рівні 5PL підприємства співпрацюють з іншими логістичними операторами, включаючи 3PL та 4PL, і вони координують логістичні процеси на глобальному рівні, забезпечуючи ефективну роботу ланцюгів поставок. 5PL включає в себе стратегічне управління ланцюгами поставок. Підприємства на цьому рівні розробляють довгострокові плани та співпрацюють зі своїми партнерами для досягнення спільних цілей. Також на ньому використовуються передові технології для оптимізації логістичних процесів. Це включає в себе використання штучного інтелекту, блокчейну та інших інноваційних рішень [4]. Прикладами можуть виступати підприємства, що на рівні 5PL співпрацюють зі світовими логістичними операторами, такими як морські перевізники, авіакомпанії та міжнародні логістичні компанії. Вони розробляють стратегії для оптимізації глобальних логістичних маршрутів та забезпечення швидкої

доставки товарів. Так як 5PL впроваджує передові технології для відстеження вантажів, прогнозування попиту та оптимізації логістичних процесів, то наступний приклад – це використання блокчейну для забезпечення безпеки та прозорості в логістичних операціях.

У 2024 році в Україні спостерігається активний розвиток логістики, який відповідає глобальним трендам та внутрішнім викликам. Україна має потенціал для розвитку на всіх рівнях логістики, і важливо продовжувати вдосконалювати цю сферу для підтримки економічного зростання та конкурентоспроможності.

Надалі, розвиток логістичного сектору в Україні передбачається в контексті зростання міжнародної торгівлі, розвитку електронної комерції та глобалізації ринків. Використання різних рівнів логістики та співпраця з різними логістичними операторами стануть ключовими факторами успіху для підприємств, що працюють у цьому напрямку. Очікується, що подальша цифровізація та автоматизація сприятимуть зростанню ефективності, скороченню витрат та підвищенню якості обслуговування клієнтів. Розробка і впровадження інноваційних рішень і технологій продовжуватиме відігравати ключову роль у подальшому розвитку сектору [5].

Ключові слова: логістика, PL-оператори, рівні логістики.

Список використаних джерел

1. Що таке логістика: цілі, види, принципи та важливість для бізнесу. *MC.today, Media for Creators*. URL: <https://mc.today/uk/shho-take-logistika/>.
2. Brief overview of 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, and 5PL. *Medium*. URL: <https://medium.com/@arkindia6/brief-overview-of-1pl-2pl-3pl-4pl-and-5pl-6022afdb837>.
3. Хто такі PL-оператори в логістиці?. *Транспортна компанія: послуги, міжнародні вантажоперевезення в Україну – Fialan*. URL: <https://fialan.ua/ua/news/vagno-znat/khto-taki-pl-operatori-v-logistitsi/>.
4. 5PL (fifth party logistics). URL: <https://5pl.com.ua/>.
5. Тренди логістики у 2024 році в Україні: нові виклики та можливості. *Блог про Інтернет-маркетинг Владислави Рикової: SEO, SMM, PPC*. URL: <https://vlada-rykova.com/ua/trendy-logistyky-u-2024-roczy/#i-4>.

Перспективи реалізації концепції АЕО в Україні

Олексій Марков

*здобувач освітньої програми Митна справа,
ВНЗ «Харківський національний економічний університет»
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна,
e-mail: Oleksii.Markov@hneu.net*

Актуальність. Актуальність дослідження цієї теми зумовлена зростаючим потоком товарів, які перетинають митний кордон України, що є прямим наслідком глобалізації. Таке зростання вимагає зміни парадигми в українській митній адміністрації в бік більш раціонального та ефективного підходу до перевірки товарів. Сьогодні традиційний метод інвестування значних фінансових і часових ресурсів у процедури ручного огляду виявляється все більш неприйнятним у світлі технологічного прогресу.

На противагу цьому, розвинені країни взяли на озброєння стратегію, спрямовану на спрощення митних протоколів. Це передбачає проведення пост-митного аудиту та надання привілеїв підприємствам з хорошою репутацією, визначеним як уповноважені економічні оператори, що сприяє прискоренню обробки митної документації. Такі заходи не лише підвищують ефективність, але й забезпечують цілісність митних операцій, відповідаючи вимогам сучасної динаміки торгівлі.

У сучасних умовах значення митних органів важко переоцінити, оскільки вони стоять на сторожі економічної безпеки країни, а також здійснюють нагляд за складною мережею міжнародної торгівлі, тим самим сприяючи розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Виконання цих ключових обов'язків належить до компетенції правової бази, що регулює діяльність авторизованих економічних операторів (далі - АЕО).

Наразі відсутній консенсус щодо теоретичних засад та методологічних рекомендацій, які регулюють інститут АЕО. Зокрема, існує невизначеність щодо потенційного запровадження цього інституту в українському контексті. Ця невизначеність підкреслює актуальність обраної теми дослідження, наголошуючи на нагальній потребі заглибитися в ці складнощі та висвітлити подальші кроки.

Результати досліджень. Відповідно до статті 84 спільної угоди між Україною та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, відбувається поступове наближення митного законодавства України до законодавства Європейського Союзу. [1]. У процесі адаптації до нових умов Україна впроваджує систему авторизованих економічних операторів (АЕО), натхненна аналогічною системою, створеною в Європейському Союзі. Цей стратегічний крок спрямований на впорядкування торговельних процесів та підготовку до переговорів щодо укладення угод про взаємне визнання між Україною та її міжнародними партнерами.

Передбачаючи майбутній розвиток подій, визнання українських АЕО

обіцяє сприяти тіснішій співпраці між митними адміністраціями ЄС та їхніми українськими колегами. Ця співпраця сприятиме підвищенню стійкості та безпеки українських ланцюгів поставок, а також посиленню конкурентоспроможності вітчизняних операторів як на місцевому, так і на світовому ринках. Завдяки приведенню у відповідність до стандартів ЄС українські АЕО отримають більшу довіру та доступ до преференційного режиму, що сприятиме їхньому сталому зростанню та успіху в динамічному ландшафті міжнародної торгівлі.

Підвищення ефективності інституту авторизованого економічного оператора передбачає багатогранний підхід, спрямований на виявлення та усунення проблем і розбіжностей у митному законодавстві. Основні напрями вдосконалення в Україні включають узгодження визначення поняття "економічний оператор" з національним господарським законодавством, вдосконалення та оптимізацію управлінських процедур, пов'язаних з оцінкою підприємств, які прагнуть отримати статус АЕО, вирішення проблеми взаємного визнання статусу АЕО іноземними державами, а також проведення комплексної оцінки ефективності спеціалізованих спрощень, що надаються підприємствам, які прагнуть отримати статус АЕО.

По-перше, узгодження терміну "економічний оператор" з національним господарським законодавством є важливим для забезпечення чіткості та послідовності нормативно-правової бази. Це означає, що визначення економічних операторів в українському законодавстві має відповідати міжнародним стандартам та найкращим практикам, що сприятиме більш плавній інтеграції у світові торговельні мережі.

По-друге, вдосконалення управлінських процедур, пов'язаних з оцінкою підприємств на предмет отримання статусу АЕО, має вирішальне значення для оптимізації ефективності та результативності процесу подання заявок. Впорядкування цих процедур може прискорити процес акредитації, зберігаючи при цьому суворі стандарти відповідності та безпеки.

По-третє, вирішення проблеми взаємного визнання статусу АЕО іншими країнами є надзвичайно важливим для сприяння транскордонній торгівлі та підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на міжнародній арені. Укладення взаємних угод з торговельними партнерами може відкрити можливості для спрощення митних процедур та зменшення бар'єрів для доступу до ринків.

Нарешті, проведення комплексної оцінки ефективності спеціальних спрощень, наданих підприємствам зі статусом АЕО, є життєво важливим для забезпечення того, щоб ці пільги приносили відчутні переваги з точки зору операційної ефективності та економії витрат. Така оцінка може стати основою для коригування існуючих спрощень та розробки нових ініціатив, адаптованих до мінливих потреб підприємств, сертифікованих як АЕО. Визначивши пріоритети у цих сферах, Україна може підвищити функціональність та вплив свого інституту АЕО, що сприятиме створенню більш сприятливого середовища для спрощення процедур торгівлі та економічного зростання.

Таким чином, Україна неухильно наближає свою практику управління АЕО до міжнародних стандартів, що є значним кроком на шляху до посилення ринкової конкурентоспроможності та зміцнення позицій на світовій арені. Цей процес відбувається відповідно до критеріїв, встановлених такими авторитетними організаціями, як Всесвітня митна організація (ВМО) [3], та законодавчої бази Європейського Союзу (ЄС), що регулює надання статусу АЕО.

Ці зусилля не лише сприяють гармонізації української митної практики зі всесвітньо визнаними стандартами, а й підвищують рівень довіри між митними органами. Крім того, вони підвищують репутацію та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, що працюють на українському ринку та за його межами. Крім того, такі кроки у дотриманні вимог АЕО сприяють покращенню загального іміджу країни, сприятливо позиціонуючи її для потенційного майбутнього членства в ЄС у післявоєнний період.

Дотримуючись цих міжнародних стандартів та впроваджуючи найкращі практики, Україна демонструє свою відданість створенню надійного та прозорого митного середовища. Це не лише сприяє налагодженню торговельних відносин з міжнародними партнерами, але й підкреслює відданість України принципам ефективності, безпеки та доброчесності у своїй митній діяльності.

Ключові слова: економічний оператор, АЕО, ЄС.

Список використаних джерел

1. *Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 21.03.2014 р. // Офіційний вісник України. 2014. № 75. Ст. 2125.*
2. *Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-IV. ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.*
3. *Офіційний сайт Всесвітньої митної організації. URL: <https://aeo.wcoomd.org/>*

Сучасні тенденції в інноваціях та їх вплив на туризм

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

У сучасному світі туризм переживає значні зміни під впливом новітніх технологій та інновацій. Сучасні інноваційні технології стали ключовим фактором впливу на розвиток туризму: штучний інтелект, віртуальна та доповнена реальність, інтернет речей значно змінюють уявлення про туристичний досвід. Ці технології спрощують процес планування та здійснення подорожей, допомагаючи туристам знайти необхідну інформацію, забронювати житло, обрати цікаві розваги та забезпечити загальний комфорт під час туристичного відпочинку.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» (Верховна Рада України, 2002), інновації – це «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [4]. Інновація виступає як чинник зміни, як результат діяльності, втілений у новий чи удосконалений продукт, технологічні процеси, нові послуги та нові підходи до задоволення соціальних потреб [2].

Стратегії та методи просування туристичних продуктів і послуг постійно еволюціонують, в умовах швидкого розвитку технологій та змін у споживацьких звичках. Основною тенденцією використання інноваційних технологій в туризмі є просування туристичних продуктів і послуг через цифрові технології. Використання соціальних мереж, інтерактивних медіа та віртуальної реальності стають все більш популярними способами привернення уваги споживачів до туристичних продуктів.

Чуєва І. зазначає, що цифрова трансформація також істотно впливає на оптимізацію міської інфраструктури, відкритість послуг для городян і розвиток туристичного бізнесу [5].

Влащенко Н. та Тонкошкур М. обумовлюють цінність інформаційних технологій створюваними ними можливостями збору, аналізу і передавання інформації: куди завгодно, миттєво та з мінімальними витратами [1].

Однією з ключових стратегій є використання соціальних мереж для просування туристичних продуктів. Завдяки геотаргетингу туристичні компанії та організації можуть донести інформацію про свої послуги до цільової аудиторії та інтерактивно взаємодіяти з клієнтами. Важливою є не лише реклама, але також взаємодія з користувачами, створення позитивного іміджу та підвищення зацікавленості до туристичного продукту або дестинації загалом.

У контексті підвищення зацікавленості варто відзначити тенденцію

використання інтерактивних медіа. Це може включати в себе створення інтерактивних турів, відеоекскурсій, онлайн-відгуків та можливість віртуально відчувати атмосферу та зручності обраного туристичного напрямку. Такі методи надають можливість потенційним туристам краще уявити собі свій майбутній відпочинок та відчувати атмосферу туристичної дестинації.

В даний час діяльність з формування, просування та реалізації туристичного продукту неможлива без відповідного інформаційного забезпечення. Органи управління туризмом та туристичні фірми у своїй роботі постійно стикаються із завданнями застосування новітніх технологій, які є необхідною умовою міжнародної інтеграції туристичного бізнесу як інформаційно насиченої сфери [3]. Фактори, які впливають на успішність таких інновацій у маркетингу та рекламі туристичних продуктів, включають якість контенту, рівень інтерактивності та залучення цільової аудиторії. Важливою є також персоналізація пропозицій та підходів до кожного клієнта, а також вчасна реакція на відгуки та запитання користувачів.

Отже, аналіз сучасних тенденцій в інноваціях підтверджує, що технології та нові підходи до туризму суттєво змінюють галузь та сприяють розвитку більш сталого та цікавого туристичного досвіду для подорожуючих. Інноваційні стратегії та методи просування туристичних продуктів, які базуються на використанні соціальних мереж, інтерактивних медіа та віртуальної реальності, можуть значно підвищити ефективність маркетингу та реклами туристичних послуг у сучасному електронному середовищі. Крім того, новітні технології сприяють покращенню комунікації з клієнтами, підвищують безпеку та зручність подорожей, а також сприяють розвитку нових інноваційних продуктів у туризмі. Відповідно, туристичні компанії та органи управління туризмом повинні бути в готовності до впровадження інновацій, щоб задовольнити потреби та очікування сучасних туристів.

Ключові слова: інновації, цифрові технології, сучасні тенденції, туризм.

Список використаних джерел

1. Влащенко Н.М, Тонкошкур М.В. *Інноваційні технології в туризмі : навчальний посібник.* Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 214 с.
2. Гуцол А.В. *Інноваційні технології в туризмі : навчальний посібник.* Северодонецьк: ПП «Поліграф-Сервіс», 2015. 343 с.
3. Джинджоян В.В., Тесленко Т.В., Горб К.М. *Інноваційні технології в туризмі та гостинності : навчальний посібник.* Київ: Видавництво «Каравела», 2022. – 340 с.
4. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
5. Чуєва І.О. Використання цифрових технологій в туризмі // *Наукове мислення : матеріали Тридцять другої всеукр. практ.-пізн. інтернет-конф.* – Режим доступу: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/63-tridtsyat-druga-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/793-vikoristannya-tsifrovikh-tekhnologij-u-turizmi>

Еволюція та формування базових наукових підходів до управління організаціями, закладами охорони здоров'я

Михайло Тодуров

аспірант,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: TodurovMB@krok.edu.ua,

ORCID: 0009-0001-9228-2708

Досліджуючи теоретичні основи та наукові підходи до розбудови системи управління закладами охорони здоров'я як організаціями слід зазначити, що вони пройшли значний шлях становлення та еволюціонування. Широта охоплення та представлення різних позицій та бачень науковців, наукових шкіл щодо розбудови та становлення систем управління демонструє масштабність та глибину проведених досліджень. Еволюція наукових теорій та концепцій управління відбувалася під впливом історичних, суспільно економічних процесів та подій які ініціювали зміни підходів до управління та поряд із традиційними застосування нових інноваційних підходів.

Л. Запара досліджуючи еволюцію та перспективи основних підходів до управління зазначив, що еволюція теоретичних засад управління була пов'язана із необхідністю вирішення першочергових проблем суспільно-економічного розвитку. Таким чином, у 40-50 роки двадцятого століття увага науковців була зосереджена на дослідженнях структур управління, їх розбудові та особливостях, у 60-70 роки особлива увага науковців була спрямована на питання стратегічного планування, після 80-х років двадцятого століття науковці зосередилися на дослідженнях проблем забезпечення розвитку організацій [1]. При цьому, саме управління досліджувалося з позицій управління ресурсами, формування людського капіталу організації, а дослідження мали широке соціальне значення та спрямування. В сучасних умовах головним напрямом дослідження є питання інформатизації та глобалізації в управлінні.

На думку науковців у теоретичних засадах управління відбувається зміна парадигми управління і на зміну раціональній парадигмі формується нова, «неформальна» інформаційна парадигма пов'язана із новим розумінням індивідуалізації та нового бачення суб'єктів управління [1]. Цілком поділяючи погляди цього автора зазначимо, що формування нової інформаційної парадигми в управління обґрунтовані та викликані загальними процесами інформатизації та широкого використання інформації, переходом до технологій четвертої цифрової промислової революції з широким застосуванням цифровізації, в тому числі і в управлінні.

Загалом, в теорії управління розрізняють чотири наукові підходи які сформували основу науки управління: підхід з позицій наукових шкіл який вважається першим підходом який було започатковано наприкінці дев'ятнадцятого століття та який є актуальним і на часі; процесний підхід; системний підхід який набув розвитку у 50-60 роках двадцятого століття та ситуаційний підхід

сформований у 60-х роках двадцятого століття.

Загалом у науці формувалися школи управління, теоретичні розробки та наукові теорії, методи яких стали підґрунтям, що сформувало підхід з позицій наукових шкіл в управлінні.

Таким чином, одним із основоположних підходів до управління є системний підхід який досліджує організацію як певну сукупність складових та елементів, що тісно взаємопов'язані та взаємодіють між собою і ці сталі системні зв'язки забезпечують єдність та ефективність функціонування всієї системи. Саме завдяки сталості та міцного зв'язків їх розбудові і водночас систематизації, упорядкованості забезпечується єдність та організаційна стабільність функціонування системи організації. Проте розбудова такої сталої системи не відбувається стихійно – вона підлягає детальному проектуванню, виявленню системних взаємозв'язків та алгоритмів взаємодії. Це дає підстави говорити, що в сучасному управлінні системний підхід тісно пов'язаний із процесним формуючи системно-процесний підхід та системно-ієрархічний оскільки спроектована архітектура системи управління має чітку ієрархію рівнів та сформованих вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків між об'єктами та суб'єктами та між суб'єктами управління.

Одним із найбільш відомих та поширених в науково-освітньому середовищі визначень поняття системи є її бачення у дослідженнях Л. фон Бертоланфі який зазначив, що система є комплексом елементів які взаємопов'язані та взаємодіють між собою. За баченням А. Холла система являє собою множину об'єктів, а також між об'єктні відносини та атрибути.

За дослідженням науковців системний підхід набув найбільшого поширення та домінуючого значення в формуванні наукових підходів до управління. За системним підходом організація виступає системою кожен з елементів якої має свої конкретні цілі і водночас взаємопов'язаний із іншими елементами в системі. Досліджуючи вектори розвитку системного підходу слід виділити управлінську концепцію ухвалення рішень сформовану Ч. Бернардом, Г. Саймоном зосереджену на дослідженні управлінських рішень як ключових елементів управління здатних забезпечити ефективне функціонування організації [3]. Водночас, науковцями сформувалися бачення поділу системи на складові – підсистеми функціонування організації які за умов нестабільності можуть стати центрами ухвалення рішень. Таким чином, на нашу думку маємо поділ систем управління на підсистеми за функціональними напрямками діяльності яким можуть бути делеговані повноваження прийняття управлінських рішень за певними спеціальними функціональними напрямками. Таким чином, формується зв'язок системного та структурного підходів, а сама система ділиться на низку підсистем за функціональними ознаками, що в цілому відповідає принципам та засадам єдності та подільності системи і водночас підтверджує закони поділу праці в управлінні обґрунтовуючи формування структури підсистем за їх функціональними ознаками і спрямуванням, вертикально – горизонтальне делегування та поділ у прийнятті управлінських рішень.

Системний підхід до управління широко представлений та досліджений у працях П. Друкера за сформованою ним концепцією «управління за цілями» [4]. Іншою революційною управлінською концепцією стала концепція «7S» сформована Т. Пітерсом, Р Уотерменом, Є Атосом [3]. Основою концепції, «7S» є сім взаємопов'язаних та взаємозалежних складових таких як: стратегія, структура, система управління, працівники, кваліфікація працівників, цінності організації, а також соціальні технології з їх процедурами. Відповідно до цієї концепції зміни які відбуваються в одній складовій здатні призвести до змін в інших складових внаслідок тісних взаємозв'язків між ними, а тому потребують збалансування та гармонізації. Таким чином, таке збалансування, гармонізація виступає головним завданням управління в сучасних умовах та основою ефективного функціонування систем організацій.

За процесним підходом організація досліджується як комплекс взаємопов'язаних процесів, що мають різне спрямування, тривалість дії та призначення, направленість і дають можливість систематизувати уніфікувати всі управлінські дії за єдиними алгоритмами, порядком виконання, ресурсами, тривалістю та іншими складовими [5]. Важливою передумовою застосування та впровадження процесного підходу до управління в історичному контексті стали сформовані Г. Емерсоном та А. Файолем принципи управління та обґрунтування необхідності стандартизації управлінських дій як один із зазначених принципів.

Іншим базовим науковим підходом до управління науковці визначають ситуаційний підхід. Актуальність його формування та широкого застосування в сучасних умовах обумовлена швидкими змінами, високою динамікою подій зовнішнього середовища функціонування організацій, що призводить до швидких динамічних змін у внутрішньому середовищі. Такі динамічні зміни потребують невідкладних рішень керівників на ситуативному та на практичному рівні з безпосереднім вирішення проблем, що виникли. Вперше, ситуаційний підхід було обґрунтовано та представлено у працях П. Лоуренса, Дж. Томпсона, Д. Лорш та інших науковців. Водночас акцентується увага на взаємозв'язку системного та ситуаційного підходів, адже на думку науковців ситуаційний підхід переносить застосування системного підходу на безпосередній рівень практичного застосування адаптуючи його до практичного середовища безпосереднього впровадження прийнятих управлінських рішень. Проте, на відміну від системного підходу на рівні планування, системний підхід на рівні оперативного ситуативного управління не залишає керівникові простору для довготривалої оцінки і аналізу ситуації та вимагає оперативності і швидкості у прийнятті управлінських рішень. Водночас, від швидкості, своєчасності прийняття цих ситуативних рішень значною мірою залежить ефективність, своєчасність їх реалізації та отриманих результатів, а несвоєчасність та затримка може призвести для негативних або й критичних для підприємства економічних наслідків.

Узагальнюючи зазначимо, що системний, процесний, ситуативний підходи, поряд з іншими науковими підходами, виступають основою як для проведення

наукових досліджень так і для розробки науково-практичних рекомендацій щодо розбудови системи управління закладами охорони здоров'я.

Ключові слова: управління, система управління, наукові підходи до управління, заклади охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Запара, Л.А. (2015). *Основні підходи до управління: еволюція та перспективи*. АГРОСВІТ. № 20. С. 16-22
2. Пащенко, О. (2011). *Стратегічне управління розвитком підприємства*. Вісник Хмельницького національного університету. №2. С. 99-103.
3. Калініченко, Ю. (2010). *Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти*. Галицький економічний вісник. №4(29). С. 106-115.
4. Drucker, P. (1993). *The Practice of Management*, Harper Business. New York: Springer. P. 132.
5. Олексюк, О.І. (2008). *Економіка результативності діяльності підприємства: монографія*. Київ : КНЕУ. 362 с.

Концептуальні засади управління виробничими процесами підприємства

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*

Олег Денисов

*д.е.н., доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OlegDE@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0002-7920-3961*

Теоретично-методичною основою практичного впровадження та подальшого зростання ефективності управління виробничими процесами підприємств є формування та накопичення фундаментальних наукових знань, як результату представлених численних наукових праць. У дослідженні теоретично-методичних основ управління виробничими процесами на підприємстві першим питанням, яке потребує розгляду є сутність поняття виробництво.

В історичному контексті виробництво розглядається через призму проходження етапів розвитку продуктивних сил та виробничих відносин від ремісництва, машинного виробництва до автоматизованих виробничих систем. За дослідженням А. Бабицького в теорії виробництва представлено класичну теоретичну економіку, теорію економічного відтворення, теорію управління економікою виробництва, а також теорію самого економічного розвитку [1]. Щодо визначення самого поняття виробництво то воно в сучасних економічних словниках трактується як процес створення продукції та як діяльність економічних суб'єктів, спрямована на виробництво продукції [2]. Традиційно в наукових працях виробництво трактується як сукупність і взаємодія трьох головних складових: засобів, предметів праці та робочої сили [3]. Слід зазначити, що визначення поняття виробництва сьогодні поширюється, в тому числі на частину діяльності підприємства, пов'язану як із формуванням виробничих баз, так і з основами виробничої діяльності.

У працях С. Мочерного поняття виробництва визначається як процес взаємодії, який відбувається між працівниками, завдяки чому здійснюється вплив на певні речовини природного походження, а також формування знань працівників, залучених до виробництва матеріальних та нематеріальних благ [4]. За цим визначенням виробництво є послідовним процесом, який забезпечує перетворення ресурсів, в тому числі і природного походження на вихідні результати, необхідні для задоволення економічних та соціальних потреб. Таким чином, виробництво за своєю сутністю та ознаками є процесом, що має вхідні та вихідні параметри і забезпечує перетворення наявного ресурсного забезпечення, характерного для тих чи інших видів економічної діяльності суб'єктів.

На думку В. Городянсик виробництво в широкому розумінні є цілеспрямованою діяльністю, яка охоплює процеси в добувній промисловості, переробній

промисловості, машинобудуванні, продукуванні інформаційних продуктів та наданні послуг [5]. Відтак, поняття виробництва має широке значення та інтерпретацію, а об'єктами наукових досліджень при цьому традиційно виступають предмети, засоби праці, знання, рівень кадрового забезпечення, а в сучасному світі – технології, які здатне залучити та використовувати підприємство.

Таким чином, застосування терміну виробництво має широке значення, водночас, під час виробництва формуються та діють виробничі відносини, які в історично-еволюційному контексті, як і самі процеси створення благ набувають значних змін, відповідно до сучасних ознак та тенденцій і переходять в площину інформаційного цифрового простору.

Наступним поняттям, що формує концептуальне розуміння теоретичних засад здійснення виробничої діяльності є поняття процесу виробництва. Так, за узагальненим баченням Г. Башнянина і В. процес виробництва є результатом праці людини, при цьому засоби та предмети праці виступають засобами виробництва. Таке визначення є класичним та широким розумінням процесів виробництва в їх історично-теоретичному значенні.

При цьому, як наголошується вченими, сама організація процесів виробництва залежить від стану та розвитку продуктивних сил [6]. За таких обставин такими продуктивними силами традиційно виступають природні фактори, засоби виробництва, людські ресурси, інформація, проте в сучасному контексті важливими новими продуктивними силами стають технології, що забезпечують автоматизацію та цифровізацію процесів виробництва. Економічні закони, закономірності, фактори розміщення продуктивних сил широко досліджені науковцями сформували сталу економічну теорію їх раціонального використання та розвитку [7].

Узагальнюючи зазначимо, що науковці акцентують увагу на необхідності розбудови процесно-орієнтованої системи управління, головним завданням якої є формування механізмів взаємодії між структурними підрозділами, виконавцями (власниками процесів), як при управлінні підприємством, так і у його взаємодії із контрагентами-партнерами зовнішнього середовища В результаті проведеного дослідження визначено, що впровадження процесного та системного підходів передбачає формування алгоритму управління виробничим потенціалом підприємства з визначенням мети виробничої діяльності; обґрунтуванням основних напрямів виробництва; оцінкою використання виробничого потенціалу за системою показників; аналізом показників; розробкою рекомендацій щодо зростання ефективності управління виробництвом; забезпеченням контролю реалізації заходів.

Ключові слова: управління виробничими процесами, нові технології, цифровізація управління виробничими процесами, інформаційні системи.

Список використаних джерел

1. Бабицький, А. (2007). *Економіка виробництва: теоретичні і практичні аспекти*. Економіка України. № 9. С. 63–71.
2. Башнянин, Г. І., & Іфтемічук, В. С. (2006). *Навчальний економічний словник-довідник*. Львів: Магнолія. 688 с.
3. Геєць, В. М. (2000). *Нестабільність та економічне зростання*. К.: Ін-т екон. прогнозув. 344 с.
4. Мочерний, С. (2006). *Інтернаціоналізація виробництва і сучасні тенденції розвитку світового господарства*. Економіка України. № 5. С. 47–55.
5. Городянськ, В. Г. (2004). *Суспільствознавство: Людина. Суспільство. Світ*. Д.: Дніпро 556 с.
6. Ілляшенко, Н.С. (2014). *Формування теоретичних засад випереджального розвитку на рівні країни та підприємства*. Економічний часопис. XXI. №5-6. С. 78-81.
7. Бажал, Ю. М. (1996). *Економічна теорія технологічних змін*. К.: Заповіт. 240 с.

Теоретичні основи інвестиційного забезпечення 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: 0000-0003-2882-2658*

Дослідження концептуальних засад інвестиційного інноваційного забезпечення підприємств потребує детального розгляду та узагальнення праць, авторських доробків науковців у дослідженнях сутності інноваційної та інвестиційної діяльності, сутності поняття інновацій і узагальненого розуміння, бачення процесів інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств.

Поняття «інвестиції» як економічна категорія досліджувалося у працях багатьох науковців і має свою тривалу історію пізнання. Мова йде про історично-філософські корені розуміння інвестицій як капіталу, який вкладався підприємцем з метою отримання прибутку [1]. Капітал, вкладений у виробництво передусім спрямовувався на формування основних засобів виробництва, виробничих потужностей, які забезпечували подальші процеси економічного відтворення, виконуючи таким чином головну функцію – придбання основних засобів виробництва та формування фондів матеріально-технічного забезпечення і сировинно-матеріальної бази, на основі виробництва продукції. Разом із еволюціонуванням, з розвитком виробничих процесів змінювалися технології і розуміння того, що для ефективного виробництва, прибутковості капіталу та забезпечення процесів економічного відтворення, вкладення інвестиційних ресурсів, капіталу лише в засоби виробництва та предмети праці недостатньо. Інвестування капіталу потребують технології, ідеї або новації, нова продукція, бренди, маркетинг та просування продукції на ринку, формування, здобуття, створення нематеріальних активів [2]. При цьому, для різних підприємств ключем до успіху та ефективного розвитку є різне спрямування капіталу. Для одних підприємств важливою складовою розвитку є оновлення, модернізація основних засобів підприємства, для інших інвестування в розробку, патентування нової технології чи просування бренду.

Одностайність науковців в баченні, розумінні сутності інвестицій полягає у визначенні їх як головного засобу, який дає можливість для подальшого практичного здійснення інноваційної, виробничої, фінансової комерційної та інших діяльностей підприємства [3]. Разом із змінами економічних систем, їх еволюцією відбуваються зміни в процесі економічного відтворення, а зростання обсягів, темпів, концентрації виробництва потребують оновлення, модернізації, технологічних баз, що стає можливим із впровадженням інновацій. Таким чином, зміна технологічних, виробничих, економічних систем дає можливість забезпечувати економічно суспільні потреби на новому техніко-технологічному рівні.

Як економічна категорія у науковій літературі поняття інвестицій трактується як вкладення капіталу з метою його примноження, зростання. Саме поняття інвестиції походить від лат. слова *invest*, що перекладається як вкладати [4]. Інвестиції, як капітал мають стратегічне значення для інноваційної активності підприємств, без яких створення та впровадження інновацій фізично неможливо [4]. Як економічна категорія інвестиції є основним ресурсом формування виробничих потужностей; основою зміцнення економічного і ресурсного потенціалу; інтегратором активного розвитку та акселератором змін; інструментом, із застосуванням якого підприємство спроможне досягнути поставлених стратегічних цілей.

За визначенням Л. Борщ інвестиціями є економічні ресурси, які забезпечують зростання суспільного капіталу як економічного, виробничого так і інвестування в людський капітал [5]. Зазначимо, що це трактування є одним із сучасних розумінь сутності та значення інвестицій як основи зміцнення потенціалу підприємств не лише за матеріально-технічною складовою, але й за кадровою, інтелектуальною, оскільки зміцнення кадрового інтелектуального потенціалу, розвиток людського капіталу на підприємствах стає головним ресурсом якісних динамічних змін, високої ефективності діяльності загалом.

У дослідженні Ю. Мотиченко, О. Махмудова, В. Найдьонова, інвестиції виступають капіталом, який спрямовується в різні об'єкти діяльності з ціллю отримання прибутку чи інших результатів, і таким чином забезпечується стратегічний розвиток підприємства [6]. Отже, науковцями визначається взаємозв'язок та взаємозалежність таких складових як інвестування, стратегічне планування і реалізація стратегії, прибутковість, ліквідність та розвиток. При цьому, самі інвестиції з їх обсягами, термінами повернення, умовами є вихідними параметрами які дають можливість для визначення, вибору певних векторів стратегічного розвитку, його подальшого планування і впровадження, а також перспектив та обсягів запланованих перспективних результатів в межах тих наявних інвестиційних ресурсів, які були залучені.

В науці сформовано декілька основних підходів до розуміння інвестицій. У вузькому розумінні інвестиції зажди трактувалися як «капіталовкладення». Проте інвестиції мають значно ширше спрямування та значення, в тому числі зі зростаючими обсягами інвестування у створення нових технологій, розробку інновацій, створення чи залучення нематеріальних активів. Втратний підхід віддзеркалює головну сутність «класичного» розуміння успішності, прибутковості, функціонування бізнесу і в основі яких є створення та формування самих виробничих потужностей, які дають можливість в подальшому відтворювати та примножувати капітал.

Проте з розвитком економічних відносин змінювалася і наукова думка в питаннях сутності та значення інвестицій. З динамікою економічного розвитку, настанням та дією економічних криз стало зрозумілим, що формування основних фондів та накопичення, концентрація виробництва є важливим, проте недостатнім фактом успіху, прибутковості, розвитку бізнесу, тому що

крім формування виробничих баз, розвиток економічних процесів потребує залучення додаткового фінансування, в тому числі і в формування економічного та сировинного потенціалу підприємства, розширення можливостей його матеріально-технічного забезпечення та залучення і зростання якості використання необхідних для його розвитку ресурсів, таких як матеріальні, технологічні, інтелектуальні, кадрові, інформаційні ресурси. Таким чином, в науковому середовищі сформувався розуміння ресурсного підходу до сутності та значення інвестицій.

Результати дослідження представлених наукових концепцій та бачень дали можливість систематизувати наукових підходи до розуміння інвестицій, інвестиційного забезпечення підприємств сфери інформаційних технологій; обґрунтувати та представити комплекс наукових підходів до розуміння інвестицій, інвестиційного забезпечення інновацій, а саме: витратний, ринковий, ресурсний та інноваційний підходи. З позицій витратного підходу інвестиції розглядаються як витрати на формування основних фондів, їх придбання, розбудову, техніко-технологічну модернізацію, переозброєння. Ознаками-характеристиками ринкового підходу до розуміння інвестиції є бачення науковцями економічної доцільності, інвестування з позицій отримання доходу; розуміння взаємозв'язку, набуття капітальних цінностей та витрат з цим пов'язаних; необхідності дослідження інвестицій та їх ефективності не як статичного, а як динамічного процесу; розширення переліку об'єктів інвестування. Інноваційний підхід до інвестицій визначає необхідність впровадження інновацій як матеріально-інтелектуальної основи і сутності змін які потребують підприємства і які є потенційно необхідними ринку.

Ключові слова: управління, інвестиції, інвестиційне забезпечення, підприємства сфери інформаційних технологій.

Список використаних джерел

1. Гуткевич, С. О. (2021). *Інвестиційна пріоритетність галузей економіки: монографія*. Харків : Діса Плюс. 208 с.
2. Микитюк, П. П. (2009). *Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств: монографія*. Тернопіль: Терно-граф. 304 с.
3. Гриньова, В.М., & Козирева, О.В. (2006). *Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: монографія*. Х.: НЖЕК. 192 с.
4. Музиченко, Т. О. (2014). *Інвестиції та інвестиційна діяльність: понятійний апарат. Сталлий розвиток економіки*. № 3. С. 161–167.
5. Борщ, Л. М. (2008). *Інновації і інвестиції в реальному секторі економіки: перспективи розвитку*. Економіка ринкових відносин. № 22. С. 44-52.
6. Махмудов, О. Г., Найдъонов, В.С., & Мотиченко, Ю.Є. (1999). *Економіка України: проблеми на шляху перетворень: монографія*. Донецьк: Кассіопея. 161 с.

Планування стратегічного управління діяльністю організацій

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*

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*

Забезпечення роботи організацій потребує впровадження ефективних і сучасних управлінських дій, головними з яких є стратегічне управління, удосконалення процесів та механізмів кадрового забезпечення й впровадження нових механізмів і методів зростання якості виробництва продукції та надання послуг. Вітчизняні організації відчують гостру нестачу кваліфікованого кадрового управлінського ресурсу здатного здійснювати управління із застосуванням сучасних інструментів. При цьому завданням стратегічного управління приділяється особлива увага та значення, оскільки таке стратегічне планування забезпечує використання нових підходів до управління організаціями. Все це визначає актуальність та важливість дослідження концептуальних засад стратегічного управління організаціями в сучасних умовах невизначеності та динамізму середовища їх функціонування.

Концептуальні аспекти планування стратегічного управління діяльністю організацій підприємств детально досліджено та розглянуто у працях О. Пащенко (2011), О. Скібіцького (2006), З. Шершньова (2004) та інших науковців.

Об'єктом дослідження є процес планування стратегічного управління діяльністю організацій.

Предметом дослідження є планування стратегічного управління діяльністю організацій.

Метою дослідження є аналіз існуючих підходів до формування концептуальних аспектів планування стратегічного управління діяльністю організацій.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння, системний підхід, процесний, комплексний, функціональний, логічно-діалектичний методологічні підходи.

Дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів планування стратегічного управління організаціями, в сучасних умовах активно досліджувалися у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців. Теоретичне дослідження та практичне впровадження стратегічного управління було започатковано у 60-70-х рр. ХХ ст. За дослідженням О. Пащенко у сучасній літературі науковці відокремлюють дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську [1]. Філософська концепція наголошує на

загальному значенні стратегії для підприємства. Відповідно ця стратегія досліджується як певна філософія, якою має керуватися організація в здійсненні своєї діяльності та забезпечення стратегічного розвитку. Зміст стратегічного управління розвитком підприємства з цього боку полягає в створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч різного характеру та рівня, які виникають як у внутрішньому середовищі організацій, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем.

На думку О. Скібіцького стратегія є філософією яка спрямована на забезпечення відтворювальної цінності, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу [2]. За дослідженням З. Шершньова стратегія визначається як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно, як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації [3]. Таким чином, в організаціях формуються засади внутрішньої корпоративної культури спрямованої на реалізацію цілей стратегічного розвитку.

За організаційною, організаційно-управлінською концепцією стратегії розглядаються в аспектах розробки планування та організації дій заходів які спрямованих на забезпечення реалізації стратегії. За дослідженням Г. Мінцберга : стратегія – це напрямок, вектор або курс майбутніх дій; модель, тобто певна послідовність дій у часі [4]. За визначенням науковця стратегія є специфічним управлінським планом дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану. Особливо значення та ролі в сучасних економічних умовах значних внутрішніх та зовнішніх змін, турбулентності мають адаптивні стратегії розвитку.

Так визначається, що стратегічне управління розвитком організації – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо [5]. Таким чином, стратегічний розвиток підприємства, організації є явищем складним, масштабним, багатоаспектним.

У наукових джерелах, за дослідженням М. Бутка сутність стратегії залишається предметом дискусій, а саму стратегію розглядають як процес , або як результат діяльності [6]. За визначенням І. Ансоффа вважається, що стратегія «є переліком правил прийняття рішень, які організація використовує у своїй діяльності». На думку Майкла Мескона, Майкла Альберта, Франкліна Хедоурі, сьогодні в промисловості стратегічне планування стає скоріше правилом, ніж винятком. Все вище зазначене дає підстави говорити про відсутність єдиного

бачення та єдиної сталої парадигми розуміння стратегічного управління як явища, процесу, системи дій та комплексу практичних планів та заходів проте й свідчить про багатовимірність та різноплановість досліджень які були поведені науковцями і тривають і зараз.

Відповідно до існуючих визначень стратегічне планування розвитку організації виступає комплексом управлінських рішень, які визначають головні цілі, завдання та планові дії, які здатні забезпечити розвиток закладу охорони здоров'я із залученням необхідних ресурсів, прав та можливостей. Для аналізу та впровадження такого стратегічного планування часто застосовують систему збалансованих показників.

Методика впровадження стратегічного планування зорієнтована на те, що невід'ємним складником її виконання є алгоритм який передбачає формування переліку етапів, за яким буде здійснюватися таке планування та складання графіку здійснення такого планування протягом планового періоду.

Отримані наукові результати полягають у дослідженні планування стратегічного управління організаціями в сучасних умовах та обґрунтуванні порядку виконання дій при стратегічному плануванні, що включає: здійснення стратегічного аналізу визначення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу; визначення стратегічної мети та стратегічних цілей, обґрунтуванні основних стратегічних напрямів розвитку закладу охорони здоров'я; планування та розробки стратегічних планів та бюджету, необхідного для реалізації цих стратегічних планів; формування системи моніторингу та контролю за реалізацією розроблених та прийнятих управлінських рішень відповідно до прийнятого стратегічного плану.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне планування, розбудова розвитку системи управління.

Список використаних джерел

1. Пащенко, О. (2011). *Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. № 2. С. 99-104.*
2. Скібіцький, О. (2006). *Стратегічний менеджмент. К.: Центр навчальної літератури. 312с.*
3. Шершньова, З. (2004). *Стратегічне управління. К.: КНЕУ. 699 с.*
4. Мініцберг, Г. (2008). *Зліт і падіння стратегічного планування. К.: Вид-во Олексія Капусти. 412 с.*
5. Пащенко, О. (2015). *Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. Вісник ЖДТУ. №3. С. 94-100.*
6. Бутко, М. (2016). *Стратегічний менеджмент. К.: Центр учбової літератури. 376 с.*

Адаптивні стратегії розвитку в управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я

Оксана Кириченко

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

Впровадження адаптивних стратегій управління та здійснення важливих кроків в напрямі розбудови ефективної системи управління закладами охорони здоров'я потребує здійснення заходів щодо удосконалення структури закладу. 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.

Дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів впровадження адаптивних стратегій розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації вивчалось у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

Відповідно до визначення Г. Ансоффа стратегія підприємства загалом є процесом формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують досягнення [1].

За визначенням В. Корінева, Д. Мартиненко адаптивність є певним пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до змінних умов зовнішнього середовища, виробництва і праці, що змінюються [2]. Адаптивною є система, яка може пристосовуватися до змінних умов маркетингового середовища (внутрішніх і зовнішніх).

На думку О. Талавири процес формування стратегії розвитку підприємства визначається як структурований кінцевий набір дій, спроектований для виробництва специфічної послуги конкретного споживача [3]. Таким чином, він являє собою певну модель управлінських дій, яка складається із взаємопов'язаних заходів, що виконують окремі функції стратегічного менеджменту для формування стратегії розвитку підприємства".

У праці О. Шраменко, Г. Жиліна, С. Задорожньої зазначається що розроблення стратегії підприємства передбачає формування набору альтернатив розвитку, який поетапно звужується в процесі їх оцінки і остаточного відбору базової стратегії [4].

За іншим дослідженням адаптивна маркетингова стратегія виступає способом досягнення стратегічних цілей підприємства, пов'язаних із формуванням попиту на вторинні потреби споживача, шляхом продажу продукції або послуг, що

забезпечують задоволення цього попиту [5].

На думку В. Готра, Ю. Філін розробці адаптивної маркетингової стратегії передує маркетинговий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації - процес, який включає дослідження макро та мікроекономічного оточення організації, внутрішній маркетинговий аналіз середовища підприємства [6].

Незважаючи на значний обсяг проведених досліджень, питання теоретико-методологічних засад та практичних аспектів впровадження адаптивних стратегій розвитку в стратегічному управлінні закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації є недостатньо вивченим та залишає поле для подальших досліджень.

Всучасних 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 адаптивного стратегічного управління в медичній сфері є спроможність на формування конкурентних переваг закладів охорони здоров'я. 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 діяльністю 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. 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.

Удосконалення, оптимізація роботи організацій, в сучасних умовах є важливим пріоритетним завданням, що вимагає обґрунтування та розробки нових обґрунтованих концептуальних підходів та розроблення і впровадження стратегічного управління діяльності та її 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 адаптивних стратегій розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: стратегічне управління, адаптивні стратегії розвитку, заклади охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Ansoff, H. (2007). *Strategic Management*. New York : Springer. P. 251.
2. Корінев В. Л., & Мартиненко Д. О. (2014). Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони*. № 3 (78). С. 71-74.
3. Талавиря, О. (2017). Особливості формування стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. № 260. С. 339-347.
4. Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., & Задорожна С.М. (2019). Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 67. С. 107-114.
5. Соковніна, Д. (2020). Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. № 10. С. 89-92.
6. Готра В.В., & Філін Ю.І. (2017). Розробка адаптивної стратегії маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. №2. С. 163-169.

Внутрішнє середовище організації та його значення для менеджменту

Вікторія Ворон

здобувачка 2 курсу, гр. МЕН-22,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: VoronVM@krok.edu.ua

Науковий керівник:

Оксана Кириченко

д.е.н., доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Внутрішнє середовище організації є ключовим елементом її життєздатності та ефективності, враховуючи системний підхід до управління. Воно формується з урахуванням специфіки діяльності організації, потреб клієнтів, ринкових умов та економічного контексту. Система управління має забезпечити відповідність характеристик внутрішнього середовища зовнішнім умовам, в яких функціонує організація.

Керівництво формує внутрішнє середовище з урахуванням своїх уявлень про те, які елементи сприятимуть ефективному функціонуванню та розвитку організації. Це призводить до різноманітності підходів до його структури. Серед основних компонентів можна виділити: цілі, структуру, технології, завдання та персонал, що реалізує ці завдання з використанням відповідної технології.

Деякі вважають, що внутрішнє середовище організації включає структуру, ресурси та культуру. Інші додають до нього рівень розподілу праці, організаційні комунікації, кадровий склад, а також трудові та технологічні процеси, які перетворюють ресурси на продукцію для суспільства.

Система управління, спрямована на оптимізацію процесу перетворення ресурсів на готовий продукт, має на меті вирішення наступних ключових завдань:

1. Визначення цілей організації.
2. Створення організаційної структури, що відповідає вибраним цілям, для ефективної взаємодії всіх членів організації.
3. Використання технологій, що гарантують оптимальне співвідношення між ресурсами та результатом.
4. Підбір кадрів та створення для них мотиваційних стимулів, які поєднують особисті цілі з метою організації.

Ці завдання є важливими для керуючої системи будь-якої організації, незалежно від її сфери діяльності та зовнішнього середовища. Вирішення цих завдань формує внутрішнє середовище організації [2].

Основними елементами внутрішнього середовища є:

1. Цілі організації, які враховують ринкову кон'юнктуру та потенційні можливості.
2. Організаційна структура, спроектована таким чином, щоб забезпечити необхідну гнучкість та мобільність дій.

3. Технологічна система, яка гарантує конкурентоспроможність продукції за технічними та економічними параметрами.

4. Персонал, обраний з урахуванням кваліфікаційних характеристик та мотивацій, що відповідають цілям організації.

5. Організаційна культура, яка визначає індивідуальні та колективні цілі та їх узгодження.

Внутрішнє середовище організації представляє собою складну систему елементів і взаємозв'язків, що підлягає контролю та регулюванню керівництвом.

Цілі відіграють ключову роль у формуванні та розвитку організації. Вони є основою теорії управління та визначаються як бажаний стан об'єкта або кінцевий результат діяльності. Цілі завжди є мотивом для дії, оскільки вони виходять із потреб та інтересів людей.

Керівництво обирає цілі, конструюючи їх як ідеальну модель стану системи у майбутньому, з оцінкою можливості досягнення з урахуванням різних факторів.

Цілі різних організацій можуть бути подібними або відрізнятися. Наприклад, для комерційних підприємств головною метою є отримання прибутку, тоді як некомерційні організації ставлять перед собою завдання вирішення проблем, спільно з установленим бюджетом.

Зазвичай, організації мають не одну, а декілька цілей, які вони прагнуть досягти для свого функціонування та розвитку.

Процес визначення цілей передбачає певну послідовність дій. Спочатку визначається глобальна, основна ціль організації, після чого проводиться її декомпозиція (розподіл) на підцілі. Підцілі визначаються сукупністю необхідних для досягнення головної цілі ресурсів [1].

Сукупність цілей організації може стати основою для формування системи «управління за цілями», яка займає особливе місце серед інструментів «менеджменту людських ресурсів». Ступінь досягнення цілей є підставою для винагороди виконавців, причому орієнтація винагороди на кінцевий результат дозволяє уникнути зайвого втручання менеджера у виробничий процес. Це підвищує відповідальність працівників за результати роботи, розвиває їхню самостійність та ініціативність, створює умови для формування творчого підходу до вирішення управлінських завдань.

Ефективна функціонування організації потребує спеціалізованого розподілу праці, де кожен вид діяльності відведений фахівцям, найбільш компетентним у даній сфері. Керування розподілом праці та координація дій виконавців є одним з ключових завдань управління. Рациональне вирішення цього завдання дозволяє організації бути більш продуктивною порівняно з конкурентами. Результатом цього процесу є структура організації.

Структура організації визначає логічні відносини між рівнями управління та функціональними підрозділами так, щоб досягнення цілей організації було максимально ефективним.

Формування структури організації залежить від багатьох факторів, таких як специфіка діяльності, розмір підприємства, технології, масштаби діяльності

та стратегія.

Розподіл праці, на якому базується побудова структури організації, може включати роботу з машинами, людьми та інформацією. Залежно від виду робіт, що становлять основу розподілу праці, можна виділити виробничу структуру, структуру апарату управління та організаційну структуру управління [3].

Структура апарату управління базується на вертикальному розподілі праці, що призводить до формування кількості рівнів управління та встановлення управлінської ієрархії. Вона включає у себе скалярні ланцюги (ланцюги команд), які використовуються для керівництва та передачі інформації на вищі рівні управління.

Виробнича структура — групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним технологічним ланцюгом.

Структура апарату управління — розподіл влади і відповідальності між управлінськими працівниками.

Структура апарату управління характеризується формальною підпорядкованістю осіб на кожному рівні. Менеджер верхнього рівня безпосередньо керує кількома підлеглими на середньому рівні, які працюють у різних функціональних сферах. Менеджери середнього рівня мають під собою певну кількість лінійних керівників на нижчому рівні, і так далі, аж до рівня простих виконавців.

Організаційна структура управління відіграє ключову роль у координації та об'єднанні виробничої структури та структури апарату управління. При побудові організаційної структури першочергово визначають функції персоналу організації. У разі великих масштабів діяльності організації працівників, які виконують роботу в межах однієї функції, об'єднують у спеціалізовані відділи. Обсяг та специфіка цих функцій може варіюватися залежно від масштабів діяльності фірми: від обсягових до більш вузькоспеціалізованих, які охоплюють споріднені види робіт (наприклад, фінанси та бухгалтерський облік).

Успішність діяльності організації значною мірою залежить від правильного вибору функцій. Тому менеджер повинен створити таку організаційну структуру, яка відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації та забезпечить ефективну взаємодію з зовнішнім середовищем. Ця структура також повинна сприяти продуктивному та раціональному розподілу зусиль працівників, задовольняти потреби клієнтів та досягати цілей з високою ефективністю.

Особливість організаційної структури управління полягає в тому, що в її межах відбувається групування завдань управління і розподіл повноважень за підрозділами, а не окремими посадовими особами, тобто розподіляються повноваження, а не влада.

У межах організаційної структури відбувається взаємодія організації із зовнішнім середовищем, тому вона має бути гнучкою, здатною до постійних змін [4].

Ключові слова: функціональна спеціалізація, координація, організаційні цілі, оптимізація, адаптивність, стратегія, внутрішнє середовище, конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Кузьмін О. *Основи менеджменту: Підручник/ Олег Кузьмін, Ольга Мельник.* - К.: Академ-видав, 2003. - 414 с.
2. Мартиненко М. *Основи менеджменту: Підручник/ Микола Мартиненко.* - К.: Каравела, 2005. - 494 с.
3. Осовська Г. *Основи менеджменту: Підручник/ Галина Осовська, Олег Осовський.* - 3-е вид., перероб. и доп.. - К.: Кондор, 2006. - 661 с.
4. Робінс С. *Основи менеджменту: учбовий посібник/ Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо.*; Пер. с англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук. - К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2002. - 671 с.

Поняття ризиків та основні концепції управління ризиками та невизначеністю

Марія Бездень

здобувач I курсу, МЕН-ОПГ-23-дст,
ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BezdenMV@krok.edu.ua
Науковий керівник:...

Оксана Кириченко

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

Підприємства та організації зіштовхуються з різноманітними ризиками, які можуть виникати не лише в національному, а й в міжнародному контексті. Розуміння типів ризиків та їх потенційних наслідків дозволить забезпечити стійкість підприємства. Управління ризиками стає ключовим елементом стратегічного планування та успішного функціонування бізнесу. Дослідження цієї теми дозволить розробити ефективні стратегії запобігання та мінімізації можливих загроз для організаційного успіху.

Об'єктом дослідження є сучасна практика управління ризиками та невизначеністю в бізнес-організаціях.

Предметом дослідження є типи ризику та визначення цього поняття в науковій сфері.

Метою дослідження є чітке визначення терміну «ризик» у контексті бізнес-організацій, а також визначення потенційних наслідків ризиків та організацій. Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- 1) Розглянути визначення терміну "ризик" в контексті бізнес-організацій;
- 2) Систематизувати типи потенційних ризиків;
- 3) Проаналізувати можливі наслідки ризиків;
- 4) Ідентифікувати джерела ризиків.

В сучасних умовах економічної нестабільності та зростаючого ризикового середовища, питання управління ризиками та невизначеністю стають ключовими для ефективного функціонування підприємств та організацій. Визначення поняття «ризик» еволюціонувало разом із здобутками в дослідженні даного терміну. Один спосіб розуміння ризику - це невизначеність щодо діапазону можливих результатів: можуть трапитися кілька різних подій, які неможливо передбачити. Якщо лише одна із них є "правильним" результатом, то можна говорити про "ризик" того, що може трапитися будь-що інше. Деякі дослідники говорять про ризик і невизначеність як про однаковий тип речей, проте як інші роблять відмінність. Одна точка зору полягає в тому, що ризик передбачає, що щось можна виміряти, тоді як невизначеність передбачає, що цього не можна зробити.

Якщо ми хочемо мати конкретні показники негативного ризику, нам слід розглядати показники, які враховують лише невдачі. Це приводить нас до метрик, таких як "Value at Risk" або VaR [2]. Це визначається як максимальна очікувана втрата протягом певного часового горизонту з певною ступенем впевненості. Воно використовується банками та страховими компаніями для визначення того, скільки капіталу їм слід утримувати.

Щоб забезпечити стійкість підприємства в умовах складного економічного середовища необхідно розуміти які ризики можуть виникати. Ризики поділяють на фінансовий, стратегічний, операційний, репутаційний та технологічний.

Стратегічні ризики – це категорія невизначеностей, що можуть впливати на життєздатність організації. Наприклад, процеси злиття чи поглиблення підприємств зазвичай стикаються зі значущими труднощами, і більшість таких подій не досягає очікуваних переваг, перевищуючи 80% [4].

Фінансові ризики – це ризики, які можуть впливати на фінансову стійкість та життєздатність підприємства. Ці ризики можуть виникати як за змін в зовнішньому середовищі так і за рішень прийнятих всередині компанії [1].

Операційні ризики — це потенційна загроза збитків через недоліки або збої у внутрішніх процесах, людях, системах або певні зовнішні події, що впливають на організацію. Ефективне управління операційним ризиком включає захист від таких загроз, як втрата даних, шахрайські транзакції та фішинг.

Зовнішнє шахрайство: Ризики, пов'язані з шахрайською діяльністю зовнішніх сторін, як-от кібератаки, крадіжка особистих даних і підробка.

Зайнятість та охорона праці: Ризики, пов'язані з проблемами, пов'язаними з працевлаштуванням, дискримінація, нещасні випадки на виробництві та порушення трудового законодавства.

Збої системи та процесів: Ризик, що виникає внаслідок помилок або недоліків у системах, процесах або технічній інфраструктурі організації, які призводять до помилок, зломів або порушень безпеки даних.

Репутаційні ризики – це ризики пов'язані із втратою певного репутаційного іміджу компанії на ринку. Репутаційні ризики є доволі всеохоплюючі та значущі, оскільки можуть вплинути на функціонування всієї компанії [3].

Узагальнюючи зазначене, приходимо до висновку, що поняття "ризик" в еволюції співзвучно з розвитком наукових досліджень стало важливою основою адаптації до змін. Ефективне управління ризиками передбачає аналіз та управління різними видами ризиків, включаючи стратегічні, фінансові, операційні, репутаційні та технологічні. Для забезпечення стійкості підприємства в умовах складного економічного середовища необхідно ретельно розуміти та управляти різноманітними видами ризиків.

Ключові слова: ризик, невизначеність, сутність ризику, типи ризиків, VaR.

Список використаних джерел

1. Бабенко В.А., О.В. Литвиненко (2019). *Фінансові технології: сутність, види, переваги та ризики/ Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. С.7-15.*
2. Bohdan I. Lohvinenko.(2024). *Analysis of economic and mathematical models of monetary stimulation for the development of smart industry.) Economy of Industry, URL: ojs.econindustry.org*
3. Голішевська А. В. *Соціокультурні чинники формування політичної репутації в контексті демократичного розвитку українського суспільства : Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Київ, 2020. 225 с*
4. Лобунець , Т. В., Мединська , Т. І., & Рейкін, . В. С. (2024). *Аналіз ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу: стратегічні аспекти. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/897*

Особливості планування бюджету проєкту

Кирило Туровський

здобувач освітньої програми «Agile-технології розробки програмного забезпечення»,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: TurovskiyKV@krok.edu.ua

Марина Аверкіна

д.е.н., професор кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: AverkinaM@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0002-1517-6434

Управління бюджетом в рамках проєктного менеджменту є засадничою складовою в руслі успішної реалізації будь-якого проєкту. Сучасне визначення успішності проєкту передбачає досягнення цілей проєкту при дотриманні встановлених обмежень в часі, бюджетних коштів, встановленого рівня характеристик та специфікацій, прийнятті результатів замовником або користувачем, при мінімальних або узгоджених з замовником змінах в об'ємах робіт та вартості, без впливу на загальні робочі процеси в організації та без зміни корпоративної культури [1].

Процес планування бюджету проєкту являє собою розподіл кошторисної вартості у часі на основі календарного плану. Планування бюджету проєкту відбувається в два етапи. Перший етап – визначення загальних бюджетних коштів. Загальний бюджет проєкту часто оцінюється на початковому етапі проєкту або коли вже підготовлені графік чи пропозиція проєкту, а детальні плани – ні. Другий етап – планування часткового бюджету, що є розподілом загального бюджету на період часу для завдань, які заплановані на цей період часу. На цьому етапі планування визначаються конкретні види діяльності і створюється календарний план. Орієнтовна вартість кожного виду діяльності базується на оцінюванні видів і кількості ресурсів, необхідних для виконання діяльності. Орієнтовний бюджет кожного конкретного виду діяльності може включати в себе такі елементи: витрати на оплату праці, на сировину і матеріали, на устаткування, витрати на об'єкти, витрати на субпідрядників і консультантів, витрати на службові відрядження та резерв [3].

Бюджет проєкту повинен включати в себе резерви на випадок виникнення непередбачуваних обставин та витрат, що є одним із внутрішніх методів реагування на ризики [2]. В той же час він повинен бути обґрунтованим та реалістичним і не повинен бути таким «забитим», щоб включати резервні фонди на абсолютно всі речі, які можуть виникнути або піти не так, адже в такому випадку бюджет проєкту може перевищити те, що замовник або спонсор заклав у проєкт [3].

Постійний контроль витрат є важливим для всіх підприємств, незалежно від їх розміру. Зазвичай маленькі компанії, мають жорсткіший контроль так як навіть один неуспішний проєкт може поставити під ризики. Контроль витрат –

це не тільки «моніторинг» і збір даних по витратах, але ще й аналіз цих даних з ціллю виправити можливі негативні відхилення від плану проєкту перед тим як ці відхилення набудуть критичного впливу на успішність проєкту [1].

Постійно порівнюючи фактичний бюджет із запланованим, керівник проєкту оцінює результативність його виконання і відповідність початковому плану. Якщо фактичний бюджет не має відхилень, то виконання робіт здійснюється згідно плану. В разі ж виявлення розбіжностей між фактичними показниками і плановими керівникові проєкту необхідно виявити причину та джерело відхилень, для чого спочатку розглядають реальність запланованого бюджету у даній ситуації. Якщо бюджет реальний, то за ймовірну причину його невиконання приймають недостатність контролю і виконання робіт коригується відповідно до календарного плану і бюджету. Якщо ж через зміну загальної ситуації або унаслідок припущених помилок при плануванні чи виконанні робіт дотримання запланованого бюджету стає неможливим, він переглядається відповідно до поточних обставин [4].

З переходом до цифрової ери з'явилося безліч систем управління проєктами, які пропонують широкий спектр функцій для планування і управління в тому числі і бюджетами проєкту. Серед найпопулярніших у 2023 році виділялися такі системи як Jira від Atlassian, український онлайн-сервіс Worksection, Asana, Trello, Monday.com, Clickup, Basecamp та інші [5]. Серед основних функцій цих систем управління проєктами можна виділити такі:

1. Планування проєкту.
2. Встановлення етапів.
3. Налаштування робочого процесу.
4. Облік часу.
5. Діаграма Ганта.
6. Канбан-дошки.
7. Аналіз проєкту та звітність.

Точне планування бюджетів проєктів вимагає детального аналізу ресурсів, витрат та прибутків, що потребуються для досягнення поставлених цілей. Звіти Standish Group за 2009-2016 роки свідчать, що в середньому лише 35% проєктів було завершено у межах бюджету і плану, а близько 20% проєктів було провалено [6].

Таким чином, планування бюджету проєкту є досить важливим процесом, що визначає успішність проєкту. Як показують дані Standish Group, менше половини проєктів завершуються у межах бюджету і плану, що свідчить про проблеми з плануванням проєктів у більшості компаній. Незважаючи на виникнення систем управління проєктами, що значно полегшують роботу керівників, процент проєктів що виконуються в межах бюджету та плану ще досить малий та останні роки тримається приблизно однакового рівня. Ймовірно, має місце глобальна стагнація загального рівня менеджменту та наростання невизначеності в світі, що викликає форс-мажори при реалізації різних проєктів, які неможливо врахувати при плануванні. Крім того, це пов'язано з деякою інертністю переходу керівництв

компаній на сучасні системи управління проектами і ситуація зміниться з часом і поширенням таких систем.

Ключові слова: бюджет проекту, планування, резерви, контроль витрат, системи управління проектами.

Список використаних джерел

1. Harold Kerzner, *Project Management. A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 12th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017 – P. 7.
2. О. Б. Данченко, В. О. Занора, *Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія*. Черкаси: ПП Чабаненко, 2019 – С 26.
3. Jack Gido, Jim Clements, Rose Baker, *Successful Project Management*. 7th edition. Boston: Cengage Learning, 2018 – P. 245-247.
4. Чеверда С.С. (2022). Розробка бюджету проекту. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/866657/mod_resource/content/1/%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%206.pdf (дата звернення: 02.04.2024)
5. Худенко Д. (2023). ТОП 7 інструментів для управління проектами у 2023 році. URL: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html> (дата звернення: 03.04.2024)
6. Luis M. Aves, Gustavo Souza, Pedro Abreu Ribeiro, Ricardo-J. Machado (2021). Longevity of risks in software development projects: a comparative analysis with an academic environment. URL: https://www.researchgate.net/figure/Standish-Group-CHAOS-Report-Project-Outcome-Results-1994-2016_fig1_349530470 (дата звернення: 02.04.2024)

Прикладні аспекти мотивації персоналу в умовах воєнного стану

Марія Корнійчук

здобувач I курсу, гр. МЕН/ОРГ-23м-дст,

ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: korniychukmv@krok.edu.ua

Наталя Москаленко

кандидат економічних наук, доцент,

ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: moskalenkono@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0002-0877-2350

Актуальність теми: мотивація персоналу підприємства є важливим засобом управління персоналом, тому важливим напрямком діяльності будь-якої організації є вдосконалення системи мотивації на підприємстві. На жаль, в наслідок воєнних дій, оголошення мобілізації, виїзду громадян за кордон, тимчасової окупації частини території України мотивація стала актуальною проблемою у наш час. Війна стала справжнім випробування не лише для бізнесу, а й для кожного співробітника. В складних умовах війни мотивація та розвиток співробітників стають ще більш затребуваними та необхідними. Війна призвела до втрати значної кількості кваліфікованих співробітників. Крім того, у бізнесі скорочуються можливості з фінансової підтримки свого штату працівників.

Об'єктом цього дослідження є мотивація персоналу на підприємстві в умовах війни.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково практичні аспекти мотивації персоналу.

Метою дослідження є аналіз чинників які впливають на мотивацію персоналу роздрібного торговельного підприємства в умовах воєнного стану, аналіз існуючих методів мотивації та методи їх підвищення.

Інформаційною базою дослідження були фахові наукові статті, публікації у науково-прикладних журналах, аналітичні звіти, офіційні документи тощо.

Значущість результатів дослідження: розвиток підприємництва під час воєнного стану – це процес, який несе у собі велику кількість невизначеностей та ризиків, проте війна не є першим викликом для роботодавців України. Під час розвитку господарювання в умовах воєнного стану підприємцям варто також коригувати бізнес-плани в залежності від особливостей ситуації, що виникла. Значні втрати робочої сили у якісному й кількісному вимірах можуть перешкодити відбудові та розвитку країни, спричинити зростання економічного навантаження на працюючих, скорочення надходжень до бюджетів і соціальних фондів при збільшенні навантаження на них. Тому в період воєнних дій та в час повоєнного відновлення заходи стимулювання та мотивації мають бути максимально ефективними [2].

Мотивація співробітників має прямий вплив на результати компанії. Так, згідно з інформацією сайту Dale Carnegie, фірми із мотивованими співробітниками випереджають своїх конкурентів із низьким рівнем мотивації на 202%. Команди

з високим рівнем мотивації, за даними аналітичної компанії Gallup, ефективніше взаємодіють із клієнтами, демонструють вищу продуктивність і коефіцієнт утримання, а їх рентабельність виявляється вищою на 21%.

Питання заохочення робітників завжди було важливим для власників бізнесу, проте нині це вже необхідність, адже після початку повномасштабної війни в Україні багато людей втратили запал та почувають себе розгублено. Задача лідерів компаній нині – тримати продуктивність робітників на певному рівні, мотивуючи їх різними методами [3].

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності внесли такі зарубіжні вчені, як: Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак Клелланд, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер та ін. Серед українських вчених, які займалися дослідженням мотиваційної діяльності, можемо виділити таких, як: К. Б. Козак, Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, В. В. Співак, М. П. Мартіянова, К. М. Гончаренко та багатьох інших. Разом з тим, питання мотивації працівників як фактора підвищення продуктивності праці в умовах воєнного стану є новим та потребує подальшого дослідження [2].

Система мотивації персоналу являє собою найважливіший інструмент управління персоналом, що дає шанс здійснювати вплив на ефективність діяльності персоналу і організації. Система мотивації персоналу повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства. В даному випадку система мотивації надає можливість керівникам формувати необхідну поведінку персоналу, збільшувати їх продуктивність, зацікавленість і лояльність [1].

Одним із важливих чинників ефективної діяльності підприємства роздрібної торгівлі є раціональна організація роботи персоналу в умовах воєнного стану. Запорукою успішної діяльності підприємства є, ефективне управління персоналом, та мотивація персоналу. В теперішній час для підвищення ефективності праці персоналу застосовують різні методи мотивації та стимулювання. Основне призначення мотивації праці це змусити персонал працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати більше зусиль до виконання відповідної роботи.

Під час воєнного стану для кожного працівника визначальними є задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку. Тому найголовнішою задачею кожного керівника є створення безпечних умов роботи та розробка алгоритму дій у випадку надзвичайної ситуації. До таких заходів відносяться: підготовка бомбосховища або місць для укриття, облаштування їх всім необхідним та вільний доступ до евакуаційних шляхів у випадку повітряної тривоги; проведення інструктажів щодо поведінки під час повітряної тривоги, надання першої допомоги. Також важливо враховувати психологічний стан працівників, адже із важким емоційним станом, високим рівнем стресу та підвищеною тривожністю неможливо демонструвати високу продуктивність праці. Тому потрібно зробити відповідні кроки, спрямовані на психологічну підтримку персоналу і його стимул до роботи у певній компанії на хороший

результат.

До психологічних методів мотивації можна віднести: систематичний моніторинг настроїв та психологічного стану персоналу; найм штатного психолога; організація спільної волонтерської допомоги ЗСУ; участь в громадських заходах; організації колективної роботи, спільних проектів, програм щодо згуртування колективу, систематичне проведення робочих нарад, навчання персоналу за рахунок компанії, тощо. Психологічна мотивація також є важливим етапом в роботі персоналу.

Згідно з дослідженнями, проведеними Центром О. Разумкова, через війну спостерігається зниження зарплат, оскільки безробітних стає значно більше, ніж вакантних робочих місць. Частка населення з доходами, нижчими за фактичний прожитковий мінімум, може досягти 70% [7].

В умовах воєнного стану змінилась система оплати праці для продавців, де основну частину становить погодинна оплата, що може призвести до зниження рівня продуктивності праці, так як у них не має стимулу для кращої роботи. Тому потрібно застосовувати матеріальну та нематеріальну мотивацію. У керуючих магазинів в основному оплата за системою «фіксована частина плюс преміальні».

У сфері роздрібної торгівлі виділяють матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація праці - це заохочення із застосуванням різноманітних матеріальних благ. Буває грошовою й негрошовою. Саме такий різновид заохочення працівників застосовується найчастіше у роздрібній торгівлі. Грошові заохочення - це всі типи фінансових відзнак: заробітна платня; премії, надбавки, бонуси; відсоток від продажів. Якщо говорити про те, що таке негрошова матеріальна мотивація персоналу, то можна навести такі приклади: страхування; соціальний пакет; пільги, що отримують працівники компанії; подарунки до свят; оренди житла тощо [4].

У сучасних умовах підприємства роздрібної торгівлі вимушені впроваджувати інноваційні засоби і методи мотивування персоналу такі як КРІ, орієнтовані на постановку цілей і визначення персональної відповідальності працівників. Ключові показники ефективності (КРІ – key performance indicators) – це інструменти, що допомагають вимірювати рівень досягнення конкретних цілей. Ці показники демонструють наскільки ефективно та яким чином компанія втілює свої стратегічні та тактичні плани [5]. Нематеріальна мотивація працівників - це будь-які нефінансові варіанти підтримки співробітника, наприклад: облаштування зручного робочого місця; гібридний чи віддалений формат роботи, залежно від потреб працівника; додатковий day-off; підвищення по службі; тренінги та майстер-класи; подарунки новим співробітникам; відзнаки грамотами та подяками за сумлінну працю, наприклад, «Працівник місяця», «Працівник року»; публічне визнання досягнень тощо [6].

Вибір методів матеріального та нематеріального стимулювання залежить від багатьох умов: асортиментної політики та спеціалізації магазину, форми обслуговування загалом образу торговельного підприємства, але ефективною

може бути система оплати, яка складається з: постійної частини оплати; оплати за кількістю набраних балів – контрольно ревізійного відділу; за підтримання чистоти в магазині, оформлення торгового залу до свят, викладення товару, якість обслуговування покупців, відсотки з продажу тощо.

Висновок. Отже, проблема мотивації працівників на підприємствах роздрібної торгівлі та адаптація бізнесу в умовах війни постала перед керівництвом кожного підприємства. Складні умови та випробування довели, що мотивація серед персоналу відіграє важливу роль для ефективності праці. Забезпечення мотивації та розвитку сприяє підвищенню продуктивності, збереженню та залученню нових співробітників. Шляхи стимулювання мотивації включають лідерство та комунікацію, подяку та кваліфікацію, професійний розвиток та навчання, якісні робочі умови, підтримку та безпеку, участь у прийнятті рішень, визначення цілей та планування, створення командного духу та співпраці, постійний моніторинг та зворотний зв'язок, психологічну підтримку та допомогу. Усі ці методи допомагають забезпечити мотивацію, ефективність та благополуччя співробітників в умовах війни.

Ключові слова: мотивація, персонал, війна, підприємство.

Список використаних джерел

1. Балаклійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
2. Юридичний науковий електронний журнал – електронне наукове фахове видання юридичного факультету Запорізького національного університету, № 11, 2023 Джерело: <http://lsej.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/2-uncategorised/168-11-2023>
3. Як зберегти мотивацію команди в умовах війни Джерело: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-sohraniti-motivatsiyu-komandi-v-usloviyah-voyni/>
4. Різновиди мотивації персоналу. Джерело: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>
5. Гроші працівника: Ключові показники ефективності Джерело: <https://spe.org.ua/blog/groshi-kliuchovi-pokaznyky-efektyvnosti/>
6. Як нематеріальна мотивація підвищує ефективність працівників Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-nematerialna-motivacziya-pidvishhuye-efektivnist-pracivnikiv>
7. Аналітична записка Центру О. Разумкова «Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації». Джерело: 2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf (razumkov.org.ua) (дата звернення 14.03.2023 р.)

Причини виникнення конфліктів на робочому місці

Артем Голубенко

*здобувач освітньої програми «HR-Менеджмент і коучинг»,
ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро, Україна,
e-mail: golubenko200270@gmail.com*

Ольга Євтушенко

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро, Україна,
e-mail: tanag@duan.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5357-3142*

Конфлікти на робочому місці - це неминуче явище, з яким стикаються всі організації. Їх виникнення може бути зумовлено різними факторами, як особистими, так і об'єктивними [1, с. 9]. Розглянемо об'єктивні причини конфліктів, які не залежать від особистих стосунків між співробітниками.

1. Недосконалість організаційної структури. Нечітка або неефективна організаційна структура може призвести до численних конфліктів. Це може бути пов'язано з нечітким визначенням функцій та повноважень. Коли співробітники не знають, хто за що відповідає, це може призвести до дублювання роботи, прогалин у відповідальності та конфліктів через те, хто повинен виконувати ту чи іншу задачу.

Також недосконала організаційна структура може бути відображена у незбалансованій розподіленості робочих обов'язків між підрозділами. Коли в одних відділах занадто багато роботи, а в інших - занадто мало, це може призвести до відчуття несправедливості та конфліктів між підрозділами.

Додатково, відсутність чітких каналів комунікації може ускладнювати роботу колективу. Коли співробітники не знають, як правильно комунікувати один з одним, це може призвести до непорозумінь, пліток і конфліктів [2, с. 205].

2. Нечітке визначення функцій та повноважень. Недостатня ясність у визначенні функцій та повноважень у співробітників може породити різноманітні конфлікти в робочому оточенні. Це може статися через дублювання роботи, коли кілька працівників виконують одну й ту ж роботу, що може призвести до втрати часу, невпорядкованості та виникнення конфліктів між ними, прогалини у відповідальності, коли неясно, хто саме відповідає за виконання певних завдань, що може призвести до їхнього пропуску або неналежного виконання, що в свою чергу може викликати конфлікти та невдоволеність, і невизначеністю у ієрархії, коли співробітники не розуміють, кому безпосередньо підпорядковані, це може спричинити плутанину, конфлікти та навіть проблеми з дисципліною у колективі [3, с. 128].

3. Нестача ресурсів. Коли ресурсів не вистачає, це може призвести до конкуренції між співробітниками, що в свою чергу може породити конфлікти. Це може бути пов'язано з нестачею обладнання, коли співробітникам не вистачає необхідного обладнання для виконання своєї роботи, що може призвести до уповільнення роботи, плутанини та конфліктів. Також, нестача часу може

призвести до конфліктів, коли співробітникам не вистачає часу для виконання всіх своїх завдань, що може викликати стрес, помилки та конфлікти. Нестача фінансування також може викликати конфлікти в організації. Коли організація не має достатньо коштів для виплати зарплати, закупівлі обладнання або інвестування в розвиток, це може призвести до скорочення штату, зниження зарплати та інших проблем, які можуть викликати конфлікти [4, с. 53].

4. Несправедливі системи винагороди. Системи винагороди, які сприймаються як несправедливі, можуть призвести до численних конфліктів. Це може бути пов'язано з несправедливою оплатою праці, коли співробітники вважають, що їм платять менше, ніж вони заслужили, що може призвести до відчуття несправедливості, демотивації та конфліктів. Непрозорою системою винагороди також може стати причиною конфліктів, коли співробітники не розуміють, як визначається їхня зарплата або бонуси, що може призвести до підозр, пліток і конфліктів. Несправедлива система бонусів, коли вони розподіляються нерівномірно або на основі незрозумілих критеріїв, також може призвести до відчуття несправедливості, ревнощів і конфліктів [5, с. 253].

5. Інші об'єктивні причини. Окрім вищеперелічених, до об'єктивних причин конфліктів на робочому місці також можна віднести неефективну комунікацію. Коли інформація не передається чітко, лаконічно і вчасно, це може призвести до непорозумінь, пліток і конфліктів. Нездорова атмосфера в колективі також може бути причиною конфліктів. Коли в колективі панує атмосфера недовіри, зневаги або ворожості, це може призвести до конфліктів. Зміни в організації також можуть стати об'єктивною причиною конфліктів. Зміни в структурі організації, процесах роботи або власнику можуть призвести до невизначеності, стресу і конфліктів [6, с. 167].

Важливо пам'ятати, що об'єктивні причини конфліктів не виникають самі по собі. Їх виникнення часто зумовлене діями або бездіяльністю керівництва. Тому для запобігання конфліктам важливо створити чітку та організовану структуру, чітко визначити функції та повноваження співробітників, забезпечити їм необхідні ресурси, встановити справедливую систему винагороди та налагодити ефективну комунікацію.

Окрім об'єктивних причин, конфлікти на робочому місці можуть виникати і через суб'єктивні фактори, пов'язані з особистістю та поведінкою співробітників. До таких причин належать [7, с. 118]:

1. Несумісність особистостей: люди з різними характерами, цінностями, стилями роботи та поведінки можуть стикатися з труднощами у спілкуванні та співпраці, що може призвести до конфліктів.

2. Неефективна комунікація: нечітка передача інформації, невміння слухати, емоційні випадки, плітки та інші проблеми з комунікацією можуть призвести до непорозумінь, недовіри та конфліктів.

3. Недооцінка або переоцінка власних сил: коли співробітники не усвідомлюють своїх реальних можливостей, це може призвести до помилок, зриву термінів, невиконання завдань, що може викликати невдоволення та конфлікти.

4. Егоїзм та авторитарність: люди, які ставлять свої особисті інтереси вище за інтереси колективу, прагнуть до влади, нехтують думкою інших, часто стають ініціаторами конфліктів.

5. Інші суб'єктивні причини [8, с. 88]:

Стрес: переживання на роботі або в особистому житті можуть зробити людей більш дратівливими, емоційними, що може призвести до конфліктів.

Відсутність мотивації: коли люди не зацікавлені в своїй роботі, це може призвести до апатії, інертності, що може негативно впливати на роботу колективу і провокувати конфлікти.

Нездоровий мікроклімат: атмосфера недовіри, зневаги, ворожості в колективі може призвести до ескалації конфліктів.

Суб'єктивні причини конфліктів часто переплетені з об'єктивними. Наприклад, несправедлива система винагороди може призвести до відчуття емоційної несправедливості, що може вилитися в конфлікт.

Отже, для ефективного управління конфліктами важливо розуміти їх причини, як об'єктивні, так і суб'єктивні, та вживати відповідних заходів для їхнього запобігання та вирішення.

Ключові слова: конфлікти, робоче місце, організаційна структура, функції, об'єктивні причини.

Список використаних джерел

1. Батракова Т.І. Інфляція як вираження розподільчого конфлікту. *Економічні студії Науково-практичний економічний журнал* 1(09) лютий 2016). С.7 — 11.
2. Конфліктологія: Підручник для студ. вищ. навч. закл. юрид. спец.. — Х.: Право, 2002. — 253, с.
3. Александрова Е. В. Соціально-трудоі конфлікти: шляхи розв'язання. К: ІНІСН, 2018. 354 с.
4. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1 (3) С. 50–55.
5. Анцупов А. Я. Конфліктологія: підручник для вузів. К, 2018. 496с
6. Дружинін В. В. Введення в теорію конфлікту. Дніпро: Радіо та зв'язок, 2018. 396 с.
7. Бабосов Е. М. Основи конфліктології. Харків, 2007. 367с.
8. Берлач А. І. Конфліктологія: Навчальний посібник для дистанційного навчання. — К. :Університет "Україна", 2007. — 203, с.

Розробка індивідуальних програм професійного розвитку для різних категорій персоналу фітнес-студії

Єлізавета Романченко

здобувачка освітньої програми

«Менеджмент бізнес-організацій»,

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро, Україна,

e-mail: 235688@duan.edu.ua

Ольга Євтушенко

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро, Україна,

e-mail: tanag@duan.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5357-3142

Заходи з удосконалення системи професійного розвитку ґрунтуються на визначенні основних проблем, виявлених за результатами дослідження, та поточних недоліків у впровадженні.

Однією з ключових рекомендацій є впровадження системи постійного навчання для всього персоналу студії. Швидкі технологічні та наукові зміни в галузі фітнесу вимагають від спеціалістів постійної актуалізації своїх знань. Можна організовувати регулярні семінари, воркшопи, а також надавати доступ до онлайн-ресурсів та курсів для забезпечення оновлення та розширення навичок персоналу [1, с.421].

З метою підвищення якості послуг та конкурентоспроможності студій рекомендується приділяти увагу професійному розвитку персоналу. Це включає в себе відвідування спеціалізованих курсів, отримання кваліфікації та відвідування професійних конференцій. Варто зазначити, що спеціалізація на певних предметах, таких як фізіотерапія, спортивне харчування або психологічна підтримка, може значно підвищити ефективність роботи студії.

В сучасному світі технології стають невід'ємною частиною фітнес-індустрії. Рекомендується впроваджувати сучасні технології, такі як додатки для відстеження фізичної активності, онлайн-тренування та використання віртуальної реальності для різноманітності тренувань. Це не тільки забезпечить клієнтам нові можливості, але й дозволить персоналу розвивати та використовувати нові техніки тренувань [2, с.476].

Здатність ефективно взаємодіяти з клієнтами є важливою складовою успішної фітнес-студії. Бажано проводити тренінги з розвитку комунікативних навичок і наголошувати на важливості персоналізованого підходу до кожного клієнта; використання CRM-систем та аналізу відгуків може оптимізувати комунікацію і забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів.

Заохочуйте креативність персоналу, розвиваючи їхню здатність генерувати нові ідеї для тренувань, програм та заходів. Впроваджуючи інновації, студії можуть вийти за межі стандартних послуг і залучити нових клієнтів.

Професійний розвиток персоналу відіграє ключову роль в успішному функціонуванні фітнес-студії. Шляхи до розвитку включають безперервну

освіту, професійний розвиток, використання технологій, покращення комунікації та заохочення творчості.

Для вирішення завдань рекрутингової функції пропонується ввести посаду «менеджер з підбору персоналу». Такий фахівець буде шукати висококваліфікованих спеціалістів з наявною гучною позитивною репутацією і широкою клієнтською базою. У технологію підбору персоналу необхідно додати використання дружніх рекомендацій і порад, додаткових консультацій і аналізу реальних практик, які в сукупності будуть реалізовані як грамотне серйозне «полювання» на таланти [3, с.300].

Така динамічна робота з відбору найсильніших кадрів на відповідному ринку праці може спричинити за собою необхідність організації хедхантингу. Сьогодні спортивних гуртків і танцювальних шкіл стає все більше, а вільних гідних кадрів стає все менше. Тому часто доводиться вдаватися до практики браконьєрства співробітників «чемпіонів». Для спрощення аналізу кандидатів на посаду інструктора рекомендується створити карту критеріїв, де всі потенційні співробітники будуть розділені на рівні. Для відділення йоги, пілатесу та функціонального тренінгу - Гуру, Еліта, Майстер-тренер, Персональний тренер. Для танцювального відділення – зірка танцю, танцювальний майстер, педагог-танцюрист, активний танцюрист. Після цього необхідно створити кадровий резерв за допомогою оціночних карток. Обов'язкові пункти форми оцінки, де буде зафіксована вся необхідна інформація про потенційних співробітників, оцінюються за п'ятибальною шкалою. Таким чином, відбір на посаду викладача студії повинен здійснюватися з урахуванням бази даних, сформованої в результаті первинної співбесіди та письмового тестування претендентів.

Зважаючи на складність процедури відбору, можна запровадити додатковий конкурсний етап у вигляді кейс-інтерв'ю, де кандидатам пропонуватимуть вирішити різні проблемні ситуації, які часто виникають у повсякденному житті студії.

Аналіз функції розвитку персоналу показав, що на практиці програми ввідного інструктажу для нових працівників є недостатньо деталізованими. Цю проблему можна вирішити, розширивши обов'язки HR-менеджера та керівника фітнес-відділу, а також організувавши вступний інструктаж відповідно до рівня персоналу.

Найбільш повна програма введення в посаду може включати практику наставництва. Наставництво - це залучення того, хто навчається, до процесу діяльності іншої людини. Така підтримка з боку колег і керівників ґрунтується на принципі повної рівності.

Що стосується навчання та освіти на робочому місці, то заохочується фінансування за успіх: елітним працівникам виділяються кошти на участь у фітнес-змаганнях. Можливість участі в таких заходах може бути головним призом конкурсу персональних тренерів на основі показників ефективності.

Безперервний розвиток персоналу також може полягати у створенні та роботі з кадровим резервом у певних сферах діяльності, що включає планування

кар'єри та створення індивідуальних планів розвитку співробітників. Крім того, найважливішим інструментом управління талантами є розвиток творчого потенціалу співробітників.

По-перше, слід брати до уваги та підтримувати нові ідеї та креативні проекти, штучно створювати нові можливості та моменти співпраці. По-друге, творчі працівники повинні мати можливість брати участь у визначенні стратегічних цілей відділу. Традиція просування співробітників (переведення їх на вищі категорії тренерів) повинна строго базуватися на їхніх досягненнях. Загалом, з метою оптимізації та розширення професійного досвіду співробітників, креативність в організації має розглядатися не як щось тимчасове, а як постійний елемент загальної організаційної політики.

Для вирішення наступної проблеми в реалізації функції розвитку людських ресурсів, а саме відсутності спеціалізованої підготовки тренерів програм танцювальних колективів, рекомендується запрошувати експертів для проведення теоретичних та практичних семінарів.

Ключові слова: управління персоналом, професійний розвиток.

Список використаних джерел

1. Delery J.E., Doty D.H. *Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions.* – *Academy of management journal*, 1996, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.
2. Dessler G. *Human resource management: Managing for competitive advantage.* – 11th ed. – Boston: Pearson, 2018. – 712 p
3. Мельник В.М. *Професійний розвиток персоналу: теорія та практика: навчальний посібник.* Київ : КНЕУ, 2018. – 320 с.

Ролі та відповідальність зацікавлених сторін у забезпеченні ефективного корпоративного управління за моделлю континентальної Європи

Андрій Пуш

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pushav@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0005-5878-5044*

Ірина Мізус

*Професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irynamp@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6939-9097*

Корпоративне управління в рамках континентально-європейської моделі характеризується підходом, орієнтованим на зацікавлені сторони, наголошуючи на інтересах різних стейкхолдерів, включаючи працівників, клієнтів, акціонерів і ширшу спільноту. Ефективне корпоративне управління в банківських установах вимагає активної участі та співпраці багатьох зацікавлених сторін, кожна з яких має різні ролі та обов'язки.

Метою цього дослідження є вивчення ролей і обов'язків різних зацікавлених сторін у забезпеченні ефективного корпоративного управління в рамках моделі континентальної Європи, з особливим акцентом на банківських установах. Аналізуючи внесок рад директорів, команд менеджменту, акціонерів і регуляторів, це дослідження намагається визначити ключові фактори, що впливають на практику управління та їх вплив на фінансову стабільність, підзвітність і залучення зацікавлених сторін. Дослідження має на меті надати інформацію, яка може інформувати політиків, регуляторів, практиків галузі та дослідників у їхніх зусиллях просувати ефективну практику управління в банківських установах.

Корпоративне управління в рамках континентально-європейської моделі передбачає складну взаємодію різних зацікавлених сторін, кожна з яких має різні ролі та відповідальність у забезпеченні ефективної практики управління в банківських установах. Основними стейкхолдерами, які були нами досліджені у рамках континентально-європейської моделі корпоративного управління в банківській сфері, є: ради директорів, менеджменту банківських установ, акціонери та регулятори.

1. Ради директорів: ради директорів у банківських установах континентальної Європи відіграють вирішальну роль у нагляді, формуванні стратегії та управлінні ризиками. Ферраріні та Джудічі (Ferrarini and Giudici, 2005) підкреслюють важливість структури та складу правління для сприяння ефективному управлінню, наголошуючи на ролі незалежних директорів та наглядових рад у процесах прийняття рішень.

2. Менеджмент: команди менеджменту в банківських установах континентальної Європи відповідають за виконання директив правління, управління по-

вськденними операціями та забезпечення дотримання нормативних вимог. Мейсі та О'Хара (Macey and O'Hara, 2003) обговорюють виклики, з якими стикається керівництво під час подолання регуляторних складнощів і збалансування інтересів зацікавлених сторін, підкреслюючи важливість підзвітності та прозорості.

3. Акціонери: акціонери в континентально-європейській моделі корпоративного управління відіграють значну роль у моніторингу управління, здійсненні прав голосу та впливі на стратегічні рішення. Баронтіні та Капріо (Barontini and Caprio, 2006) досліджують вплив сімейного контролю на активність акціонерів і динаміку управління, підкреслюючи важливість залучення акціонерів у сприяттні підзвітності та створенню вартості.

4. Регулятори: Регулятори в юрисдикціях континентальної Європи несуть відповідальність за встановлення та забезпечення дотримання нормативно-правової бази, здійснення нагляду та забезпечення стабільності фінансової системи. Агілера та Куерво-Казурра (Aguilera and Cuervo-Cazurra, 2004) аналізують чинники регулятивних змін і роль регуляторів у формуванні практики управління, наголошуючи на необхідності ефективного регуляторного забезпечення та координації.

Отже, континентально-європейська модель корпоративного управління в банківських установах включає різноманітну групу зацікавлених сторін, кожна з яких має різні ролі та обов'язки у сприяттні підзвітності, прозорості та фінансовій стабільності. Рада директорів забезпечує нагляд і стратегічне керівництво, управлінські команди виконують директиви ради, акціонери контролюють управління та впливають на прийняття рішень, а регулятори встановлюють і забезпечують дотримання нормативної бази. Розуміючи та виконуючи свої відповідні ролі, зацікавлені сторони сприяють ефективності практики корпоративного управління в банківських установах континентальної Європи, зміцнюючи довіру та впевненість у фінансовій системі.

Ключові слова: континентально-європейська модель; корпоративне управління; банківські установи.

Список використаних джерел

1. Ferrarini, G., & Giudici, G. (2005). *Corporate governance in banking: A survey*. *Oxford Review of Economic Policy*, 21(2), 270-290.
2. Macey, J. R., & O'Hara, M. (2003). *The corporate governance of banks*. *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*, 9(1), 91-107.
3. Barontini, R., & Caprio, L. (2006). *The effect of family control on firm value and corporate governance: Evidence from Continental Europe*. *European Financial Management*, 12(5), 689-723.
4. Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). *Codes of good governance worldwide: What is the trigger?* *Organization Studies*, 25(3), 415-443.
5. Rosenblatt, E. (2009). *A comparative analysis of corporate governance codes: Looking beyond the efficiency paradigm*. *Theoretical Inquiries in Law*, 10(1), 199-236.
6. Gorton, G., & Schmid, F. (2004). *Capital, labor, and the firm: A study of German codetermination*. *Journal of the European Economic Association*, 2(5), 863-905.
7. Allen, F., & Carletti, E. (2008). *The role of banks in reducing the costs of financial distress in*

Japan. Journal of Financial Economics, 89(1), 207-228.

8. Ahmad, N., & Ariff, M. (2012). *Corporate governance and risk management: The role of risk management and compensation committees*. *Emerging Markets Review*, 13(4), 490-509.

9. *Корпоративне управління в системі економічної безпеки акціонерних товариств України* [І.П. Мігус, Л. М. Худолій, М.П.Денисенко, С.П. Міхно] - Черкаси: ТОВ «Маклаут» – 2012. - 274 с.

Базисні принципи інтеграції управління відходами на підприємствах в системи бізнес-інтелекту

Вадим Панко

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: vadyt.panko@upmraflatac.com,
ORCID: 0000-0003-2994-8754*

Управління відходами є комплексним завданням в системі екологічного менеджменту підприємства як в аспекті відходів безпосередньо утворюваних на підприємстві, так і потенційних відходів від використання його продукції. Інтеграція управління відходами в систему бізнес-інтелекту може бути досить комплексним завданням, яке потребує системного підходу.

Серед елементів моделі інтеграції в системи бізнес-інтелекту слід виділити наступні:

- Очікуваний аналітичний результат.
- Індикатори.
- Аналітичні розрізи даних.
- Дані.
- Методи аналізу даних.
- Візуалізації.

Серед елементів системи екологічного менеджменту, які можуть бути інтегровані в систему бізнес-інтелекту розглянемо деякі, що мають вимірюваний або структурний результат:

- Екологічний аспект.
- Екологічна ціль.
- Екологічне завдання.
- Екологічна програма.

Екологічний аспект. Аналіз екологічного аспекту «Відходи» має на меті визначити поточну ситуацію з управлінням відходами на підприємстві, вплив на середовище, джерела утворення відходів та пошук засобів їх оптимізації згідно із загально прийнятою ієрархією управління відходами [1]. Серед універсальних індикаторів для виміру ефективності управління самим аспектом «Відходи» слід виділити індикатори, що відображують ієрархію управління відходами, елементи якої розташовані в наступному пріоритеті:

1. Запобігання утворенню відходів.
2. Підготовка до повторного використання.
3. Рециклінг.
4. Інші операції з відновлення (у тому числі відновлення з виробленням енергії).
5. Видалення.

Індикатори. Кількість утворення відходів, тонн - загальна кількість утворення відходів, за винятком основних мінеральних відходів [2]. Коефіцієнт зменшення

відходів — це вагова частка всього матеріалу, що відводиться від видалення, до загальної маси всіх утворених відходів, % [1]. Загальний показник видалення відходів - відходи, що відправляються на видалення як частка утворених відходів [4]. Коефіцієнт перероблення відходів - частка відходів, що утворюються, які переробляються [5].

Під очікуваним аналітичним результатом будемо розуміти питання, на яке підприємство намагається знайти відповідь в процесі аналізу даних.

Очікувані аналітичні результати (не вичерпний перелік):

- Можливості зменшення загальної кількості утворення відходів.
- Кількісне та відносне розподілення відходів в ієрархії управління відходами.
- Шляхи оптимізації розподілення відходів згідно з пріоритетом ієрархії управління відходами.
- Ідентифікація точок генерації та видів відходів, що підлягають остаточному видаленню.
- Можливості зменшення кількості відходів, що підлягають остаточному видаленню.
- Ступінь імплементації систем обліку, збору та розділення відходів.
- Ефективності управління відходами по організаційних та структурних одиницях.
- ROI системи управління відходами на підприємстві.

Аналітичні розрізи даних. Мають на меті розгляд індикаторів по категоріях сутностей відходів та категоріям сутностей підприємства та їх поєднання для виявлення закономірностей та шляхів оптимізації.

Серед аналітичних розрізів можна виділити:

- По джерелах утворення відходів та їх вкладу в загальний результат.
- По категоріях відходів та потенціалу їх перероблення.
- По бізнес-процесах на підприємстві.
- По часовому тренду.
- Географічний (по автономних структурних підрозділах).
- Організаційний (по функціональних підрозділах).
- По ієрархії управління відходами.
- По постачальниках.

Дані. Залежно від обраних індикаторів та категорій, можуть використовуватися як внутрішні, так і зовнішні дані. Внутрішні дані підприємства можуть бути видобуті з джерел внутрішнього обліку, тобто створення механізму обліку відходів має передувати початку інтеграції управління відходами в систему бізнес-інтелекту.

Методи аналізу та візуалізації. Серед методів аналізу доцільно використовувати такі методи аналізу/візуалізації доступні в системах бізнес-інтелекту:

- Порівняльний аналіз/ візуалізація у вигляді стовпчастих діаграм.
- Аналіз часового тренду/лінійні графіки.
- Ранжирування/горизонтальні гістограми.

- Просторовий/візуалізації у вигляді карт та схем (як географічні, так і схематичні)
- Потоковий/каскадні діаграми, воронки.
- Від частини до цілого/горизонтальні гістограми з накопиченням.
- Розподіл значень/кластерні гістограми.
- Кореляції/точкові діаграми.

Екологічна ціль. В системі бізнес-інтелекту важливою є вимірність цілі, наприклад: досягнення нульового показника видалення відходів, 100% використання перероблених матеріалів в складі пакування продукції, використання лише біорозкладних елементів в продукції і т.д.

Очікуваним аналітичним результатом в розгляді елементу «Екологічна ціль» є відсоток досягнення встановленої мети на поточний момент часу.

При аналітичному розрізі екологічної цілі доцільно розглядати різні сутності підприємства в розрізі індикаторів через призму досягнення поставленої цілі та фіксувати ключові фактори впливу. Інтеграція екологічної цілі як елемента в систему бізнес-інтелекту зводиться до її встановлення в якості таргетованих показників та розгляду в розрізі індикаторів, категорій та їх поєднань. Найбільш доцільним методом візуалізації саме екологічної цілі є числова картка з відсотком від досягнення цілі, наприклад КРІ-картка.

Екологічне завдання встановлює крок до досягнення екологічної цілі, наприклад досягнення 10% рівня перероблення утворених на підприємстві відходів у 2025 році. Інтеграція екологічного завдання є схожою з інтеграцією екологічної цілі, але з більш детальним розрізом по індикаторах та категоріям на які зроблені акценти. В якості метода візуалізації також доцільно використовувати числові картки з таргетованим значенням, поточним фактичним значенням та % досягнення таргетованого значення.

Екологічна програма, як інструмент означає опис заходів, обов'язків та засобів, вжитих або передбачених для досягнення екологічних цілей і завдань, а також термінів досягнення екологічних цілей і завдань та фокусуються на детальному плані досягнення екологічного завдання [6].

Серед очікуваних аналітичних результатів аналізу елементу «Екологічна програма» можна виділити:

- % виконання загальної цілі екологічної програми.
- % виконання елементів екологічної програми (етапу, роботи, запровадження технології і т.д.).
- % забезпечення елементів екологічної програми фінансовими та матеріальними ресурсами.
- Досягнуті зміни в індикаторах управління відходами (як таргетовані, так і побічні).
- ROI від капіталовкладень.

Аналітичні розрізи та методи аналізу в елементі «Екологічна програма» є ідентичними з в елементом «Екологічний аспект».

Візуалізація. Екологічна програма являє собою інтеграційний інструмент

заходів та ресурсів для досягнення тих чи інших екологічних цілей та завдань, тому найбільш доцільним методом її вираження в системі бізнес-інтелекту є сюжетний метод аналізу, тобто об'єднання різних методів аналізу в одну інфографіку для аналізу цілої картини або взаємозалежних частин та моніторингу виконання.

Узагальнюючи необхідно виділити базисні принципи інтеграції систем управління відходами та бізнес-інтелекту на підприємстві:

- Формування моделі інтеграції, наприклад такої, як запропонована в тезах.
- Формування очікуваних аналітичних результатів як стартового елемента моделі інтеграції, що дозволяє чітко пов'язати модель з конкретними завданнями екологічного менеджменту та бізнес-процесами.
- Вибір індикаторів на основі очікуваних аналітичних результатів
- Формування аналітичних розрізів даних з урахуванням логічності та вагомості для обраного підприємства.
- Дані мають забезпечувати досягнення очікуваного аналітичного результату.
- Методи аналізу даних мають бути розумілими бізнес-користувачам, які в більшості не є професійними аналітиками та науковцями.
- Візуалізації мають бути створені в такий спосіб, що дозволяє бізнес-користувачу миттєво зрозуміти аналітичний результат. Доцільно фокусуватися на одному аналітичному результаті в одній візуалізації, а для відповіді на комплексні аналітичні питання використовувати інформаційні панелі (набір з різних візуалізацій).

Дотримання базових перелічених принципів інтеграції має допомогти підприємству побудувати чітку та ефективну систему аналізу та моніторингу відходів, як частини системи екологічного менеджменту підприємства, та значно підвищити результативність управління відходами.

Ключові слова: управління відходами, системи бізнес-інтелекту.

Список використаних джерел

1. *Європейський Парламент, & Європейська Рада. (2008). Директива Європейського Парламенту та Ради 2008/98/ЄС від 19 листопада 2008 року про відходи та про скасування деяких директив (но. 2008/98/ЄС). Отримано з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_029-08#Text*
2. *European Environment Agency. (2018). Resource efficiency and low carbon economy: Waste generation. Отримано з <https://www.eea.europa.eu/airs/2018/resource-efficiency-and-low-carbon-economy/waste-generation>*
3. *European Environment Agency. (б.п.). Diversion of waste from landfill. Отримано з <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/diversion-of-waste-from-landfill>*
4. *European Commission. (б.п.). Waste and recycling. Отримано з https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling_en*
5. *Amending the user's guide setting out the steps needed to participate in EMAS, under Regulation (EC) No 1221/2009 of the European Parliament and of the Council on the voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS) : COMMISSION DECISION (EU) of 06.12.2017 no. 2017/2285. Official Journal of the European Union. 2017. 12 December. P. 38–86).*

Specifics of non-performing assets management of Piraeus-Bank jsc under martial law

Oleksandr Alefirenko

*PhD program student, of Management Technologies Department
University «University of Economics and Law «KROK», Kyiv c., Ukraine,
e-mail: alefirenkoaleksandr@gmail.com,
ORCID: 0009-0008-4664-7279*

Viktor Terekhov

*Doctor of Economics,
Professor, Professor of Management Technologies Department
University «University of Economics and Law «KROK», Kyiv c., Ukraine,
e-mail: victort@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3400-6833*

Piraeus Bank in Ukraine is an international bank, a subsidiary of the largest financial group in Greece, which operates in Europe. The bank was founded in 1916 with headquarters in Athens, Greece. The bank is strategically focused on corporate and private clients.

Piraeus Bank Group offers a full range of financial services to more than 5 million customers in Greece and employs about 8 thousand people. The Group's total assets amount to EUR 75.7 billion, loan portfolio is EUR 36.9 billion and customer deposits reached EUR 58.1 billion (as of the end of December 2022).

Piraeus Bank Group started its operations in Ukraine in 2007 after the acquisition of International Commercial Bank (ICB) [1].

In April 2023, Piraeus Bank entered the rating of TOP-15 most resilient banks in Ukraine to wartime shocks, presented by "NV" magazine and Dragon Capital investment company [2].

With the beginning of the full-scale invasion in February 2024, the bank faced new challenges - relocation of employees from branches and offices from the frontline territories, organization of business continuity of process (BCP), implementation of a network of Power Banking generators to ensure the operation of banking systems and the needs of bank customers during blackouts.

"The best defense of the country is economic growth." Head of the Management Board Yannis Kyriakopoulos [3].

Taking into account the challenges of wartime, Piraeus Bank is implementing its business development strategy in Ukraine, aiming to become closer and support its customers in western Ukraine. Opening of new branches in Ivano-Frankivsk and Khmelnytsky continues the strategy of expansion to the west of the country, which is focused on servicing all customer segments. These new branches fully comply with European standards and are part of the Power Banking network. Taking care of customers from the south of the country, in February 2024, the Bank opens a new branch in Odesa. "Our goal is to be even closer to our customers and provide them with the necessary support. Physical presence holds great importance to them nowadays", - Yannis Kyriakopoulos, Head of the Management Board.

Considering the modern needs of customers for remote account management and digital banking, Piraeus Bank continues to actively invest in digital solutions and completely renovates the Winbank mobile application in 2023. The updated mobile application allows customers to manage their daily financial needs and remotely open debit cards in national and foreign currencies with cashback of 2% on almost all categories of purchases, as well as term deposits at one of the most favorable rates on the market - 17% per annum in UAH [4].

Piraeus Bank has been involved in charity projects and initiatives since the very first day of its foundation. After the full-scale invasion, charitable activities are especially important as they help to strengthen Ukraine's defense capabilities and bring peace closer.

One of such projects was cooperation with Stalevi Foundation, which was created on the initiative of Serhiy Volynskyi, a marine and Hero of Ukraine. Piraeus Bank provided charitable assistance in the amount of UAH 3.55 million to support the activities of the Foundation. Piraeus Bank's funding will be used for treatment and examination of the defenders of Ukraine, development and functioning of physical and psychological rehabilitation program.

Support of small and medium-sized businesses (SME) through credit financing of economic activities is extremely important during the period of martial law. Piraeus Bank is a participant of the state program "5-7-9%", which allowed SMEs to access financing, build up sufficient stocks to avoid supply disruptions and reduce financial costs. Supporting businesses by reducing the cost of loans remains extremely necessary and relevant. During the period of Piraeus Bank's participation in the program, 45% of the loan portfolio of small and medium-sized businesses are loans issued under the program "5-7-9%". Reducing the interest burden contributed not only to the preservation of jobs of our SME clients, but also to the growth of this indicator by an average of 10%. In turn, the state receives increased tax revenues, which partially offsets the cost of the program.

An important and highly sensitive aspect of martial law activities is the work with non-performing assets (NPA) in terms of those clients who suffered losses during the hostilities, lost their business, jobs, and the ability to repay their loans to the Bank on time. Key aspects of the NPA management unit:

1. Possibility to receive a loan repayment and interest holidays;
2. Stopping the countdown of days past due (DPD) until 01.07.2022;
3. Stopping Soft Collection (sms, e-mail, letters, outgoing calls, legal);
4. Remote work with clients who are outside the country through the use of electronic communication channels;
5. In May 2022, a Welcome Call was conducted to borrowers with overdue debts to determine the needs for restructuring.
6. Applied the requirements of the law in frames of securing the rights of the protected category of consumers - military personnel and their families.

In June 2022. Soft Collection fully resumed its work. The following debt settlement mechanisms have been resumed:

1. Active use of restructuring as the main tool for debt settlement;
2. Resumption of active work of private and public bailiffs within the framework of enforcement proceedings;
3. Consideration of customer proposals through voluntary debt settlement.

The Bank continues to take an active part in international projects to restore the country. In June 2023, Piraeus Bank signed the Ukrainian Business Agreement on international business support for Ukraine's recovery, which was officially presented at the Ukraine Recovery Conference in London. The 2023 Conference is a continuation of the cycle of annual events, the last of which was held jointly with Switzerland in Lugano, during which the Declaration of the Lugano Principles was presented, which are the guiding principles of the process of Ukraine's recovery. The purpose of the Agreement is to assist Ukraine in modernizing, building a resilient and flexible economy, and emerging from the current conflict as a strong and prosperous state [5].

Key words: Management; Non-performing assets Management (NPL); Bank management under martial law; Development strategy.

Citations:

1. *Piraeus-Bank*. <https://piraeusbank.ua/ua/home/about-bank>
2. *Bank sustainability rating*. <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/rejting-stiykosti-bankiv-inozemci-povnistyu-vitishnili-derzhbanki-iz-top5/>
3. *Piraeus Bank executive in Kyiv: "The country's best defense is economic growth." How can the economy be developed during the war?* https://ubn.news/piraeus-bank-executive-in-kyiv-the-countrys-best-defense-is-economic-growth-how-can-the-economy-be-developed-during-the-war/#google_vignette
4. *Winbank*. https://piraeusbank.ua/ua/wincard?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwiMmwBhDmARIsABeQ7xSgBrpd86w7JWM4ZWdxFUDu6hr91YnmsNRwe4bC5wv2wMqjQQh9IYYaAqfEEALw_wcB
5. *Ukraine Recovery Conference*. <https://piraeusbank.ua/ua/press-center/piraeus-bank-pidpysav-ukrayinsku-dilovu-uhodu>

Концептуальні аспекти розвитку навичок майбутніх лідерів

В'ячеслав Полетаєв

аспірант кафедри управлінських технологій

за спеціальністю «Менеджмент»,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: PolietaievVV@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-8592-6571

Сучасний бізнес-ландшафт характеризується швидкими темпами змін, інновацій та постійним пошуком стратегічних переваг. В цьому контексті, ефективність управління та лідерство відіграють вирішальну роль у успішності організацій. Особливе місце в сучасних стратегіях управління займає модель «Лідери навчають лідерів» (Leaders Teaching Leaders), яка сприяє культурі неперервного навчання і професійного розвитку.

Ця модель впроваджена в низці провідних компаній, таких як General Electric під керівництвом Джека Уелча у 1980-х роках та Boeing за ініціативою Джеймса Макнерні у 2005 році. Цей підхід передбачає залучення керівників вищої ланки до процесу навчання інших співробітників, що сприяє створенню сильної корпоративної культури та розвитку лідерських якостей на всіх рівнях управління.

Концепція «Лідери навчають лідерів» базується на ідеї, що ефективність корпоративного навчання зростає, коли воно проводиться не стільки зовнішніми тренерами, скільки керівниками організації. Ноель Тічі у своїй книзі «The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level» [1] вважає, що розвиток лідерських якостей на всіх рівнях є ключем до довгострокового успіху організації. Він вважає, що «точка зору, якої можна навчитися» (teachable point of view), яка включає ідеї, цінності та рішучість, є фундаментальною для виховання наступних поколінь лідерів.

Результати дослідження, проведеного Association for Talent Development (ATD) [2] показали, що використання моделі «Лідери як вчителі» (Leaders as Teachers, LAT) [3] може значно підвищити ефективність організацій, однак успіх залежить від ряду факторів, включаючи рівень залучення вищого керівництва та якість програм навчання. Згідно з дослідженням, лише один із п'яти респондентів високо оцінив ефективність використання LAT, хоча вона пов'язана із покращенням ринкових показників і продуктивності навчання. Дослідження також виявило, що лідери частіше діють як викладачі неформально, а високоефективні організації прагнуть формалізувати такі програми.

Для забезпечення більшої ефективності програм LAT важливо розробити структуровані та добре організовані програми, які б могли залучити лідерів на всіх рівнях управління. Організації мають розробляти критерії та методи оцінки якості навчання, яке проводять лідери, щоб гарантувати його релевантність і ефективність.

Сучасні технології вносять значні зміни в підходи до навчання та розвитку

лідерства. Згідно з дослідженням ATD і i4cp «Learners of the Future: Taking Action Today to Prevent Tomorrow's Talent Crisis» [4], інновації в сфері L&D вимагають від організацій гнучкості та адаптації до нових умов.

Останні дослідження UdeMy [5] підкреслюють, що зміни в робочому середовищі, які включають перехід до гібридної та дистанційної роботи, вплив штучного інтелекту та автоматизації, а також зростання макроекономічних викликів, вимагають від лідерів нового набору навичок.

Ці зміни відображаються у «4 C's» моделі критичних навичок для сучасних лідерів:

1. Встановлення зв'язку: міжособистісні навички та емоційний інтелект, включаючи емпатію, співчуття та самосвідомість (**Connecting**).
2. Коучинг: ефективні навички коучингу та зворотного зв'язку (**Coaching**).
3. Створення інклюзивної культури: сприяння інклюзивному середовищу (**Creating an Inclusive Culture**)
4. Співпраця через технології: використання технологій для зв'язку та співпраці. (**Collaborating Through Technology**).

Інтеграція моделі «Лідери вчать лідерів», що розвинута Ноелем Тичі з концепцією «4 C's», яка акцентує на критичних навичках сучасного лідера, створює синергію, спрямовану на забезпечення стійкості та адаптивності організацій, а саме:

1. Встановлення зв'язку (Connecting). У контексті «Лідери вчать лідерів», встановлення зв'язку передбачає не лише формування міцних відносин між керівництвом та співробітниками, але й активну участь кожного у передачі знань та досвіду, сприяючи культурі взаємонавчання.

2. Коучинг (Coaching). Коучинг у рамках цієї інтегрованої моделі включає підтримку та розвиток співробітників на всіх рівнях, з акцентом на відкритому доступі до лідерського досвіду та знань, що сприяє розвитку лідерських якостей в кожному.

3. Створення інклюзивної культури (Creating an Inclusive Culture). Інклюзивна культура в межах «Лідери вчать лідерів» та «4 C's» проявляється у створенні середовища, де кожен відчуває себе цінним і впливовим, що стимулює інновації та творчий підхід до вирішення завдань.

4. Співпраця через технології (Collaborating Through Technology). Використання технологій для співпраці підкріплює як «Лідери вчать лідерів», так і «4 C's» шляхом забезпечення платформ для обміну знаннями та кращими практиками між всіма рівнями організації.

Інтеграція цих моделей забезпечує організаціям потужний інструмент для розвитку лідерства, що не обмежується верхніми ешелонами управління, а поширюється на всіх співробітників. Такий підхід не тільки підвищує загальну продуктивність, але й зміцнює адаптивність організації до змінних умов ринку.

Ключові слова: лідерство, розвиток лідерства, управління персоналом, корпоративна культура.

Список використаних джерел

1. Noel M. Tichy. *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level.* – Harperbusiness, 1997. – 384 с.
2. *Leaders as Teachers: Engaging Employees in High-Performance Learning.* URL: <https://www.td.org/research-reports/leaders-as-teachers?mktcops=c.mgmt~c.sr-leader~c.human-capital&mkt-tag=c.original-official-blog-cat-research> (дата звернення 10.04.2024)
3. Ed Betof. *Leaders as Teachers: Unlock the Teaching Potential of Your Company's Best and Brightest.* – Berrett-Koehler Publishers, 2009, – 232 с.
4. *Learners of the Future: Taking Action Today to Prevent Tomorrow's Talent Crisis.* URL: <https://www.td.org/research-reports/learners-of-the-future> (дата звернення 11.04.2024)
5. *2024 Global Learning & Skills Trends Report.* URL: <https://business.udemy.com/2024-global-learning-skills-trends-report/> (дата звернення 12.04.2024)

Порядок надання авторизації АЕО

Анастасія Тертична

*здобувач освітньої програми «Митний контроль»,
ВНЗ «Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця»,
м. Харків, Україна,
e-mail: asia04002@gmail.com,
ORCID: 0009-0008-7113-7369*

Олексій Найденко

*к.е.н., доцент, доцент кафедри митної справи і фінансових послуг,
ВНЗ «Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця»,
м. Харків, Україна,
e-mail: oleksii.naidenko@hneu.net,
ORCID: 0000-0003-0638-3965*

Авторизований економічний оператор (АЕО) – це особливий статус, який засвідчує високий ступінь довіри митниці до суб'єкта господарювання. Концепція АЕО заснована на стандартах безпеки Всесвітньої митної організації та орієнтована на дві мети: сприяння імпортерам і підвищення безпеки міжнародних поставок.

Статус АЕО надає суб'єкту господарювання користуватися перевагами та спрощеннями при митному оформленні, такими як першочерговість виконання митних формальностей, спрощена процедура декларування тощо.

Згідно з ст. 12 Митного кодексу України статус авторизованого економічного оператора отримує підприємство, що виконує будь-яку роль в міжнародному ланцюзі постачання товарів (виробник, експортер, імпортер, митний представник, перевізник, експедитор, утримувач складу) та отримало авторизацію відповідно до вимог Кодексу [1].

Для початку суб'єкту господарювання необхідно обрати тип авторизації, а саме:

- про надання права на застосування спрощень (АЕО-С);
- про підтвердження безпеки та надійності (АЕО-Б).

Підприємство має можливість самостійно обрати тип авторизації або одночасно мати авторизації обох типів. Суб'єкт господарювання, який отримав авторизацію АЕО-С, має право користуватися такими перевагами:

- виконання митних формальностей в першочерговому порядку;
- зменшення автоматизованою системою управління ризиками форм та обсягів митного контролю під час здійснення митного оформлення;
- використання спеціально визначеної (за наявності) смуги руху в пункті пропуску через державний кордон України для переміщення автомобільних транспортних засобів комерційного призначення;
використання національного логотипа АЕО.

Суб'єкт господарювання, який отримав авторизацію АЕО-Б, окрім вищезгаданих переваг, може отримувати від митного органу повідомлення про те, що відповідні товари і транспортні засоби комерційного призначення на

основі результатів аналізу ризиків за загальною декларацією прибуття обрано для проведення митного огляду в пункті пропуску через державний кордон України до моменту їх переміщення через митний кордон України.

Залежно від обраного типу авторизації суб'єкти господарювання повинні проаналізувати власні внутрішні процеси та процедури для визначення можливості відповідати критеріям надання авторизації АЕО. Основними критеріями є [2]:

- дотримання вимог митного і податкового законодавства України, відсутність фактів притягнення до кримінальної відповідальності;
- належна система ведення бухгалтерського обліку, комерційної та транспортної документації;
- стійкий фінансовий стан;
- забезпечення практичних стандартів компетенції або професійної кваліфікації відповідальної посадової особи підприємства;
- дотримання стандартів безпеки та надійності.

Критерій щодо забезпечення практичних стандартів компетенції застосовується лише для авторизації типу АЕО-С. Для авторизації типу АЕО-Б додатково необхідно проаналізувати питання безпеки та надійності.

Кабінет Міністрів України розробив анкету самооцінки підприємства, яка є інструментом для самодіагностики суб'єкта господарювання [2]. Підготовчий етап, залежно діяльності підприємства, може зайняти до декількох місяців.

Далі суб'єкт господарювання подає до Держмитслужби заяву про надання авторизації та анкету самооцінки. Підприємство має право подавати документи в електронному (Єдиний державний інформаційний веб-портал «Єдине вікно для міжнародної торгівлі») або паперовому вигляді. Згідно з п. 2 ст. 195 Митного кодексу України митні органи здійснюють попередній розгляд документів щодо авторизації АЕО протягом 30 днів. Якщо митним органом встановлено дотримання умов, необхідних для прийняття заяви до розгляду, то розпочинається етап проведення оцінки відповідності [1].

Оцінку відповідності проводить Комісія з оцінки відповідності. До складу включаються посадові особи митних органів, які успішно пройшли спеціальний курс з оцінки відповідності підприємств відповідним критеріям та/або умовам надання авторизації. Згідно з Митним кодексом України оцінка відповідності щодо авторизації АЕО триває 120 днів [1].

Комісія з оцінки відповідності буде здійснювати перевірку відповідності підприємства критеріям надання авторизації АЕО з використанням алгоритму оцінки відповідності. Завданням посадових осіб митних органів є отримання відповідей на питання, які зазначені в алгоритмі. Комісія може проводити тестові перевірки операцій, подавати запит на внутрішні документи відвідування приміщень та об'єктів підприємства тощо. За результатами оцінювання, за кожним критерієм надання авторизації АЕО виставляється оцінка «відповідає» або «не відповідає».

Підприємство, яке успішно пройшло процедуру оцінки відповідності,

отримує авторизацію АЕО. Про це Держмитслужба повідомляє шляхом направлення підприємству копії відповідного наказу, заповненої авторизації АЕО та вносить відомості до Єдиного державного реєстру авторизованих економічних операторів. Після отримання авторизації АЕО підприємство має право користуватися перевагами та отримати авторизації на застосування спрощень. Згідно з ст. 12 Митного кодексу України суб'єкти господарювання мають право на застосовування таких спрощення [1]:

- загальна гарантія;
- загальна гарантія із зменшенням розміру забезпечення базової суми на 50 відсотків;
- загальна гарантія із зменшенням розміру забезпечення базової суми на 70 відсотків;
- звільнення від гарантії;
- самостійне накладання пломб спеціального типу;
- процедура спрощеного декларування;
- процедура випуску за місцезнаходженням.

Отже, запровадження в Україні інституту авторизованого економічного оператора сприяє наближенню митного законодавства України до європейських стандартів. Це спрощує та полегшує міжнародну торгівлю, забезпечує участь українських АЕО у формуванні безпечних ланцюгів постачання товарів та підвищує їх конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. На 14.04.2024 рік з Єдиного державного реєстру авторизованих економічних операторів відомо, що 35 підприємств отримало авторизації АЕО [3].

Ключові слова: авторизований економічний оператор, міжнародна торгівля, оцінка відповідності.

Список використаних джерел

1. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.
2. Деякі питання реалізації положень Митного кодексу України щодо надання авторизацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.09.2022 р. № 1092. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1092-2022-%D0%BF#Text>.
3. Єдиний державний реєстр авторизованих економічних операторів : веб-портал. URL: <https://cabinet.customs.gov.ua/aeopubliclist>.

Corporate volunteering: challenges and strategies for effective implementation

Olena Naumova

*Ph.D. in Economics,
Assistant Professor of Marketing and Economic Behavior Department,
«KROK» University, Ukraine,
e-mail: olenan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1237-833X*

Mariia Naumova

*Ph.D. in Economics, Assistant of Economic Cybernetics Department,
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Kyiv, Ukraine,
e-mail: mariianaumova@knu.ua,
ORCID: 0000-0002-3670-0231*

David Akintade Aduralere

*First-level higher education applicant, education program «Management»,
«KROK» University, Ukraine,
e-mail: akintade@krok.edu.ua*

Corporate volunteering (CV) is increasingly viewed as an essential aspect of corporate social responsibility (CSR) because it enables organizations to impact society positively. However, integrating volunteering into a company's culture can pose significant challenges that must be addressed. The abstract examines the following issues:

- 1) what are some of the challenges that companies may face when implementing corporate volunteering programs?
- 2) how can companies measure the benefits of corporate volunteering?
- 3) what strategies can be employed to ensure the success of corporate volunteering programs?

Corporate volunteering programs are often seen as a great way to improve a company's reputation and engage its employees. However, challenges can arise during the execution phase, preventing the program from effectively delivering. Therefore, it is essential to navigate these challenges carefully to ensure the program's success. The difficulty is in assuring that the community will agree upon the interests and competencies of the targeted employees and that they will also meet the organization's objectives. This leads to dissatisfaction and low participation in some targeted activities, significantly lessening the program's effectiveness (SHRM, 2024). Scheduling and resource allocation involves a lot of complex logistics, including decisions on things as small as whether to hold a workshop in Lviv or Kyiv. It can be a delicate balancing act between company operations and the time dedicated to volunteering activities. This requires strategic planning and flexibility to make sure everything runs smoothly.

An equally important problem is how one measures the benefit of corporate volunteering. Volunteering results—such as improved employee morale or an enhanced public image—are not traditional or easily measurable, as with most other business components. These challenges many organizations seeking to measure the return on investment in their various CSR initiatives and, therefore, may require developing

innovative ways of gauging the same (Boštjančič, Antolović, & Erčulj, 2018).

There are multi-dimensional strategies for the organization and implementation of successful corporate volunteering programs. The vision for the program was developed; it articulated the program targets and all the value that would accrue to the community and organization through this program. The program should involve the employees in its planning, which may make them feel like part owners; hence, they will have worked hard to see the program succeed. Collaboration with other non-profit organizations or community groups will make it possible to expose what the locals need and, therefore, make volunteering relevant and, in turn, impactful (Ian, 2023).

Establishing skills-based volunteering (SBV) programs can partially solve the skill mismatch problem. Skills-based volunteering (SBV) is a form in which organizations match the professional expertise of their employees with the needs of non-profit organizations. This ensures that the maximum benefit to the community is reached and provides opportunities for personal and career development to the employee. Moreover, these health endeavors would somehow be facilitated with flexible schedules and encouragement through awards or free time (Stewart, A. J., Spencer, S.E., Coupet, J.A., & Clerkin R.M., 2020).

Consider the example of how companies may apply the concept of corporate volunteering to their operations. Loosemore and Bridgeman (2017) studied a volunteer program designed to align with the company's priorities. A construction company offered its employees the chance to volunteer for a non-profit organization that provides students from disadvantaged communities with career opportunities in the construction industry (Loosemore et al., 2017; Dempsey-Brench & Shantz., 2022). Volunteer participation helped to develop industry awareness, which enabled the creation of future apprentices and graduate schemes (Dempsey-Brench et al., 2022; Loosemore et al., 2017).

Companies can increase their corporate social responsibility efforts by facilitating employee participation in volunteer programs. Companies can facilitate CV programs, for example, by offering paid time off to their employees, which they utilize to engage in charity work (Brzustewicz, Glińska-Neweś, Escher, Fu, & Józefowicz, 2024). This not only helps promote social welfare but also enhances employee morale, fosters a sense of community and belongingness, and improves the organization's reputation as a responsible corporate citizen.

Corporate volunteering has an enormous impact on the motivation and productivity of the employee. In response to corporate volunteering, employees, in their turn, can be satisfied with its conduction, can find purposeful work, and develop engagement and organization loyalty. This high level of connection further raises productivity because motivated employees are likely to give more at work. Besides, volunteering, team building, and leadership skills can also develop the workplace even more dynamic and better integrated (Boštjančič et al., 2018).

On the other hand, the benefits received from corporate volunteering work are not only limited to the organizational setting. In the contribution toward the well-being of a community, the company will create strong relationships with stakeholders from those

localities. It would increase its reputation as a socially responsible establishment. This may, in return, affect customer perception by positively increasing customer loyalty and hence getting a competitive edge within the market (Rodell, Breitsohl, Schröder, & Keating, 2015).

Keywords: Corporate Volunteering, Skills-Based Volunteering, Corporate Social Responsibility, Social welfare, Motivation.

References

1. Boštjančič, E., Antolović, S., & Erčulj, V. (2018). *Corporate volunteering: relationship to job resources and work engagement*. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01884>
2. Brzustewicz, P., Glińska-Neweś, A., Escher, I., Fu, Y., & Józefowicz, B. (2024). *Employee participation in corporate volunteering as the moderator of links between relationships at work, work meaningfulness and affective commitment*. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 214-235. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2023-0290>
3. Dempsey-Brench, K., & Shantz, A. (2022). *Skills-based volunteering: A systematic literature review of the intersection of skills and employee volunteering*. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100874. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100874>
4. Ian. (2023, September 27). *Basic Guide to Nonprofit Program Design and Marketing*. *Management.Org*. <https://management.org/programmanagement/nonprofit-programs.htm>
5. Loosemore, M., & Bridgeman, J. (2017). *Corporate volunteering in the construction industry: motivations, costs and benefits*. *Construction Management and Economics*, 35(10), 641-653. <https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1315150>
6. Rodell, J. B., Breitsohl, H., Schröder, M., & Keating, D. J. (2015). *Employee volunteering*. *Journal of Management*, 42(1), 55–84. <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>
7. SHRM. (2024, February 1). *Managing employee retention*. SHRM. <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/managing-employee-retention>
8. Stewart, A. J., Spencer, S.E., Coupet, J.A., & Clerkin R.M. (2020). *Skills Based Volunteering: a strategic opportunity in corporate engagement*. *Engage Journal*. Retrieved from: <https://engage-journal.org/skill-based-volunteering>

Сутність та наукові підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства

Євген Ситнік

*аспірант, кафедра управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «KROK», м. Київ, Україна,
e-mail: itriumphdoc@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-7785-4325*

Питання економічної безпеки, теоретичних засад та практичних аспектів її забезпечення протягом останніх років набули нового значення. Це пов'язано із впливом затяжної економічної кризи, сповільненням темпів економічного відновлення, динамічними змінами кон'юнктури ринку, зовнішнього та внутрішнього середовищ, що мають безпосередній вплив на діяльність цих підприємств, їх стан, стабільність та рівень економічної безпеки. Це призвело до активування наукових досліджень в сфері безпекології та розширення рамок самого розуміння сутності поняття економічної безпеки, наукових підходів до її дослідження та забезпечення. Так, за найбільш поширеним у науковій літературі визначенням безпека є певний стан відсутності загроз та небезпек. Відповідно, її ознаками є відсутність безпеки, надійність, стабільність. За іншими науковими визначеннями безпека є здатністю об'єкта, явища чи процесу забезпечувати збереження наявних характеристик і властивостей в умовах негативного впливу зовнішнього середовища та негативних внутрішніх процесів. У наукових працях зазначається, що безпека є захищеністю інтересів об'єкта від діючих та потенційних загроз зовнішніх та внутрішніх [1, 2]. Слід зазначити, що безпека потребує захисту на системному рівні. На цьому наголошують переважна більшість науковців чийі праці присвячені проблемам економічної безпеки та її забезпечення. Водночас, науковцями зазначається динамічна складова економічної безпеки оскільки сама сутність безпеки полягає в забезпечення дій та заходів спрямованих на недопущення реалізації загроз (з впровадженням превентивних дій) чи оперативного ситуаційного реагування на прояви та реалізацію загроз з метою нейтралізації їх негативного впливу на об'єкт забезпечення безпеки.

За іншим поширеним визначенням безпека виступає станом захищеності об'єктів безпеки різного рівня (громадянина, організації, держави) від впливу та дією небезпек та загроз завдяки впровадженню діяльності спрямованої на виявлення, попередження, зменшення негативної дії чи усунення загроз, здатних нанести збитки об'єктам безпеки, створюючи перешкоди їх подальшому функціонуванню та розвитку.

Таким чином, в дослідженнях науковців піднімається питання по те, що реалізації небезпек та загроз унеможливорює функціонування, діяльність об'єктів забезпечення безпеки відповідного рівня, а отже економічна безпека розглядається як фактор та умова забезпечення майбутнього розвитку.

В інших дослідженнях економічна безпека трактується як ознака,

характеристика економічної системи, що визначає її можливості до забезпечення необхідних умов функціонування, а також здатність цієї системи до залучення та ефективного використання ресурсів необхідних для діяльності та розвитку. Досліджуючи наукові бачення та підходи до розуміння сутності економічної безпеки як наукової категорії доцільним є виділення наступних підходів: підхід до розуміння економічної безпеки як захисту інформації, комерційної таємниці підприємства; підхід до економічної безпеки як до захисту від негативних дій третіх осіб, а саме конкурентів, корупції, криміналу; підхід з позицій захисту підприємства від реалізації небезпеки та загроз та негативного впливу зовнішнього середовища; дослідження економічної безпеки в контексті забезпечення ефективного використання всіх видів ресурсів як певного стану економічної стійкості, економічної стабільності; підхід до економічної безпеки з позицій гармонізації, збалансування інтересів підприємства та всіх інших учасників ринкових відносин, зацікавлених груп стейкхолдерів.

Детальне дослідження кожного із представлених наукових підходів до визначення сутності економічної безпеки виявило, що першим є підхід з позицій економічної безпеки як захисту інформації, інформаційної що становить комерційну таємницю від несанкціонованого доступу. Цей підхід був одним із перших, він почав застосовуватися на початку 90-х років адже важливою проблемою того періоду був захист комерційної таємниці, інформації від несанкціонованого доступу та її витоку і використання конкурентами [1]. Його поява та актуальність були пов'язані із становленням ринків, формуванням ринкових відносин в нашій країні та високим рівнем криміналу у бізнес-середовищі того часу, а також поширення використання інформації, інформаційних ресурсів комп'ютерних даних які акумулювали, збирали значні масиви інформації про діяльність підприємств і потребували належного забезпечення збереження та захисту такої інформації від її витоків, несанкціонованого доступу. Методами та засадами забезпечення безпеки, на думку науковців, були засоби пов'язані із контролем доступу, обмеженням використання та доступу до інформації і включали технічні, кадрові, інформаційні. Слід зазначити, що цей підхід безумовно в історичному контексті формування економічної безпеки є одним із перших, а інформаційне забезпечення управління та діяльності підприємств набуває все більшого значення проте він звужує проблематику безпеки і може розглядатися лише як складова в комплексі інших наукових бачень економічної безпеки.

Другий підхід до економічної безпеки з позицій захисту від конкуренції, кримінальних проявів. Цей підхід заснований на розумінні необхідності організації та здійснення фізичного захисту об'єктів забезпечення безпеки, захисту від протиправних дій, недобросовісної кримінальної конкуренції. Як і попередній він надто звужує проблематику економічної безпеки до рівня забезпечення фізичної безпеки яка безумовно є важливою, проте лише складовою економічної безпеки.

За третім підходом економічна безпека розглядається як захист від реальних та потенційних небезпек та загроз. Науковці наголошують на важливості безпеки

як досягнення певного стану захищеності коли об'єкту безпеки ніхто і нічого не загрожує. Так, відповідно до цього підходу у дослідженнях А. Сухорукова та Д. Ковальова економічна безпека розглядається як захищеність діяльності підприємства від зовнішніх негативних проявів та впливів, здатність до нейтралізації загроз та адаптації до наявних умов функціонування забезпечуючи захист підприємства від їх негативної дії [2]. Незважаючи на важливість такого підходу та необхідність впровадження своєчасних превентивних дій та заходів підхід також представляє лише часткове бачення загальної безпекової проблеми, а забезпечення повного захисту з упередженням провадженням превентивних дій та заходів який безперечно має важливе значення не здатен запобігти всім можливим проявам та реалізації небезпек і ризиків. Крім цього такий підхід не розглядає загрози внутрішнього середовища, а саме внутрішнє середовище є найбільш активним джерелом появи та реалізації ризиків та небезпек за всіма складовими економічної безпеки підприємства. Водночас у дослідженнях науковців з питань безпекології зазначається факт неможливості захиститися від значної частини небезпек, загроз і необхідність спрямування безпекових заходів на мінімізацію їх негативних наслідків.

У дослідженнях Н. Реверчука сутність економічної безпеки визначена як система активного захисту спрямованого на забезпечення безпеки матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів, зменшення втрат, збитків завданих підприємству [3]. Науковцями наголошується на необхідності використання так званого «активного захисту» за яким мають бути розроблені та впроваджені превентивні попереджувальні заходи спрямовані на випередження настання ризикових подій та їх негативних для підприємства фінансово-економічних наслідків, що забезпечуватиме підприємству його подальший ефективний розвиток.

Четвертим підходом є розуміння економічної безпеки підприємства як стану стійкості та рівноваги досягнення якого забезпечується завдяки ефективному використанню всіх видів корпоративних ресурсів [4]. Цей підхід в економічній безпеці отримав назву ресурсного, адже за цим підходом стан економічної безпеки підприємства залежить від достатності на підприємстві та можливостей залучення і ефективного використання всіх видів ресурсів включаючи матеріальні, кадрові, фінансові, техніко-технологічні ресурси, а також від підприємницьких можливостей з управління всіма цими ресурсами. Найбільш ефективно та прибуткове використання ресурсів і забезпечуватиме стабільність, ефективність економічної системи підприємства у її протидії внутрішнім та зовнішнім негативним впливам, загрозам.

За п'ятим підходом дослідженим в працях Г. Козаченко, О. Ляшенко та інших науковців економічна безпека розглядається як міра гармонізації інтересів підприємства з інтересами всіх учасників зовнішнього середовища, які мають бути гармонізованими узгодженим в часі та просторі [5]. Результатом такої узгодженості є взаємодія підприємства з зовнішніми партнерами та отриманий внаслідок такої взаємодії прибуток.

Узагальнюючи зазначимо, що всі вище зазначені та представлені підходи

мають важливе значення для розуміння сутності дефініції економічної безпеки та внесли значний внесок в формування наукового базису безпекології, проте, на сучасному рівні наукових досліджень економічна безпека суб'єктів господарювання визначається як комплекс механізмів, методів та заходів забезпечення економічної безпеки підприємства за всіма складовими економічної безпеки, з застосуванням та практичним використанням всіх його ресурсів, що дає можливість до забезпечення значного рівня надійності та стабільності функціонування підприємства і його майбутнього активного розвитку.

Ключові слова: безпека, економічна безпека підприємства, підходи до економічної безпеки підприємства.

Список використаних джерел

1. Живко З.Б., Черевко О.В., Зачосова Н.В. та ін.. (2019). *Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник*. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А. 120 с.
2. Сухоруков, А.І. (2011). *Система економічної безпеки держави : монографія*. Київ: Видавничий дім СтілоС. 328 с.
3. Реверчук Н.Й. (2004). *Управління економічною безпекою підприємницьких структур: [монографія]*. Львів: ЛБІНБУ.175с.
4. Кириченко О.А., Захаров О.І., Денисенко М.П. та ін.. (2010). *Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності в умовах глобальної фінансової кризи: [монографія]* К.: Дорудо-Друк. 412с.
5. Ляшенко О.М. (2011). *Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: [монографія]*. Луганськ: СНУ ім. В.Даля. 400 с.

Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства

Юрій Стечишин

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: stechushunyuriy@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-0583-8462*

На сучасному етапі суспільно-економічного розвитку, інформатизації процесів у всіх сферах економіки, суспільного життя та подальшого переходу до цифрових технологій, інформація, належне інформаційно-аналітичне забезпечення є ключовою умовою для планування і здійснення діяльності підприємства та забезпечення його ефективності, прибутковості.

Трендами сучасності є своєчасне реагування на зміни які відбуваються у зовнішньому середовищі, ринках та галузях. Проте, таке оперативне реагування стає можливим за умови забезпечення підприємства необхідним обсягом вхідної інформації зовнішнього середовища та отримання достовірних облікових даних для впровадження аналізу і оцінювання показників діяльності внутрішнього середовища підприємства.

Сучасний розвиток науково-технічного прогресу, широкий доступ до інформаційних баз даних, інформаційних ресурсів, можливості здійснювати швидкий обмін інформацією завдяки використанню мережі Інтернет дає можливість швидко отримувати та опрацьовувати значні обсяги різної інформації для забезпечення прийняття оперативних управлінських рішень. Прискорення процесів інформаційного забезпечення відбувається завдяки розширенню доступу до значних обсягів інформації. Проте інформація виступає ресурсом доцільність та цінність використання якого полягає у можливості здійснення аналізу та оцінки, аналітичного опрацювання отриманих даних.

Довгострокове стратегічне планування діяльності та розвитку підприємства потребує формування системи його інформаційно-аналітичного забезпечення. Слід зазначити, що розбудова та ефективне функціонування такої системи за сучасних ринкових умов, стало головним чинником забезпечення ефективності та ринкової конкурентоспроможності підприємства. Все це обґрунтовує необхідність та доцільність впровадження подальших досліджень сутності та теоретичних засад інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства.

Сутність поняття інформація має значку кількість визначень її ознак та змісту. За найбільш поширеним визначенням інформація виступає сукупністю відомостей, знань та даних [1].

За визначенням Макарчук О. Г. інформація є сукупністю даних про зміни в функціонуванні підприємства, що здатні зменшити невизначеність у прийнятті управлінських рішень та забезпечують обмін інформацією між працівниками, працівниками та машинами та між самими машинами [2].

Відповідно до законодавства інформація визначається як задокументовані та

оприлюднені відомості які висвітлюють події, процеси суспільного економічного життя та ін.. Водночас, наголошується на забезпеченні комунікаційних аспектів інформації. Таким чином, інформація представляється як в широкому її значенні так і вузькому, як основа комунікаційного процесу на різних його рівнях.

Інформація є основою внутрішньо-економічних, економіко-суспільних і ринкових процесів та формує основу потоків інформації, інформаційного забезпечення.

В дослідженнях науковців інформаційне забезпечення являє собою безпосередньо ресурси, засоби, методи та технології збору і обробки інформації та виступає складовою процесів управління. Водночас, інформаційно-аналітичне забезпечення визначається як функція інформаційно-аналітичних підрозділів підприємства направлена на реалізацію задач обробки інформації поєднуючи їх з задачами управління та функціонування [3].

Таким чином, інформаційно-аналітична діяльність не обмежується діяльністю відповідних служб, підрозділів які забезпечують роботу з інформацією, її продуктами і використовуючи технічні засоби та науково-методичний апарат дозволяють отримати цінні для підприємства аналітичні результати і висновки. Володіння інформацією в умовах сучасного світу дає значні економічні переваги, проте отримана аналітика, результати опрацювання інформації забезпечують можливості прогнозування економіко-технологічних, ринкових процесів, а отже, в сучасних умовах, надають перевагу та відкривають шляхи для проактивного економічного розвитку.

На думку Л. Волощук інформаційно-аналітичне забезпечення розглядається з позицій забезпечення інформацією прийняття управлінських рішень. Зміст інформаційно-аналітичного забезпечення формується з поєднанням двох головних складових: безпосереднього забезпечення інформацією та обліково-аналітичної діяльності [4]. Таким чином, система інформаційно-аналітичного забезпечення, на думку цього науковця, включає дві головні функціональні підсистеми: безпосередньо надходження та роботи з інформацією та підсистему обліково-аналітичну, яка і потребуватиме відповідного програмного забезпечення та використання методів, засобів роботи з інформацією.

Загалом інформаційно-аналітичне забезпечення визначається як сукупність методів та технологій отримання та опрацювання інформації, її аналізу та синтезу, методів та засобів діагностики, обробки, а також можливості прогнозування аналізу наслідків різних варіантів можливих прийнятих рішень [5]. Такий підхід до інформаційно-аналітичного забезпечення є характерним для оцінювання інформації та прийняття рішень на макро рівні, для вирішення задач суспільно-економічного розвитку. Водночас, на рівні підприємства інформаційно-аналітичне забезпечення з подальшим прогнозуванням реалізації різних альтернативних варіантів прийнятих управлінських рішень є бажаним проте складним в реалізації. Воно потребує збору значних масивів інформації, в тому числі з обмеженим доступом, спеціалізованого технічного забезпечення і відповідної високої кваліфікації та навичок кадрового забезпечення здатного виконати такий аналіз.

Узагальнюючи зазначимо, що в сучасному світі питання інформаційно-аналітичного забезпечення набуває все більшої ваги та значення, проте його фізичне впровадження пов'язане із певним переліком об'єктивних для окремих суб'єктів господарювання обмежень таких як: відсутність чи недостатність технічних, технологічних, фінансових та кадрових ресурсів належного рівня підготовки та знань, здатних виконати завдання такої складності. В цьому аспекті значні перспективи впровадження, розширення доступу до інформаційно-аналітичного забезпечення для невеликих підприємств та МСП, що не володіють необхідними для такого забезпечення ресурсами, відкривається з широким застосування нових цифрових технологій, сучасного програмного забезпечення, широкого використання штучного інтелекту для опрацювання значних масивів пошуку та обробки інформації.

Ключові слова: інформація, управління, інформаційно-аналітичне забезпечення, система інформаційно-аналітичне забезпечення.

Список використаних джерел

1. Хвальчик, І.Л., Волощук, Л.О. (2020). Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *ECONOMICS*. №1(47) С. 84-90.
2. Макарчук, О. Г. (2013). Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Вип. 181(3). С. 160-165.
3. Волощук, Л.О. (2011). Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. № 2. С. 329-334
4. Пархоменко, О.В. (2006). Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації: дис. канд. екон. наук : 08.02.02. Київ. 211 с.
5. Телешун, С.О., Титаренко, О. Р., Рейтерович І. В., Вировий С.І. (2007). *Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи*. Київ : Вид-во НАДУ. 60с.

Аналіз напрямів цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємства

Олександр Правдивець

*к.в.н. доцент кафедри фінансово-економічної безпеки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PravdyvetsO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5242-9683*

Повноцінне функціонування сучасної економіки не можливе без активного використання цифрових технологій на всіх стадіях економічного циклу, відповідно до розвитку нових технологій, науково-технічного процесу. Роль цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки та розвитку підприємств в сучасних умовах набуває все більшої ваги та значення.

Проблеми цифрової трансформації системи економічної безпеки розглядалися в роботах: Д.Тапскотта, М. Кастельса, Т. Месенбурга, К.Шваба, Л.О. Волощук, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнецов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін. ; за ред. д.е.н., доц. Л.О. Волощук, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова [1] та інших. Сучасні дослідження вчених та інших присвячені проблематиці цифрових або ІТ-трансформацій в межах країни, галузей суспільної діяльності (державне управління, промисловість тощо) або в реальному секторі економіки (на підприємстві) в яких особлива увага приділяється висвітленню теоретичного базису “цифровізації” економіки, визначенню стратегії розвитку підприємства в умовах цифрових трансформацій. При цьому, проблеми цифровізації бізнес процесів системи економічної безпеки підприємств та управління цією системою на основі цифрових технологій розглядалися не повно та вважалися напрямками подальших досліджень.

На сьогоднішній день є декілька найбільш прогресивних напрямів розвитку цифрових технологій, які використовуються для досягнення цілей економічної безпеки це: штучний інтелект та інтелект інтернету речей, відео спостереження високої чіткості та автономні безпекові роботи. Кожен з цих трендів може бути впроваджений окремо, або як єдина система цифрових технологій.

Завдяки впровадженню штучного інтелекту в кінцеві, периферійні та хмарні сценарії зростає кількість пристроїв на основі штучного інтелекту, які зазвичай використовуються для цілей економічної безпеки. Цілком імовірно, що технології, пов’язані з аналітикою штучного інтелекту, такі як криміналістичний пошук на основі штучного інтелекту, бізнес-аналітика, виявлення об’єктів і контроль доступу, сприятимуть інвестиціям у відеоспостереження. Наступного року ринок, ймовірно, отримає велику серію продуктів і рішень на основі штучного інтелекту, здатних точно ідентифікувати людей і транспортні засоби, включаючи раннє виявлення та попередження в реальному часі, розширений аналіз, статистику даних і багато іншого [2]. Далі розглянемо декілька сучасних тенденцій інноваційного розвитку на основі цифрових технологій. Найбільш швидко зростаючою є штучний інтелект Інтернет речей (далі – АІoT) — це

поєднання технологій штучного інтелекту (далі – AI) та інфраструктури Інтернету речей (IoT).

Метою AIoT є створення більш ефективних операцій IoT, покращення взаємодії між людиною та машиною та покращення управління даними, зокрема для аналітики. IoT — це система взаємопов'язаних обчислювальних пристроїв, механічних і цифрових машин, датчиків або об'єктів з унікальними ідентифікаторами та можливістю передачі даних через мережу без необхідності взаємодії “людина-людина” або “людина-комп'ютер”, або будь-яким іншим об'єктом, якому можна призначити адресу Інтернет-протоколу та передавати дані через мережу.

Будь-яка сучасна система безпеки включає в себе елементи відеоспостереження (далі – CCTV). Зазвичай це оптичні прилади для віддаленого візуального спостереження за об'єктами, функціоналом реагування на рухи та збереження записів для архівації. Основним завданням при роботі з архівом є визначення обставин і деталей у зображенні. Для цього потрібне чітке зображення високої роздільної здатності [3]. Перші зразки аналогового відеоспостереження мали максимальний показник роздільної здатності у 0.4 мегапікселі, наступні цифрові системи підняли цей показник до значень 2-4 мегапікселі, що вже було значно краще, але ще не достатньо для результативного опрацювання відеоматеріалу, або використання його для завдань аналітики та обробки.

І нарешті тренд, який поєднує в собі багато інших, або може складатись із декількох описаних вище - автономні захисні роботи [4]. Щоб змусити машину виконувати свої обов'язки безпеки, як людину-охоронця, потрібно вирішити багато технічних проблем. Це не просто камери, встановлені на стіні, як стандартні системи безпеки. Ці автономні роботи мають додаткову перевагу руху та прямої взаємодії з навколишнім середовищем. На щастя, автономні технології стрімко розвиваються, і тепер можна створювати роботів для задоволення потреб економічної безпеки.

Навігація (positioning) є ключовим фактором, який слід враховувати, і він залежить від конкретного робочого середовища цільових зон патрулювання. ASR можуть працювати в приміщенні, на відкритому повітрі або в обох. Тим не менш, зазвичай ці роботи безпеки працюють у більш складних і обмежених зонах, які включають як внутрішні, так і зовнішні місця.

В сучасних умовах господарювання інновації – це необхідний і об'єктивний чинник конкурентоспроможного розвитку кожного суб'єкта господарювання. Україна стала на інноваційний шлях розвитку економіки. На користь цього свідчить велика кількість заходів, прийнятих на державному рівні, зокрема, прийняття в новій редакції Закону України “Про наукову і науково-технічну діяльність”.

За результатами проведеного аналізу вітчизняних наукових досліджень у галузі економічних наук за напрямком інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства на основі цифрових технологій можна визначити тенденції та вектори розвитку, зокрема: становлення смарт-промисловості в Україні в

умовах четвертої промислової революції; інформаційна безпека як драйвер розвитку національної економіки; гнучке управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств; технологічна конкурентоспроможність національної економіки як чинник економічної безпеки України; мотиваційне управління економічною безпекою підприємств; стратегічне управління територіальним розвитком в умовах цифрової трансформації; організаційно-інформаційне забезпечення розробки стратегії розумних міст України в умовах цифрової економіки; логістичні засади державного регулювання енергетичної безпеки країни; а також окремо у галузях економіці - економічна безпека сільськогосподарських підприємств на пореформеному розвитку; управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень; управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі; ідентифікація стану економічної безпеки та базові засади і заходи її забезпечення для підприємств автомобільного транспорту [5].

Важливо зазначити, що у сучасному науковому середовищі вчені у галузі економіки приділяють увагу цифровим трансформаціям у взаємозв'язку із системою економічної безпеки підприємства; розвитку цифрової економіки в Україні та інновацій у забезпеченні економічної безпеки; впливу діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства, зокрема у певних галузях економіки щодо особливостей економічної безпеки в умовах трансформаційних перетворень.

Проведене дослідження надало можливість проаналізувати сучасні тенденції інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства на основі досвіду провідних країни світу, які можливо застосовувати у сфері економічної безпеки та обґрунтувати напрями інноваційного розвитку СЕБ підприємств національної економіки України на основі цифрових технологій.

Отже, основними напрямками інноваційного розвитку СЕБ на сучасному етапі розвитку цифрових технологій можуть бути: впровадження AIoT, CCTV HD та ASR окремо, або поєднані в єдине безпекове інформаційно-аналітичне середовище.

Подальшими напрямками дослідження загальної проблеми можуть бути: розробка концепцій, методів, та моделей інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства на основі цифрових технологій; розробка методичних рекомендацій щодо впровадження в діяльність вітчизняних підприємств сучасних світових трендів на основі цифрових технологій у сфері забезпечення економічної безпеки.

Ключові слова: управління системою економічної безпеки, безпека, економічна безпека, цифрові технології.

Список використаних джерел

1. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія / Л.О. Волощук, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнєцов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін.; за ред. д.е.н., доц. Л.О. Волощук, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. Випуск 4. 524 с.*
2. *Ткачук Г. О. Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. Економіка харчової промисловості. 2019. Том 11, Випуск 4. С. 42-50.*
3. *Демчишак Н.Б., Глутковський М.О. Розвиток цифрової економіки в Україні: концептуальні основи, пріоритети та роль інновацій. Інноваційна економіка. 2020. № 5-6. С. 43-48.*
4. *Неустроєв Ю. Г. Роль інновацій у забезпеченні економічної безпеки. Агросвіт. 2021. № 7-8. С. 103-108.*
5. *Неустроєв Ю. Г., Правдивець О. М. Інноваційний розвиток як інструмент економічної безпеки. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. Том 6. № 4. С. 223–229*

Теоретичні підходи до розуміння сутності забезпечення 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*

Сучасні реалії та виклики зовнішнього й внутрішнього середовищ, які, усе частіше, постають перед вітчизняними аграрними підприємствами, зокрема агрофірмами, вимагають від їх суб'єктів господарювання комплексу адекватних дій у посиленні заходів підтримки щодо забезпечення економічної безпеки. Адже в умовах воєнного стану, широкомасштабної агресії РФ проти України досить гостро стоїть питання забезпечення економічної безпеки на агрофірмах, які зазнають досить великих збитків через ворожі прильоти, відсутність сировини, проблеми з електроенергією, відтік робочих кадрів закордон тощо. Забезпечення економічної безпеки є досить важливим аспектом роботи кожної агрофірми, та особливо під час воєнного стану. Адже саме від рівня економічної безпеки залежить захист, реагування на фактори ринкового середовища, ефективність фінансово-господарської діяльності, стабільність роботи. Агрофірми відіграють важливе значення для підтримання економіки країни під час воєнного стану. Наразі вони зазнають чи не найбільших збитків, через те що стали однією з найголовніших цілей ворога. Кожного дня агрофірми втрачають свої виробничі потужності, готову продукцію, а також прибутки. Кожна агрофірма має власну стратегію розвитку на декілька років, але в умовах воєнного стану передбачити розвиток підприємства досить важко, тому слід заздалегідь продумати як забезпечити його економічну безпеку, оскільки від ефективного забезпечення економічної безпеки агрофірм, а саме безперервного моніторингу середовища дестабілізуючих чинників та діагностики існуючих загроз, розробки невідкладних заходів щодо їх мінімізації або нейтралізації, залежить виживання, функціонування та стійкий розвиток агрофірм. Стає зрозуміло, що основне призначення економічної безпеки постає в протидії впливу проявів наявних деструктивних факторів.

Тому теоретичним базисом дослідження проблеми економічної безпеки агрофірм є, перш за все, розгляд теоретичних підходів щодо розуміння сутності категорій «економічна безпека підприємства» та «забезпечення економічної безпеки підприємства» й визначення їх місця у діяльності агрофірм. Усе це, безсумнівно, і є актуальним завданням.

За останні роки вивченням проблем економічної безпеки на рівні підприємства та питанням забезпечення економічної безпеки підприємства, зокрема в аграрній сфері, присвятили свої роботи Боса І. [1], Поліщук О. Б. [2], Іванюк Б. М. [3],

Ярославський А. О. [4], Дуб Б. С. [5], Копитко М. І. [6], Любохинець Л. С. [7], Тютченко С. М. [8], Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Кравчук Н. М. [9], Алькема В. Г., Кириченко О. С., Пазєєва Г. М. [10], Сосновська О. О. [11] та інші.

Метою дослідження є аналіз, узагальнення та систематизація існуючих теоретичних підходів до розуміння економічної безпеки та забезпечення економічної безпеки підприємства, зокрема агрофірми, для уточнення сутності даних економічних категорій.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- проведено аналіз визначень і сутності категорій «економічна безпека підприємства» та «забезпечення економічної безпеки підприємства», запропонованих у науковій літературі;
- запропоновано та обґрунтовано авторське бачення трактування економічної безпеки підприємства та забезпечення економічної безпеки підприємства;
- визначено переваги та недоліки підходів до визначення понять «економічна безпека підприємства» та «забезпечення економічної безпеки підприємства»;
- розглянуто функціональні складові у процесі забезпечення економічної безпеки агрофірм, а саме фінансову, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну, силову, ресурсну, політико-правову, ринкову та інтерфейсну, та обґрунтовано їх важливість;
- визначено основні цільові орієнтири агрофірм у процесі забезпечення економічної безпеки;
- запропоновано та обґрунтовано авторське бачення трактування економічної безпеки агрофірми та забезпечення економічної безпеки агрофірми.

Провівши аналіз визначень і сутності категорії «економічна безпека підприємства», запропонованих у науковій літературі, варто зазначити, що незважаючи на різноманіття аспектів, у межах яких розглядається поняття «економічна безпека підприємства» жодне із запропонованих визначень не можна спростувати. Усі вони є правильними та логічними за своєю сутністю та структурою. Переважна більшість авторів дійсно використовують різноманітні визначення економічної безпеки підприємства, але усі вони єдині в тому, що керівництво підприємства повинно забезпечити ефективне використання всіх груп ресурсів у своїй діяльності, а також, що широкий спектр проблем, з яким пов'язана економічна безпека підприємства, потребує системного їхнього розподілу складових. Але, у той же час, погодитися з будь-яким із них у повній мірі не можна. Деякі автори розглядають поняття економічної безпеки підприємств занадто широко та масштабно, інші занадто вузько розуміють це поняття, що виключає можливість комплексного підходу до оцінки та забезпечення діяльності підприємства. Окрім того авторами попередніх робіт не було враховано, і це не можливо було врахувати, такий дестабілізуючий фактор, як широкомасштабна збройна агресія РФ проти України. І цей фактор стає основним в останні два роки щодо впливу на економічну безпеку підприємств.

Таким чином, на основі аналізу теоретичних досліджень, можна запропонувати авторське визначення поняття «економічна безпека підприємства» – це стан та

здатність підприємства мати сукупність дієвих заходів суб'єкта господарювання, метою яких являється захист життєво важливих інтересів підприємства, маючи здатність протистояти небажаним небезпекам та загрозам, кінцевий результат яких покликаний 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 за рахунок комплексного суцільно-якісного ефективного управління підприємством загалом та управління забезпеченням економічної безпеки даного підприємства, з урахуванням впливу дестабілізуючих факторів військової агресії РФ, що і є головною місією його діяльності.

Провівши аналіз визначень і сутності категорії «забезпечення економічної безпеки підприємства», запропонованих у науковій літературі, частина науковців розглядають забезпечення економічної безпеки підприємства як процес (процесний підхід), який передбачає сукупність послідовних та обґрунтованих дій, створення сприятливих умов, метою якого є досягнення певного стану підприємства, що характеризується як безпечне та який дозволяє з максимальною ефективністю використовувати доступні ресурси для захисту інтересів від впливу дестабілізуючих чинників. Частина дослідників розглядає забезпечення економічної безпеки підприємства як систему (системний підхід), який охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, діяльність яких спрямована на протидію загрозам. Отже, аналіз розглянутих підходів до визначення сутності категорії «забезпечення економічної безпеки підприємства» дає можливість зробити висновок, що можливість застосування будь-якого з розглянутих підходів залежить безпосередньо від інтересів власників підприємства, мети функціонування підприємства, стратегії розвитку підприємства тощо.

Таким чином, на основі аналізу теоретичних досліджень, можна запропонувати авторське визначення поняття «забезпечення економічної безпеки підприємства», а саме під цим поняттям ми розуміємо безперервний системний процес, який вміщує в собі цілий комплекс обґрунтованих управлінських заходів, принципів, методів, функцій і засобів з метою досягнення такого стану підприємства, який би дозволяв направляти потужні дії на якісну реалізацію захисту від глобальних і локальних загроз і які б, насамперед, забезпечували основні комерційні інтереси і цілі підприємства у тому числі і в умовах воєнного стану. Саме в таких умовах економічна безпека підприємств не розглядалась і це досить природно і зрозуміло.

Слід розуміти, що для досягнення найвищого рівня економічної безпеки підприємство, зокрема агрофірма, повинна працювати над забезпеченням високого рівня безпеки основних її внутрішніх та зовнішніх функціональних компонентів. До внутрішніх функціональних складових у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства науковці Алькема В. Г., Кириченко О. С., Пазеева Г. М. [10], Копитко М.І. відносять [6]:

- кадрову, яка характеризує інтелектуальний та професійний склад працівників, якість використання людського капіталу, ефективність управління персоналом;
- фінансову, яка демонструє загальний фінансовий стан підприємства;
- техніко-технологічну, яка характеризує рівень інноваційної активності, технологічної незалежності підприємства та його відповідність сучасним світовим аналогам;
- інформаційну, яка характеризує ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства та забезпечення захисту інформації;
- силову, яка характеризує ефективність фізичної безпеки підприємства, його персоналу, фінансових та інших ресурсів;
- ресурсну, яка характеризує рівень забезпеченості та ефективність використання виробничих потужностей і ресурсів;
- політико-правову, яка характеризує рівень дотримання чинного законодавства на підприємстві, правового забезпечення діяльності та юридичної підтримки господарських рішень, правової захищеності підприємств та його працівників.

До зовнішніх функціональних складових підприємства науковці Алькема В.Г., Кириченко О.С., Пазєєва Г.М. [10], Копитко М.І. [6] відносять ринкову та інтерфейсну.

Ринкова – характеризує місце підприємств на ринку, можливість протистояти конкурентному тиску та втримати конкурентні переваги.

Інтерфейсна – характеризує надійність взаємодії підприємства з економічними контрагентами.

Окрім того, на нашу думку, до зовнішніх функціональних складових підприємств, зокрема агрофірм, у сучасних умовах війни слід внести таку складову, як стійкість економічної діяльності підприємства до зовнішніх впливів. Це аргументується тим, що основна мета економічної безпеки підприємства – забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах виникнення потенційних загроз та ризиків на основі ефективного формування та використання його корпоративних ресурсів у різних функціональних сферах. У такому випадку стійкість буде характеризуватись здатністю підприємства виконувати свої функції в умовах впливу несприятливих факторів, які можуть бути спричинені не тільки бойовими діями, але й іншими загрозами.

Підводячи підсумки, слід відзначити, що вищеперелічені функціональні складові економічної безпеки підприємства є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Кожна з існуючих функціональних складових є обґрунтованою та має специфічну особливість, яка має бути врахована при вивченні категорії економічної безпеки агрофірми та подальшої розробки методичного інструментарію щодо її забезпечення.

Варто зазначити, що забезпечення економічної безпеки агрофірм є однією з пріоритетних задач менеджменту. Необхідно розуміти, що даний процес є складним та багатоетапним, результатом реалізації якого повинне виступати

досягнення поставлених цілей.

Так науковець Копитко М. І. [6] до цільових орієнтирів підприємства у процесі забезпечення економічної безпеки відносить:

- захист законних прав та інтересів підприємства;
- досягнення фінансової стабільності та незалежності, що передбачає отримання бажаного прибутку від усіх видів діяльності підприємства;
- побудова високоефективної системи менеджменту та управління, оптимальної організаційної структури;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності;
- створення умов виробництва з мінімально негативним впливом на довкілля;
- створення умов правового захисту усіх аспектів діяльності підприємства;
- гарантування захисту інформації підприємства, комерційної таємниці, створення умова для ефективного інформаційного забезпечення роботи всіх структурних підрозділів підприємства;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, капіталу та майна, а також інтересів і можливостей підприємства;
- запровадження світових стандартів у діяльності підприємства;
- підвищення виробничо-інтелектуального потенціалу;
- створення максимально сприятливих умов для ведення інноваційної діяльності;
- активізація зовнішньоекономічної діяльності з можливою міжнародною кооперацією;
- створення умов для поглиблення диверсифікації виробництва;
- створення максимально гнучкої системи ефективного використання ресурсів;
- протидія дестабілізуючим чинникам.

Окрім того, науковець Сосновська О.О. [11] у своїй роботі виділяє також вагомі цільові орієнтири економічної безпеки підприємства, а саме:

- забезпечення гармонізації в часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища;
- забезпечення економічної свободи підприємства внаслідок керованого процесу взаємоузгодження економічних інтересів стейкхолдерів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- адаптація підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища;
- забезпечення конкурентоспроможності продукції з одночасним гарантуванням ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства;
- забезпечення динамічного розвитку підприємства та досягнення фінансово-економічних цілей в умовах конкуренції та господарського ризику;
- забезпечення конкурентних переваг підприємства шляхом ефективного використання ресурсів на основі вивчення комплексної інформації.

Ми погоджуємось з поглядами даних провідних фахівців, оскільки

високоякісне забезпечення економічної безпеки агрофірм значно впливає на їх конкурентоспроможність. Саме завдяки відповідному рівню економічної безпеки захищаються інтереси агрофірми від негативного впливу дестабілізуючих чинників і використовуються можливості внутрішнього та зовнішнього середовищ, що у свою чергу забезпечує виживання підприємства в цьому середовищі. Забезпечення економічної безпеки агрофірм дозволить досягнути економічної ефективності, а саме одержати позитивні результати у процесі використання ресурсів, який визначається відношенням суми витрат до одержаного ефекту, а також належне забезпечення ЕБП дозволить досягнути бажаної конкурентоспроможності, що сприятиме отриманню підприємством конкурентних переваг та формуванню стабільної позиції на ринку, що у свою чергу забезпечить вже самий розвиток агрофірми в середовищі.

Таким чином виникає необхідність у формулюванні власного визначення категорій «економічна безпека агрофірми» та «забезпечення економічної безпеки агрофірми». На погляд автора, під економічною безпекою агрофірми слід розуміти комплексну характеристику досягнутих та очікуваних результатів її діяльності, яка зумовлена узгодженням цілей та передбачає раціональне використання ресурсів за рахунок комплексного суцільно-якісного ефективного управління агрофірмою загалом та управління забезпеченням її економічної безпеки. Відповідно, під забезпеченням економічної безпеки агрофірми пропонуємо розуміти безперервний, системний процес, перебіг якого передбачає діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища агрофірми, планування, організацію та реалізацію управлінських заходів щодо підтримки стабільного функціонування агрофірми відповідно до її стратегічних, тактичних та поточних цілей, що досягається, насамперед, шляхом найбільш раціонального розподілу та використання ресурсів, з урахуванням воєнного стану в країні.

Як бачимо з вищезазначеного, для забезпечення відповідного рівня економічної безпеки на агрофірмах необхідними є формування та впровадження ефективного та злагодженого процесу управління забезпеченням економічної безпеки в комплексній системі менеджменту агрофірми. Тому у подальших дослідженнях впливає необхідність у проведенні детального аналізу визначень і розуміння сутності поняття «управління забезпеченням економічної безпеки агрофірми», запропонованих провідними фахівцями у науковій літературі, та на підставі яких, матиме місце формулювання й обґрунтування авторського бачення до даного поняття. Окрім того, у подальшому виникає необхідність у проведенні діагностики сучасного стану управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в Україні та світі, аналізі ризиків й проведенні діагностики загроз в управлінні забезпеченням економічної безпеки вітчизняних агрофірм з урахуванням нейтралізації несприятливих факторів пов'язаних зі збройною агресією РФ.

Ключові слова: економічна безпека підприємства; забезпечення економічної безпеки підприємства; агрофірма; теоретичні підходи; управління; діагностика.

Список використаних джерел

1. Боса І. Етимологія поняття «економічна безпека підприємства». Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 6. Том 2. С. 300-308.
2. Поліщук О.Б. Формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства: дис. ... д-ра філософії. 073, 051. Львів. 2022. 270 с.
3. Іванюк Б.М. Формування економічної безпеки бізнесу в Україні: дис. ... канд. екон. наук. 08.00.03. Полтава. 2021. 227 с.
4. Ярославський А.О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств: дис. ... д-ра філософії : 051. Вінниця. 2020. 221 с.
5. Дуб Б.С. Розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів: дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Черкаси, Київ. 2021. 339 с.
6. Копитко М.І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємств транспортного машинобудування): дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02. Київ. 2015. 478 с.
7. Любохинець Л.С. Гнучке управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Хмельницький. 2022. 476 с.
8. Тютченко С.М. Забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах трансформаційних змін в економіці: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя. 2020. 273 с.
9. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Кравчук Н. М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (42). С. 64-69. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69).
10. Алькема В. Г., Кириченко О. С., Пазєєва Г. М. Діагностика економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: ВНЗ «Університет «КРОК», 2019. 328 с.
11. Сосновська О.О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 440 с.

Фінансове управління коштами закладів загальної середньої освіти та вплив на нього процесу переходу до фінансової автономії ЗЗСО

Олег Босько

*здобувач I курсу магістратури, гр. МЕН/УЗО-23м,
ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,
e-mail: boskooo@krok.edu.ua*

Науковий керівник:

Оксана Кириченко

*д.е.н. доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaks@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5244-8323*

Фінансове управління коштами у закладах освіти є актуальною та важливою проблемою в сучасних умовах. Зростання вимог до якості освіти, швидкі технологічні зміни та економічні труднощі визначають потребу в ефективному та стратегічному управлінні фінансами в освітніх установах. Сучасні заклади освіти стикаються з потребою стратегічного планування фінансових ресурсів для забезпечення ефективного функціонування та реалізації педагогічних завдань. Оптимізація витрат стає ключовою для підтримання високої якості навчання. Зростання соціально-економічних викликів та впливу економічних труднощів, а також військовий стан, чинять підвищений тиск на фінансову стабільність навчальних закладів. Суспільна увага до використання публічних коштів підкреслює важливість транспарентності та відповідальності в управлінні фінансами освітніх установ. Крім того, процес переходу до автономії закладів загальної середньої освіти, який «на папері» відбувся досить давно, на практиці досі не завершений через певні труднощі, які виникли при спробах реалізації цієї ідеї.

Об'єктом дослідження є процес фінансового управління коштами закладів освіти.

Предметом дослідження є методи та засоби фінансового управління коштами закладів освіти в умовах децентралізованої та централізованої моделі фінансування.

Метою дослідження є аналіз стану фінансового управління коштами закладів загальної середньої освіти України та дослідження існуючих моделей фінансування.

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

- аналіз теоретичних концепцій фінансового управління в освітніх установах;
- аналіз рівня впливу імплементації фінансової автономії закладів освіти на процес фінансового управління їх коштами;
- аналіз перешкод, які сповільнюють завершення процесу переходу до автономії закладів загальної середньої освіти.

Інформаційною базою проведеного дослідження стали дослідницька стаття Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України «Фінансова політика закладів вищої освіти», звіт за результатами дослідження аналітичного центру Київського університету імені Бориса Грінченка «Автономія закладів освіти та її вплив на якість управління освітою столиці».

У роботі було використано теоретичні методи аналізу та узагальнення, емпіричний метод спостереження.

Термін "фінансове управління" охоплює набір заходів, які спрямовані на ефективне управління фінансовими ресурсами в певній організації з метою досягнення стратегічних цілей та оптимізації фінансової діяльності цієї організації. Цей термін включає в себе планування, контроль, аналіз і прийняття рішень щодо фінансових операцій та грошових вкладень з метою отримання максимальної прибутковості, забезпечення фінансової стабільності та розвитку організації.

Якщо розглядати процес фінансування закладів освіти, то він здійснюється за однією з моделей: централізованою, децентралізованою та децентралізованою з посиленою автономією шкіл. Централізована модель передбачає сценарій, коли заклади освіти фінансуються державою, враховуючи освітню субвенцію. Уряд визначає обсяги та призначення коштів, які передаються на місця для фінансування закладів освіти. В свою чергу, при децентралізованій моделі питаннями фінансування займаються органи місцевого самоврядування. Тут значна частина бюджету на освіту може виділятися з місцевих бюджетів, що контролюються місцевими органами влади. Це може дозволити краще врахування місцевих потреб та умов, а також більшу автономію для місцевих закладів освіти у використанні фінансових ресурсів. Щодо децентралізованою моделі з посиленою автономією шкіл - це модель, у якій для закладу освіти реалізується самостійне ведення фінансово-господарських справ: формування структури навчального закладу та його штатного розпису, визначення доплат і премій, оплата ремонтних робіт, пошук додаткових джерел фінансування.

У статті 23 Закону України „Про освіту” [1], схваленому у 2017 році, сказано, що держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти, а частиною першою статті 59 Закону України „Про повну загальну середню освіту” [2] відзначено, що фінансова автономія закладів загальної середньої освіти в частині використання бюджетних коштів передбачає самостійне здійснення витрат у межах затверджених кошторисами обсягів. В цьому ж законі запроваджується термін «фінансова автономія закладів загальної середньої освіти» який описує право таких закладів самостійно здійснювати витрати коштів у межах затверджених кошторисами обсягів, зокрема на:

- формування структури ЗЗСО та його штатного розпису;
- оплату праці працівників, встановлення доплат, надбавок, винагороди, виплату матеріальної допомоги та допомоги на оздоровлення, преміювання, інших видів стимулювання та відзначення працівників;
- оплату поточного ремонту приміщень і споруд;

- оплату підвищення кваліфікації педагогічних та інших працівників;
- укладення відповідно до законодавства цивільно-правових угод (господарських договорів) для забезпечення діяльності закладу освіти.

Проте, як доцільно кажуть в статті [3], у дійсності всі нормативи фінансування відсутні. Використовувати бюджетні кошти на свій розсуд установи не мають права через цільове фінансування за окремими статтями. При фінансуванні установ через органи казначейства головний розпорядник кредитів — орган управління освітою — відсторонюється від процедури власних фінансових перерахувань. Його функції зводяться до того, що він визначає суми, які підлягають перерахуванню, складає реєстр (заявку на фінансування) по кожному підприємству із зазначенням статей видатків. Бюджетні кошти при цьому перераховуються фінансовим органом на банківські рахунки установ, минаючи проміжну ланку — орган управління. На рахунки централізованої бухгалтерії надходять тільки грошові ресурси для фінансування видатків освітніх установ, які обслуговуються центральною бухгалтерією. Тому потрібно шукати шляхи організації ефективного управління фінансами, щоб школа була конкурентоспроможною.

Для отримання фінансової автономії закладу освіти, засновник має ухвалити рішення про виключення закладу освіти зі складу централізованої бухгалтерії та переведення на автономний бухгалтерський облік. Алгоритм такого переходу достатньо прозорий і не є складним, проте більшість навчальних закладів досі не скористалися ним. Незважаючи на наявність законів і алгоритмів, процес втілення цих законів в життя є досить складним, довготривалим і наразі далеким до його завершення.

Згідно дослідження [4], в якому опитали 472 керівника закладів загальної середньої освіти м. Києва, серед яких переважна більшість – жінки віку 40-60 років, значна частина директорів (~77%) виступила з підтримкою автономії шкіл. Крім того, близько 20% повідомили, що вже впроваджують автономію в своєму закладі тим чи іншим чином. Проте, в першу чергу керівники закладів освіти хотіли би бачити кадрову (84%) та організаційну автономії (70%), і лише 10% вважають, що варто починати з фінансової автономії. Причинами, які перешкоджають впровадженню автономії навчальних закладів їх керівники здебільшого вважають сучасну систему фінансування шкіл, недосконале нормативно-правове регулювання в освіті та недостатню методичну підготовку в питаннях фінансово-господарської діяльності. Полегшили б процес переходу, на думку директорів, чіткі алгоритми по переходу до автономії, організовані освітні заходи для керівників, їх заступників та бухгалтерів з питань особливостей фінансової діяльності школи та з питань здійснення закупівель.

Виходячи з вищесказаного, бачимо, що проблема фінансового управління закладами освіти є досить актуальною і вимагає невідкладного вирішення. Незважаючи на те, що Закон України «Про освіту» вже 7 років як проголошує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти, сам процес переходу до цієї автономії досі не завершено. На прикладі керівників

закладів загальної середньої освіти м. Києва бачимо, що директори шкіл здебільшого готові до такого переходу, за умови, що відбудеться низка допоміжних заходів з: забезпечення відповідного рівня поточного фінансування, створення належної матеріально-технічної бази, зменшення обсягу звітності, надання підтримки, консультативної допомоги, стимулювання керівників та позбавлення закладів освіти надлишкових функцій.

Ключові слова: фінансування, фінансова автономія, заклади загальної середньої освіти, управління закладом освіти.

Список використаних джерел

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38-39., С. 380.
2. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 31. С. 226.
3. Осінська Т.П. Сучасні аспекти формування фінансово-економічного потенціалу загальноосвітнього навчального закладу / Науковий вісник УМО «Економіка та управління: історія, реалії та перспективи», №1. 2016. 14с.
4. Автономія закладів освіти та її вплив на якість управління освітою столиці: звіт за результатами аналітичного дослідження URL: https://www.researchgate.net/publication/365790331_AVTONOMIA_ZAKLADIV_OSVITI_TA_II_VPLIV_NA_AKIST_UPRAVLINNA_OSVITOU_STOLICI_zvit_za_rezultatami_analiticnogo_doslidzenna
5. Фінанси бюджетних установ : навч. посіб. / Н. А. Дехтяр, О. В. Дейнека, О. В. Люта, Н. Г. Пігуль ; за заг. ред. Н. А. Дехтяр. Суми : Сумський державний університет, 2020. 229 с.

Принципи та моделі прийняття управлінських рішень

Юлія Хавро

студентка 2 курсу, Мен-22,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: KhavroYD@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaks@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

В умовах становлення ринкової економіки та адміністративної реформи відбуваються значні зміни у комунікативних відносинах, економічних та організаційно-технологічних зв'язках. Ці зміни супроводжуються активним впровадженням інновацій у сфері управління. Особливі труднощі виникають при впровадженні адміністративної реформи стосовно державних органів та органів місцевого самоврядування.

Мета полягає в уточненні теоретичних положень та розробці напрямків удосконалення колективних та індивідуальних управлінських рішень організації. Це означає аналіз різних методів прийняття управлінських рішень, їхню ефективність та можливості застосування в сучасних умовах суспільства та ринкових відносин.

Об'єктом є процес прийняття рішень в умовах сучасного суспільства. Курсова робота спрямована на вивчення принципів та моделей прийняття управлінських рішень, та розробку рекомендацій щодо оптимізації цього процесу.

Існування людства нерозривно пов'язано із розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Під теорією прийняття управлінського рішення необхідно розуміти систему знань, які відображають сутність понять "закономірність" і "рішення". З урахуванням закономірностей рішення розробляються, приймаються та реалізуються. Основними рисами теорії прийняття рішень є: об'єктивна реальність, логічна цілісність, здатність до розвитку, відносна самостійність, активний вплив на практику.

Об'єктивним в теорії є перевірка практикою змісту її законів і принципів, а суб'єктивним - форма відображення відповідних теоретичних положень. Необхідною умовою формування теорії прийняття рішень, як складової теорії управління, є визначення її предмета, напрямків вивчення, форм і методів дослідження. В теперішній час переробляється і удосконалюється ряд теоретичних положень теорії управління, які збагачуються дослідженнями теорії і практики передових шкіл управління, знаходяться оптимальні сполучення нових та існуючих раніше поглядів на розробку, прийняття і реалізацію управлінських рішень.

Прийняття управлінських рішень — це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів

високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду [1]. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму. Сутність, класифікація та процес вироблення управлінських рішень отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керувану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення.

Загалом, управлінське рішення є результатом альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керувану. Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Слід зазначити, що універсального, єдиного підходу до прийняття управлінських рішень не існує. Вибирати спосіб потрібно виходячи з ситуації, що склалася, та враховуючи доступні ресурси та інші важливі моменти. Умовно всі методи можна розділити на дві категорії: експертні та загальнодоступні. До першої групи належать: мозковий штурм. Полягає в колективному обміні ідеями та варіантами вирішення проблеми; організація комісії. Запрошуються експерти в сферах, які стосуються питання, і формують ідеї шляхом дискусії; Метод Делфі [1]. Збір необхідної інформації за допомогою заздалегідь підготовлених опитувальників, і проводиться в кілька турів; складання сценаріїв. Кожен експерт розписує своє бачення проблеми і пропонує свій сценарій розвитку ситуації; метод суду [22]. У кожного рішення є свої «обвинувачі» і свій «захист». Таким чином можна в короткі терміни визначити всі «за» і «проти».

Загальнодоступні підходи не вимагають участі експертів. Досить просто зібрати тих, хто має відношення до теми обговорення. Найпоширенішими методами є: теорія ігор. Цей спосіб не має наявних чітких цілей і завдань [3]. Дії здійснюються одноразово для конкретного випадку; метод спроб та помилок. В основному застосовується тоді, коли схвалити рішення потрібно в найкоротші терміни; метод декомпозиції. Добре підходить для об'ємних, важких завдань. Їх розбивають на декілька більш дрібних і сортують за важливістю.

Таким чином, досліджено ключові принципи та моделі прийняття управлінських рішень, які є важливими для сучасного управління. Принципи раціональності, прозорості та взаємодії визначають основу відповідального прийняття рішень у будь-якій сфері діяльності. Моделі, такі як SWOT-аналіз та матриця прийняття рішень, допомагають структурувати інформацію та знаходити оптимальні шляхи розвитку [3].

Розвиток компетенцій у галузі прийняття управлінських рішень є ключовим завданням для керівників, оскільки це дозволяє ефективно вирішувати завдання та досягати стратегічних цілей. Інноваційні підходи та використання сучасних технологій в прийнятті рішень збільшують конкурентоспроможність організацій

і сприяють їхньому успіху на ринку.

Загалом, принципи та моделі прийняття управлінських рішень є важливою складовою успішного управління, а їх правильне використання дозволяє досягати стабільності та досягати поставлених цілей.

Ключові слова: методи управління, менеджмент, методи прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Яременко, О.Ф. (2017). Процес управління і управлінські рішення. Методи прийняття управлінських рішень. Вилучено із <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=110977&lang=uk>.
2. Євтушенко, О.Н (2014). Управлінські рішення: сутність та характерні риси. Державне управління, (237), 47-51.
3. Шульженко, І.В., Остапенко, С.Ю. & Симоненко, В.А. (2018). Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник, (4), 73-77.

Управління брендом організації в сучасних умовах

Крістіна Калабішка

студентка 2 курсу Мен-22,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: kalabishkaKF@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

д.е.н. доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaks@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

У сучасному світі, де конкуренція на ринку надзвичайно висока, ефективне управління брендом стає одним з ключових факторів успіху для будь-якої організації. Бренд визначає ідентичність компанії, впливає на споживачів та конкурентне середовище, і грає важливу роль у створенні довіри та лояльності.

Перш за все, бренд відображає цінності та культуру компанії. Він є символом її унікальності та ідентичності, віддзеркалюючи уявлення про її продукти чи послуги [1]. Ефективне управління брендом вимагає чіткої стратегії, яка відображає цільові ринки, цільову аудиторію та унікальні переваги компанії. Далі, бренд має великий вплив на споживачів. Правильно побудований бренд стимулює емоційний зв'язок зі споживачами, збільшуючи їхню лояльність та відданість [2]. Лояльні клієнти не лише забезпечують стабільний потік прибутків, але й діляться позитивними відгуками та рекомендаціями, що допомагає розширювати аудиторію.

Метою дослідження: є розгляд сучасного підходу до управління брендом організації та його важливості у контексті змін у ринковому середовищі. Дослідження спрямоване на вивчення стратегій, інструментів та тенденцій управління брендом, а також їхнього впливу на успішність підприємства в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження: є процес управління брендом організації. Він включає в себе всі аспекти створення, розвитку та підтримки бренду в контексті його сприйняття споживачами та конкурентним середовищем.

Предмет дослідження: є методи, стратегії та інструменти, які використовуються для управління брендом організації в сучасних умовах. Це включає аналіз ринку, розробку позиціонування, створення корпоративної ідентичності, ведення маркетингових кампаній та співпрацю зі зацікавленими сторонами для досягнення стратегічних цілей бренду.

Розвиток бренду – це збільшення сукупного марочного капіталу за допомогою охоплення більш широких груп споживачів, експансії в нові продукти і поширення впливу на нові ринки і/або категорії.

У брендингу прийнято виділяти дві основні стратегії розвитку бренду. Brand extension – розтягнення бренду, якщо при появі нового товару під тим же ім'ям залишаються незмінними товарна категорія, призначення, цільова аудиторія, ідентичність бренду, а змінюється лише вигода для споживача [3].

Основними видами розтягування марки є: нова кількість товару (розфасовка); товар більшої кількості за колишню ціну; товар в новій упаковці; новий смак, склад, технологія виготовлення; нові вигоди і переваги для тих же споживачів.

Brand expansion – розширення бренду, коли марка поширюється на новий сегмент споживачів або суміжну товарну категорію і ідентичність бренду при цьому залишається незмінною. Розширення бренду включає в себе наступні різновиди: випуск товарів, що доповнюють базову марку; нова цільова аудиторія споживачів; нове призначення товару; перенесення іміджу бренду на суміжну товарну категорію.

Дослідники Д. Аакер і К. Келлер вважають, що розширення бренду – це використання усталеного імені в новій категорії продукту; розширення лінії – це пропозиція нового продукту в тій ж самій категорії продукту під сталим ім'ям бренду [4]. Пріоритетність вибору конкретної стратегії для розвитку портфеля брендів визначається співвідношенням ступеня новизни бренду і пропонованої їм цінності та представленістю такої ж цінності в товарній категорії. Дана залежність відображена в матриці стратегічного розвитку портфеля брендів.

В результаті розтягувань і розширень марка може поширюватися на кілька видів товарів однієї або декількох товарних груп, одного або декількох призначень, що пропонують одному або декільком сегментам споживачів різні.

Крім того, бренд є основним джерелом конкурентної переваги. Сильний бренд допомагає відокремитися від конкурентів та створює бар'єри для входу нових учасників на ринок. Він також дозволяє компанії встановити більш високі ціни за свої продукти чи послуги, що сприяє зростанню прибутку та покращенню фінансових показників [5].

Наприкінці, ефективне управління брендом вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін у ринкових умовах та споживчих уподобаннях. Компанії повинні бути готові до впровадження інновацій та змін у стратегії брендингу для забезпечення свого конкурентного позиціонування.

У підсумку, управління брендом є складним процесом, що вимагає уваги до деталей, стратегічного мислення та постійного вдосконалення. Однак, відправною точкою для будь-якої організації є розуміння того, що бренд - це не лише логотип або назва, але й сила, яка визначає її успіх на ринку.

Ключові слова: управління; бренд; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Абрамович І.А., Єфименко А.Ю., Верцева А.О. Бренд – сутність та особливості застосування в сільському господарстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 21. С. 46–47.
2. Савицька Н.Л., Мелушова О.М., Прядко О.М. *Брендинг : конспект лекцій для студентів спеціальності 075 Маркетинг, 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. Харків, 2019. 72 с.
3. Гриценюк В.В., Руснак А.В., Надточій І.І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://>

www.econotyu.nauka.com.ua/?op=1&z=7545.

4. Буняк Н.М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами. Серія: Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 125–130.
5. Салюк А.П., Холодний Г.О. Формування бренда підприємства: фактори впливу та особливості. *Бізнес-інформ*. 2018. № 9. С. 265–271.

Управління грошовим потоком, як складова стратегічного фінансового планування на підприємстві

Дмитро Ніколаєв

*ст. викладач кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DmitroNG@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6374-6673*

Функціонування підприємства являє собою складний динамічний процес, опосередкований циклічним рухом (надходженням та вибуттям) грошових коштів [1]. Формування грошових потоків є вкрай важливим для функціонування будь-якого підприємства, а тому є одним з головних об'єктів управління з боку менеджменту.

Ефективність роботи підприємства повністю залежить від організації і системи управління грошовими потоками. Дана система створюється задля забезпечення виконання короткострокових і стратегічних планів підприємства, підтримання платоспроможності і фінансової стійкості, більш раціонального використання активів і джерел їх формування, а також мінімізації витрат на фінансування господарської діяльності. Від якості управління грошовими потоками залежить не тільки стійкість і ефективність роботи підприємства, але і здатність до майбутнього розвитку, досягнення фінансового успіху в довгостроковій перспективі [2]. Ефективне управління грошовим потоком допомагає компаніям уникати проблем ліквідності, забезпечує стабільність фінансів і створює основу для довгострокового успіху.

Управління грошовим потоком (Cash Flow Management) є ключовою складовою управління робочим (обіговим) капіталом і стратегічного фінансового планування загалом. Воно визначає як гроші рухаються в компанії і складається з наступних елементів [3]:

- Моніторинг грошового потоку.
- Прогнозування грошового потоку.
- Моніторинг виконання прогнозів.
- Оптимізація грошового потоку.
- Управління ліквідністю.
- Управління кредитами.
- Управління фінансовими ризиками.

Моніторинг грошового потоку – це перший і надзвичайно важливий етап в управлінні грошовими ресурсами компанії. Моніторинг дозволяє компанії систематично відстежувати свій грошовий потік щоб розуміти звідки надходять кошти і куди вони йдуть.

Моніторинг грошового потоку дає змогу компанії регулярно отримувати актуальну (в режимі реального часу) і точну інформацію про її фінанси (це особливо важливо в умовах змінного бізнес-середовища, де швидке реагування на фінансові та економічні зміни може бути критичним); дозволяє виявляти

тенденції в грошовому потоці, такі як періоди підвищеного або зменшеного попиту на продукцію чи послуги підприємства, затримки в оплатах від клієнтів, погіршення умов постачання від постачальників (це допомагає менеджменту компанії бути своєчасно проактивним у вирішенні проблем та використовувати можливостей); оцінювати ліквідність фірми, тобто її здатність забезпечити достатню суму коштів для виконання поточних фінансових зобов'язань (знання ліквідності дозволяє уникнути непередбачених фінансових труднощів); вчасно виявляти ймовірний дефіцит коштів і вчасно втручатись, щоб вирішити цю проблему (вчасне втручання може включати перегляд умов оплати, залучення зовнішнього фінансування або інші заходи для забезпечення необхідного рівня ліквідності).

Моніторинг грошового потоку також дає компанії можливість оцінювати ефективність її стратегій управління грошовим потоком. Наприклад, якщо впроваджена стратегія не призводить до покращення ліквідності, це може вимагати перегляду та корекції стратегії. Крім того, на основі моніторингу грошового потоку компанія може розробляти більш точні фінансові плани та бюджети. Це допомагає менеджменту робити обґрунтовані рішення та визначати стратегічні напрямки для досягнення фінансових цілей.

Отже, моніторинг грошового потоку - це не тільки інструмент контролю, але й стратегічний інструмент управління, що дозволяє компаніям ефективно реагувати на зміни у фінансовому середовищі та підтримувати фінансову стабільність та стійкість своєї діяльності.

2-га складова (етап) процесу управління грошовим потоком підприємства - *прогнозування грошового потоку*. Це процес, який передбачає оцінку майбутніх грошових потоків та їхніх рухів на основі інформації про минулі та поточні транзакції. Створення прогнозу грошового потоку є важливим, оскільки дає змогу антиципувати (передбачати, очікувати) періоди недостатньої ліквідності компанії і приймати вчасні заходи для її покращення.

Основні аспекти прогнозування [4]:

- повинно здійснюватися на основі ретельно зібраних даних про всі грошові рухи (це можуть бути дані про продажі, оплати від клієнтів, плановані витрати на створення запасів, оплату постачальникам, витрати на персонал і т. д.);
- інформацію слід розподіляти за періодами, як правило, на місяці чи квартали (це дозволяє отримати більш точний і детальний прогноз і визначити періоди, коли можуть виникнути проблеми з ліквідністю);
- прогноз грошового потоку повинен враховувати різні фактори, такі як сезонність, циклічність, зміни в економіці, а також внутрішні фактори, наприклад, плановані інвестиції чи зміни в стратегії продажів;
- прогноз має включати оцінку імовірних ризиків і можливостей. Наприклад, якщо передбачається великий збільшений обсяг продажів, це може позитивно вплинути на грошовий потік, але може також вимагати додаткових ресурсів для виробництва або збільшення запасів.

На основі прогнозу менеджмент компанії може розробити більш ефективні

стратегії управління грошовим потоком. Відтак прогноз грошового потоку не тільки допомагає уникнути можливих фінансових труднощів, але і дозволяє компанії більш ефективно планувати свої дії, використовуючи грошові ресурси для досягнення стратегічних цілей.

3-тя складова (етап) процесу управління грошовим потоком підприємства - *моніторинг виконання прогнозів*. Регулярний моніторинг фактичного грошового потоку порівняно із прогнозами дозволяє вчасно виявляти відхилення та вживати коригувальних заходів, в т.ч. змінювати стратегію управління грошовими коштами підприємства.

4-та складова (етап) процесу управління грошовим потоком – *оптимізація грошового потоку*. Оптимізація грошового потоку - це процес максимізації ефективності управління грошовими ресурсами компанії, спрямований на забезпечення стабільної ліквідності та мінімізацію фінансових ризиків. Він включає всю сукупність заходів (інструментів, методів), що спрямовані на оптимізацію та максимізацію грошового потоку, підвищення ліквідності та зменшення ризиків, зокрема:

- управління строками оплати (здійснення та отримання платежів),
- ефективного управління запасами (зменшення запасів до оптимального рівня),
- управління оборотними коштами (збільшення їх оборотності),
- уникнення зайвих витрат (ретельний аналіз усіх видатків з метою виявлення зайвих або непродуктивних витрат),
- управління ризиками (аналіз різноманітних фінансових ризиків з метою уникнення їх негативного впливу на грошовий потік).

Дуже важливою складовою процесу оптимізації грошового потоку компанії є автоматизація (цифровізація) процесу управління грошовим потоком і фінансами в цілому в компанії. Використання електронних систем і програм для ефективного моніторингу та управління грошовим потоком може значно полегшити процес оптимізації грошового потоку, автоматизувати багато фінансових процесів і забезпечити більш точний аналіз даних.

Всі інші складові управління грошовим потоком підприємства не менш важливі та з рештою як і моніторинг, прогнозування та оптимізація грошових потоків мають на меті забезпечення ефективності використання грошових ресурсів компанії.

Загалом ефективно управління грошовим потоком допомагає компаніям уникати проблем ліквідності, забезпечує стабільне фінансове становище і створює основу для довгострокового успіху. Управління грошовим потоком є постійним процесом, який вимагає уваги та адаптації від компанії відповідно до змін в її діловому оточенні. Ретельне управління всіма аспектами даного процесу може позитивно позначитися на фінансовому стані компанії та сприяти її стабільності та зростанню.

Ключові слова: управління грошовим потоком, моніторинг грошового потоку, оптимізація грошового потоку, стратегічне фінансове планування.

Список використаних джерел

1. Білик М.Д., Надточій С.І. Грошові потоки підприємств у мікро та макро економічному аспекті // *Фінанси України*. - № 6. – 2007. – С. 133 – 147.
2. Завора Т.М. Теоретичні основи аналізу та оптимізації грошових потоків підприємства / Т.М.Завора, О.С. Берест // *Економіка і регіон*. - № 4 (47). – 2014. – С. 74–79.
3. Eiteman, David K. *Multinational business finance* / David K. Eiteman, Arthur I. Stonehill, Michael H. Moffett.—15th ed., Pearson, 2021. <https://library.lol/main/6218E116D2C3C64D1C3F2BB1E52A429E>
4. Крупка М. І. *Фінансовий менеджмент: підручник* / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.

Роль менеджера в сучасній організації

Анжела Кривенко

студентка 2 курсу Мен-22,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: KryvenkoAV@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

д.е.н. доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: oksanaks@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5244-8323

У сучасному світі, де бізнес-середовище швидко змінюється та стає все складнішим, роль менеджера в організації відіграє вирішальне значення. Менеджер виступає як ключова фігура, що забезпечує ефективне функціонування та розвиток підприємства. Цей реферат спрямований на розгляд різноманітних аспектів ролі менеджера в сучасній організації.

Менеджер - це керівник (директор, адміністратор, керуючий та ін.), що, як правило, має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень з організаційних питань менеджменту [1].

Перш за все, менеджер виступає в якості стратега та керівника. Він визначає місію та цілі організації, розробляє стратегії розвитку та встановлює напрямки діяльності. Крім того, менеджер відповідає за організацію та координацію роботи підрозділів та співробітників з метою досягнення поставлених цілей.

Другий аспект ролі менеджера полягає в управлінні людськими ресурсами. Він забезпечує підбір кваліфікованих кадрів, мотивує персонал до високої продуктивності та створює сприятливу робочу атмосферу. Менеджер розвиває потенціал своїх підлеглих через навчання, тренінги та розвиток кар'єрних можливостей.

Третій аспект ролі менеджера - це комунікація. Він забезпечує ефективний обмін інформацією в межах організації, сприяючи взаєморозумінню та співпраці між підрозділами та працівниками. Менеджер володіє вмінням чітко висловлювати свої ідеї, слухати та реагувати на думки та ініціативи інших учасників команди.

Крім того, менеджер відповідає за прийняття рішень та управління ризиками. Він аналізує інформацію, оцінює альтернативи та приймає стратегічні та оперативні рішення, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Менеджер також вирішує конфлікти та ризики, які можуть виникнути в процесі діяльності організації.

Метою є вивчення та аналіз ролі менеджера в сучасній організації з метою розкриття його впливу на успішну діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є функції, обов'язки та відповідальність менеджера в контексті сучасного бізнес-середовища.

Предметом аналізу є роль менеджера в стратегічному керівництві, комунікації, мотивації персоналу та інших аспектах діяльності організації.

Менеджер також відповідає за забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів та оптимізацію робочих потоків. Він стежить за виконанням завдань та контролює якість продукції чи послуг, що надаються, з метою забезпечення задоволення потреб клієнтів та збереження конкурентоспроможності організації.

Також слід відзначити, що менеджер виступає як посередник між різними рівнями управління. Він сприяє встановленню ефективного спілкування та співпраці між вищим керівництвом та робочим персоналом, забезпечуючи взаєморозуміння та виконання стратегічних завдань організації на всіх рівнях.

Нарешті, важливою аспектом ролі менеджера є постійне самовдосконалення та розвиток. Оскільки бізнес-середовище постійно змінюється, менеджер повинен бути відкритим до нових ідей, стратегій та технологій. Він повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію та навички, щоб ефективно керувати організацією в умовах невизначеності та конкуренції.

Менеджер також виступає як важливий посередник у взаємодії між різними функціональними підрозділами організації. Він сприяє координації діяльності різних відділів та команд, забезпечуючи їхню взаємодію та спільну спрямованість на досягнення стратегічних цілей. Це допомагає уникнути дублювання робіт, збільшує ефективність та прискорює процеси прийняття рішень [3].

Крім того, менеджер відіграє важливу роль у встановленні та збереженні корпоративної культури. це набір певних поведінкових правил.

Роль - це комплекс зразків поведінки, пов'язаних з виконанням яких-небудь функцій [4]. Він сприяє формуванню цінностей, які є важливими для організації, та забезпечує їх втілення у робочих процесах та взаємодії з клієнтами та партнерами. Корпоративна культура визначає стиль управління, спосіб взаємодії між працівниками та підходи до досягнення цілей, що є важливим для створення єдиної команди, готової працювати на результат.

Не менш важливою є роль менеджера у сприянні інноваціям та впровадженні змін. Він стимулює та підтримує творчий потенціал своєї команди, надаючи можливості для експериментів, розвитку нових ідей та підтримки інноваційних проєктів. Менеджер також відповідає за управління процесом змін у організації, забезпечуючи плавний перехід від старих методів до нових підходів та стандартів.

Крім цього, менеджер відіграє важливу роль у встановленні та підтримці стосунків зі зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники, інвестори та громадські організації.

Менеджер повинен бути свідомим соціальної відповідальності своєї організації перед суспільством, дотримуватися етичних стандартів та враховувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище.

Також варто звернути увагу на роль менеджера в управлінні конфліктами та вирішенні проблем. Оскільки конфлікти можуть виникати в будь-якій організації, менеджер повинен володіти навичками медіації та конфліктного управління, щоб забезпечити конструктивність та швидке вирішення суперечок. Ефективне управління конфліктами сприяє підтримці позитивного робочого середовища та

збереженню продуктивності колективу.

У сучасних умовах менеджер також відіграє важливу роль у впровадженні цифрових технологій та цифрової трансформації в організації. Він сприяє впровадженню новітніх технологій та інноваційних рішень, що дозволяють підприємству підтримувати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін на ринку. Менеджер відповідає за цифрову стратегію організації та координацію дій у цьому напрямку.

Загалом, роль менеджера в сучасній організації виявляється дуже многогранною та складною. Він відіграє важливу роль у багатьох аспектах діяльності підприємства, від стратегічного керівництва до ефективного управління людськими та матеріальними ресурсами. Менеджер також є каталізатором змін та інновацій, що сприяють успішності організації в умовах постійної динаміки сучасного бізнесу [5].

Отже, роль менеджера в сучасній організації є динамічною та різноманітною. Він виступає як керівник, лідер, координатор, посередник, спонсор і каталізатор змін, що забезпечує ефективне управління та досягнення успіху організації в умовах постійних змін та викликів.

Ключові слова: управління, менеджмент, менеджер, методи прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Кочурко О.І., Сабірова М.М. "Основи менеджменту: підручник." - Київ: Видавничий дім "Кієво-Могилянська академія", 2019.
2. Буняк Н.М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами. Серія: Інфраструктура ринку.* 2020. № 43. С. 125–130.
3. Карпенко В.П. "Стратегічний менеджмент: підручник." Київ: КНЕУ, 2020.
4. Литвиненко В. *Основи корпоративного управління: навчальний посібник.* Київ: Альфа-Лідер, 2017.

Корпоративний розвиток аграрних підприємств: особливості ЄС

Ярослав Коханюк

аспірант кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: kokhaniukyo@krok.edu.ua,

ORCID: 0009-0000-4795-7211

Корпоративний розвиток аграрних підприємств у Європейському Союзі (ЄС) представляє собою унікальний і складний ландшафт, сформований поєднанням нормативно-правової бази, економічних стимулів і мандатів сталого розвитку. Оскільки сільське господарство залишається основною галуззю в ЄС, воно підпорядковується особливим стратегіям і політикам, які суттєво впливають на операційні та стратегічні напрямки аграрного бізнесу. Загальна сільськогосподарська політика (САР), наріжний камінь сільськогосподарської політики ЄС, відіграє ключову роль у цьому контексті, надаючи фінансову підтримку та регуляторні вказівки, щоб допомогти фермам і сільськогосподарським підприємствам підвищити конкурентоспроможність, забезпечити продовольчу безпеку та інтегрувати стійкість у свою практику. Це дослідження закладає основу для детального вивчення особливостей, що характеризують корпоративний розвиток аграрних підприємств у ЄС.

Загальна сільськогосподарська політика (САР) була в центрі уваги академічних та політичних кіл, оскільки вона безпосередньо впливає на практику ведення сільського господарства в Європі. Баррелл (2007) надає розгорнутий огляд того, як реформи САР перейшли від простого субсидування доходів фермерських господарств до сприяння розвитку сільських районів, екологічної стійкості та посилення ринкової орієнтації. Подібним чином Swinnen (2015) аналізує економічні та соціальні наслідки САР, припускаючи, що хоча вона підтримала багатьох фермерів, вона також призвела до диспропорцій у розподілі субсидій між різними державами ЄС.

Перехід до стійких методів ведення сільського господарства є ще одним важливим напрямком дослідження. Гарроне та ін. (2014) досліджують, як екологічні норми ЄС підштовхнули аграрні підприємства до впровадження більш стійких методів ведення сільського господарства, зосереджуючись на інтеграції методів органічного землеробства та зменшенні використання хімікатів. Роль зелених технологій у сталому сільському господарстві обговорюють Фабер і Френкен (2016), які досліджують, як інновації в біотехнологіях і відновлюваних джерелах енергії впроваджуються в аграрний сектор ЄС.

Впровадження технологій та їх вплив на конкурентоспроможність аграрних підприємств досліджує Метьюз (2011), який обговорює поширення цифрових технологій сільського господарства, таких як точне землеробство, та його наслідки для продуктивності та управління ресурсами. Ван дер Бург та ін. (2012) зробили свій внесок у цей дискурс, розглядаючи, як політика ЄС сприяла або перешкоджала технологічним інноваціям у сільському господарстві.

Торгову політику ЄС та її вплив на аграрний бізнес аналізують Андерсон і Свіннен (2011), які оцінюють, як глобальні торговельні угоди та торговельні правила ЄС впливають на експорт та імпорт сільськогосподарської продукції. Вони обговорюють конкурентне середовище сільськогосподарського ринку ЄС та стратегії, які використовують аграрні підприємства, щоб орієнтуватися на ньому.

Нарешті, стратегічні відповіді аграрних підприємств на складне нормативно-правове та ринкове середовище ЄС висвітлено Meuwissen et al. (2009). Вони досліджують різні корпоративні стратегії, включаючи диверсифікацію та вертикальну інтеграцію, які використовуються аграрними компаніями для посилення свого позиціонування на ринку та фінансової стабільності.

Дослідження має на меті розкрити вплив політики ЄС, ринкових умов і екологічних міркувань на ці підприємства. Дослідження також вивчає виклики та можливості, які відкриває ринок ЄС, такі як правила торгівлі, субсидії та впровадження передових сільськогосподарських технологій. Крім того, обговорюється роль стійких практик та інтеграції зелених технологій у підвищенні довгострокової життєздатності та корпоративної відповідальності аграрних підприємств. У цьому дослідженні представлений комплексний огляд стратегічних підходів, прийнятих аграрними підприємствами ЄС для подолання складних умов сучасного сільськогосподарського ландшафту, сприяння сталому зростанню та стійкості.

Ключові слова: аграрні підприємства; Європейський Союз; корпоративний розвиток; спільна аграрна політика, сталість; інновації в сільському господарстві; аграрний сектор ЄС; правила торгівлі; корпоративна стратегія в сільському господарстві.

Список використаних джерел

1. Burrell, A. (2007). *"The CAP towards 2020: Meeting the Future Demands of European Society," Agricultural Policy Perspectives.*
2. Swinnen, J. (2015). *"The Political Economy of the 2014-2020 Common Agricultural Policy: An Imperfect Storm," Routledge.*
3. Garrone, M., Melacini, M., & Perego, A. (2014). *"Sustainable Innovation in Agri-Food Supply Chains: A Case Study," International Journal of Production Economics.*
4. Faber, J., & Frenken, K. (2016). *"Models of Sustainable Development: The Case of Eco-Innovation in EU Agriculture," Research Policy.*
5. Matthews, A. (2011). *"Post-2013 EU Common Agricultural Policy, Trade and Development: A Review of Legislative Proposals," International Centre for Trade and Sustainable Development.*
6. Van der Burg, S., Bogaardt, M. J., & Wolfert, S. (2012). *"Towards Smart Farming? Technology Adoption on Farms in 14 European Countries," Information and Communication Technology.*
7. Anderson, K., & Swinnen, J. F. M. (2011). *"Challenges of the Least Developed Countries: Governance and Trade (Beyond the Doha Round)," European Review of Agricultural Economics.*
8. Meuwissen, M. P. M., Velthuis, A. G. J., Hogeveen, H., & Huirne, R. B. M. (2009). *"Traceability and Certification in Meat Supply Chains," Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies.*

Конфлікти в екологічній сфері на прикладі агропромислової галузі

Марія Бездень

*здобувач I курсу, гр. МЕН/ОРГ-23-дст,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BezdenMV@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач 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. Дослідження екологічних конфліктів у сфері агропромисловості актуально через великий вплив цієї галузі на навколишнє середовище та суспільство. Конфлікти, пов'язані з використанням пестицидів, мінеральних добрив та водних ресурсів, мають серйозні екологічні та соціально-економічні наслідки. Розуміння цих конфліктів та розробка стратегій їх вирішення є важливими кроками у напрямку сталого розвитку агропромисловості.

Об'єктом дослідження: конфлікти в екологічній сфері, на прикладі агропромислової галузі.

Предметом дослідження: Причини та наслідки конфліктів між екологічними організаціями, владою та бізнесом в контексті агропромислової діяльності та методи вирішення конфліктів для забезпечення сталого розвитку в агропромисловості.

Метою дослідження є ретельний аналіз екологічних конфліктів, зокрема у сфері агропромислового виробництва з метою з'ясування їхніх основних джерел та визначення їх впливу на навколишнє середовище та суспільство.

Інформаційна база досліджень. ФАО ГЕФ, «Українське ґрунтове партнерство», громадська спілка «Органічна Україна», Всесвітній фонд природи (WWF), Європейська комісія, ЮНЕП (Програма ООН з навколишнього середовища), та Міжнародний банк реконструкції та розвитку (IBRD).

Методологія дослідження. Для цієї роботи було застосовано теоретичні методи аналізу та синтезу, а також емпіричний метод спостереження.

Етапи та результати дослідження. В Україні посухи почали відбуватись кожні 2-3 роки, що охоплюють 30% території держави. До 2070 року прогнозується, що кількість посух збільшиться мінімум вдвоє. У 2020 році від паводка постраждало 4 області України, підтоплено 300 населених пунктів. Велика площа розораних земель та недостатня кількість лісових смуг для захисту від природних факторів призводять до інтенсивної вітрової ерозії та посух. Наприклад, в Луганській області лише 1,6% орних земель відведено під лісові смуги, а в Донецькій області ця кількість становить 1,7%. У зв'язку з великою площею розораної землі, майже половина земель у цих областях піддається впливу вітрової та водяної ерозії. Кількість екологічних проблем буде тільки зростати. До потенційно можливих відносять: підняття рівня води;

повені; посухи; деградацію ґрунтів; нестачу питної води; зниження врожайності і т.д.

У контексті глобальних екологічних викликів, суспільство починає розглядати природу як важливий фактор при прийнятті економічних та політичних рішень, використовуючи підходи, відомі як природоорієнтовані рішення (Nature-based solutions / NBS). Ці рішення складаються з декількох ключових компонентів:

- 1) Захист навколишнього середовища;
- 2) Розв'язання конкретних проблем;
- 3) Розробка інфраструктури;
- 4) Ефективне управління ресурсами та процесами;
- 5) Відновлення природних екосистем [3].

Проте, одночасно з розвитком методів охорони природи, зростають розбіжності на міжнародному та внутрішньому рівні, спричинені конфліктом сторін за розподіл ресурсів, право власності, контроль за активами – екологічні конфлікти. База даних конфліктів – соціально-економічна, отже потребує регуляцій зі сторони держави та міжнародних організацій. Головною проблемою є розподіл ресурсів. За твердженням відомого економіста Фернандо Німала, «зростаюча хвиля піднімає не всі човни». Ця алегорія чітко демонструє, що збільшення та розвиток аграрного сектору не дорівнює справедливому розподілу доходів та спонукає до конфліктів за ресурси.

Ці проблеми стали підґрунтям для інклюзивного розвитку. Інклюзивний сільський розвиток передбачає забезпечення соціального захисту бідних та малозабезпечених селянських домогосподарств шляхом поступового нівелювання строкатості соціальних показників та сприяння створенню мережі соціально-економічної безпеки для уразливих груп громадян. До ключових завдань такого розвитку належить:

- 1) ефективні земельні трансформації;
- 2) розвиток сільської інфраструктури;
- 3) надання безпечних фінансових послуг населенню;
- 4) стимулювання функціонування підприємств [1].

Сектору сільськогосподарських підприємств властива висока нерівність у розподілі економічних благ. Так за наявними даними 10% підприємств галузі отримують майже 60% сукупного прибутку. Це свідчить про високу концентрацію прибутків обмеженою кількістю бенефіціарів – власників аграрного бізнесу. Заробітна плата найманих працівників у сільському господарстві залишається найнижчою серед галузей реального сектору економіки, 85,3% від середньої по економіці. Це призводить до відтоку кваліфікованих кадрів в інші сфери діяльності, що створює проблеми з кадровими ресурсами, а також призводить до низького зацікавлення молодого покоління в цій області роботи.

Окремою гілкою є екологічні конфлікти у зв'язку з війною в Україні, зокрема екоцид. Згідно зі ст. 441 ККУ: «екоцид – масове знищення рослинного або тваринного світу, отруєння атмосфери або водних ресурсів, а також вчинення

інших дій, що можуть спричинити екологічну катастрофу» [2]. Міністерство довкілля та природних ресурсів України станом на 11 жовтня 2023 року оцінює збитки довкіллю 2108 млрд гривень. З них збитки від забруднення повітря – 1 078,7 млрд гривень, ґрунтів і землі – 984,4 млрд гривень, води – 60,7 млрд гривень. Політичний конфлікт, переріс і в міжнародний екологічний, адже влучання в критичні об'єкти інфраструктури призводить до атмосферного забруднення, що не має політичних кордонів. Ще одним прикладом є забруднення річок. Такі річки як: Дунай, Дністер, Прут, Тиса і Західний Буг ми ділимо із країнами-сусідами: Польщею, Угорщиною, Румунією та Молдовою.

Методи управління економічними конфліктами відрізняються залежно від того, чи вони виникають внаслідок внутрішніх або зовнішніх факторів. Внутрішні конфлікти переважно пов'язані з конкуренцією за ресурси. Для забезпечення справедливого розподілу ресурсів необхідно приймати економіко-правові рішення, які спрямовані на узгодження інтересів економічних суб'єктів у таких аспектах, як розподіл ресурсів, зіткнення інтересів, а також визначення меж зростання/зменшення витрат від експлуатації природного ресурсу.

До методів регуляції зовнішніх екологічних конфліктів належить: створення громадського контролю через неурядові, незалежні громадські організації; єдність економіки й політики, що сприяє розвитку екологічних ініціатив; об'єднання науково-технічного потенціалу членів міжнародного співтовариства з метою обміну технологіями, інноваційними досягненнями у сфері використання природних ресурсів, контролю за станом довкілля, ресурсозбереженням, екологізацією виробництва, утилізації відходів; законодавчо закріплені норми та стандарти екологічної політики для всіх країн світу.

Висновки. Україна стикається зі зростаючою частотою природних катастроф, таких як посухи, повені та екологічні проблеми. Суспільство визнає важливість збереження природи у прийнятті економічних та політичних рішень. Проте зростає кількість конфліктів на міжнародному та внутрішньому рівнях, пов'язаних з контролем за ресурсами. Необхідно звернути увагу на інклюзивний розвиток, щоб забезпечити соціальний захист уразливих груп населення. Управління економічними та екологічними конфліктами потребує комплексного підходу та співпраці всіх зацікавлених сторін.

Ключові слова: екологічні конфлікти, інклюзивний сільський розвиток, екоцид, агропромисловість, природоорієнтовані рішення.

Список використаних джерел

1. Бородіна О. М. *Інклюзивний сільський розвиток в Україні: Монографія / за наук, ред. проф., О.М. Бородіної, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України» К., 2020. – 257 с.*
2. *Кримінальний кодекс України : Ст. 441 від 05.04.2001 № 2341-III. URL: https://kodeksy.com.ua/kriminal_nij_kodeks_ukraini/statja-441.htm*
3. *Природоорієнтовані рішення. URL: <https://wwf.ua/our-work/nbs/>*

Принципи управління туристично-рекреаційною сферою: організаційно-економічний механізм

Оксана Козійчук

канд.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

На часі управління туристично-рекреаційною діяльністю як суспільне явище пов'язане з формуванням методів та засобів впливу на туристично-рекреаційні ресурси з метою оптимізації їх в рамках державних реформ, зокрема у сфері децентралізації. Слід зазначити, що у науковій літературі немає однозначного тлумачення змісту, об'єкта впливу і класифікації методів управління. Необхідність розробки теорії методів управління зумовлена рівнем розвитку вітчизняної теорії управління на рівні регіонального управління.

Метою дослідження є обґрунтування принципів діяльності туристично-рекреаційної сфери в контексті управління на рівні регіону. Для поліпшення якості діяльності в туристично-рекреаційній сфері зосередили увагу на регіональному управлінні, яке можна розглядати як науку і практику управління соціально-економічними процесами регіону з врахуванням поточного соціально-економічного стану регіонів та стратегічних завдань які спрямовуються на стимулювання ефективного розвитку продуктивних сил регіону, раціональне використання їх ресурсного потенціалу.

Серед численних принципів, якими слід керуватися у царині нашого дослідження, виділяємо такі принципи: *комплексного підходу, ієрархічності, інтеграції та територіально-галузевий*. У зазначеному контексті важливо наголосити про функціональну природу управління, яка віддзеркалює дієву сторону даного феномена, розкриваючи зміст, логіку, складові компоненти управлінської діяльності. Діяльність спрямована на досягнення цілей закладів туристично-рекреаційної сфери за допомогою інших людей (учасників процесу), є серією безперервних взаємопов'язаних дій – *управлінських функцій*. Кожна управлінська функція теж є процесом, тому що також складається із серії взаємопов'язаних дій. Натомість характеризуємо їх як зміст управлінської діяльності та як етапи управлінської дії в рамках відповідного циклу. Під *функцією управління* розуміємо спеціалізовану частину управлінських дій, які можна схарактеризувати як типові регулярні та стабільні види діяльності суб'єкта управління, що відрізняються однорідністю цілей або дій [2].

Таким чином, елементом механізму управління є функції, без ефективної реалізації яких будь-яка система не здатна працювати ефективно. Адже функції менеджменту відображають сутність і зміст усіх видів діяльності на всіх рівнях управління організацією. Ми визначаємо *функції управління* як вид спеціальної діяльності керованого об'єкта (туристично-рекреаційної сфери), кожен з учасників якого має стати об'єктом застосування загальних управлінських

функцій. Зокрема, бачення набору управлінських функцій у різних авторів дещо відрізняється, однак більшість науковців схильна виділяти такі: *аналіз, планування, організування, регулювання та контроль*.

Окрім вищезазначених, виділимо важливі у контексті нашого дослідження *функції* діяльності туристично-рекреаційної сфери: пізнавальну, гуманізаційну, розвивальну, перетворювальну, прогностичну, координуючу, рекреаційну (як відновлення для трудової діяльності людей в оздоровчо-лікувальних закладах).

Таким чином, до основних функцій управління діяльністю туристично-рекреаційної сфери нами віднесено: *аналіз, планування, організацію, координацію, контроль*, щодо функції організування — це створення єдиного простору раціонального використання ресурсного потенціалу у закладах сфери туризму та рекреації регіону. Це стає можливо шляхом створення туристично-рекреаційного кластера — ціль якого полягає в тому, щоб збільшити туристичні потоки в регіон через об'єднання регіональної, місцевої влади та учасників туристичного бізнесу.

У перекладі з англійської кластер («cluster») означає «група» або «скупчення». У прив'язці до туризму кластер означає, що на певній території країни зосереджено багато підприємств індустрії туризму. Ці підприємства взаємодіють між собою, щоб створити цікавий та якісний туристичний продукт. Групи підприємств спільно використовують туристичні ресурси, інфраструктуру, ринок праці та взаємодоповнюють один одного [1].

На наше переконання, ефективність роботи туристично-рекреаційного кластера, який буде швидко реагувати на виклики та просувати прогресивні ідеї очевидні. Успішні напрацювання в цій галузі вже є. Львівська облдержадміністрація започаткувала проєкт «*Експедиція громад: фокус на туризм*», який дає можливість налагоджувати ефективну співпрацю між туристичним бізнесом на місцях, туроператорами, органами місцевого самоврядування та спільно працювати над залученням фінансової підтримки задля реалізації завдань та заходів з розвитку туризму на Львівщині. Найсуттєвішим тут є те, що розвиток економіки регіону залежить в тому числі і від туризму. З цією метою і було створено «*Туристичний кластер Львівщини*», учасники якого об'єдналися, щоб забезпечити сталий розвиток туристичної галузі Львівської області на основі спільних інтересів, які надалі реалізуватимуться через різноманітні програми чи проєкти [3;4]. Основними завданнями кластеру є: налагодити якісну та ефективну взаємодію усіх учасників з органами державної влади та місцевого самоврядування, сформуванню їхню узгоджену та скоординовану діяльність на розвиток галузі туризму. А в аспекті рекреації — це дієві заходи щодо можливостей відновлення людських сил, фізичного, психоемоційного стану людини, що так актуально на часі.

Підсумовуючи вищенаведене, визначимо, що в діалектичному взаємозв'язку з принципами, що характеризують управління туристично-рекреаційною діяльністю, знаходяться функції, що розкривають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях. Очевидно розвиток теорії методів управління на

сучасному етапі відповідає об'єктивним соціальним потребам практики, таким як децентралізація, зміна співвідношення між групами методів у бік непрямих методів управління, цільове та проєктне управління, запровадження інноваційного підходу та ін. Ці зміни простежуються у переході від методів прямого впливу на ті, що пов'язані з ефективністю роботи закладів рекреаційно-туристичної сфери регіону.

Ключові слова: управління, принципи управління, туристично-рекреаційна діяльність, кластер.

Список використаних джерел

1. Кривень О. В., Назаркевич І. Б. Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент реалізації державної політики у рекреаційній сфері. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019, т. 29, № 4. С. 57–61.
2. Кунєв Ю. Д. *Управління в митній службі: підручник*. Київ: Центр навч. літ., 2006. 408 с.
3. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за січень-вересень 2021 року / М-во розвитку громад та територій України, Директорат регіон. політики. Груд. 2021 р. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/rejtyngova-oczinka-za-sichen-veresen-2021-roku-prezentacijni-materialy.pdf> (дата звернення: 10.04.2024).
4. *Управління туризму та курортів*, Прес-служба ОДА. URL: https://old.loda.gov.ua/news?news_departments=10&id=64097 (дата звернення: 10.04.2024).

Процеси управління організацією і напрямки їх удосконалення

Діана Пигинька

*здобувачка спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pyhynkadp@krok.edu.ua*

Сергій Філатов

*к.т.н., доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: filatovy@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-9831-7051*

В сучасних умовах ринкової економіки управління підприємством є ключовим аспектом сучасного бізнесу, що визначає його успішність, стійкість і конкурентоспроможність на ринку. Процеси управління грають особливу роль, забезпечуючи зв'язок та інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Управління підсилює здатність підприємства адаптуватися до зовнішнього середовища та підвищує його конкурентоспроможність, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники, такі як державне регулювання, конкуренція та соціальне середовище.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення процесів планування, організації, мотивації і управління.

Об'єктом дослідження є процеси управління сучасного підприємства.

Предмет дослідження – вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на чіткий розподіл праці та визначення функцій менеджерів і виконавців управлінських рішень.

Метою дослідження є пошук оптимальних напрямків удосконалення процесів управління організацією, що діє на ринку, має свою конкретну ціль, а саме — досягнення економічної вигоди.

Ця ціль може бути досягнута шляхом розумного поєднання двох ключових завдань: задоволення суспільних потреб у певній продукції (роботах, послугах) та отримання прибутку для підприємства чи підприємця.

Дослідженню процесів управління організацією та їх удосконаленню присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних науковців: В. Г. Алькема, О. В. Андрушків, О. М. Сумець, Є. В. Крикавський, Д. Дж. Бауерсокс, Я. А. Дроботя та інших.

У ринковій економіці процеси управління грають особливу роль, забезпечуючи зв'язок та інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Функції управління підприємством можна розділити на кілька основних категорій: планування — це процес визначення мети та цілей підприємства, а також розроблення стратегій і тактик для досягнення їх [1].

Планування є основою всіх інших функцій управління; організація — ця функція охоплює розподіл ресурсів, створення структури організації та встановлення взаємозв'язків між підрозділами та працівниками; керування

(організація) — керування охоплює процес впливу на співробітників та їхню діяльність з метою досягнення поставлених цілей. Це включає мотивацію, комунікацію, делегування та навчання персоналу; керування контролю — ця функція полягає в моніторингу та оцінці результатів діяльності підприємства з метою виявлення відхилень від поставлених цілей та прийняття необхідних корекційних заходів.

Необхідно відзначити, що в процесі управлінської діяльності менеджери керуються певними принципами та правилами. Ці принципи, що визначають принципи управління, в основному випливають із набору стандартів, правових та моральних норм, соціально-психологічних настанов та інших чинників. Серед таких принципів можна визначити наступні [2]:

- Чіткий розподіл праці: визначення функцій менеджерів та виконавців управлінських рішень.

- Дотримання дисципліни та порядку: важливе для уникнення неповного та неякісного виконання обов'язків.

- Повноваження та відповідальність: визначення повноважень та ступеня відповідальності за рішення.

- Використання високопродуктивної мотивації праці: вплив на ефективність управління через різні методи мотивації.

- Забезпечення рівної справедливості для всіх: гарантування рівного ставлення та справедливої винагороди за результати роботи.

- Впевненість у постійності та стабільності роботи: створення умов для розкриття потенціалу працівників.

- Підтримка відносин з працівниками відповідно до ієрархічного ланцюжка: уникнення суперечливих рішень.

- Заохочення ініціативи: стимулювання ініціативи на будь-якому рівні управління.

- Сумісність і цілеспрямованість: створення єдиного механізму управління для задоволення потреб споживачів.

- Ефективність управління: досягнення цілей через різні шляхи.

Форми управління підприємством можуть бути різноманітними, і вони часто залежать від розміру та специфіки організації. Процес організації управління передбачає створення організаційної структури, яка визначає розподіл завдань, розміщення та використання ресурсів. Організаційна структура управління - це комплекс взаємодії та відповідальності елементів системи управління, таких як окремі підрозділи та працівники.

Реалізація функцій управління визначається характеристиками підприємства, такими як вид діяльності, тип виробництва, розмір тощо. Застосування конкретних функцій сприяє формуванню структури компанії та встановленню взаємозв'язків між підрозділами.

Процес управління організацією є багатогранним процесом, який вимагає ефективного поєднання суті, функцій та форм. Це відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей, забезпечуючи ефективне використання ресурсів,

управління персоналом та реалізацію конкурентних переваг. Розуміння цих аспектів дозволяє підприємствам стати стійкими та конкурентоспроможними на ринку сучасного бізнесу.

Світовий досвід управління підприємствами демонструє важливість поєднання лідерських якостей, стратегічного планування та використання сучасних технологій для досягнення успіху. Таким чином, основні шляхи підвищення ефективності управління полягають у розвитку персоналу, інноваційних підходах, стратегічному плануванні та фокусі на якості. Підприємства, які активно впроваджують ці принципи, мають шанси на стабільний розвиток та успіх на глобальному ринку.

Ключові слова: процеси управління, структура організації, принципи управління, підвищення ефективності управління.

Список використаних джерел

1. Андрушків О. В. *Економіка підприємства*. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 334 с.
2. *Основи менеджменту: теорія і практика: Навч. посібник* / Ю. І. Палеха, Г. Мошек. К: Ліра-К.: 2018. 528 с.

Гендерні конфлікти: особливості конфліктів між чоловіками та жінками в миротворчих місіях ООН з підтримки миру і безпеки, шляхи їх вирішення

Дмитро Романишин

*здобувач 1 курсу, гр. МЕН/ОРГ-23м-дст,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RomanushynDY@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач 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. Незважаючи на глобальні зусилля, щодо створення рівних умов у всіх сферах життєдіяльності для жінок та чоловіків, тобто створення гендерної рівності, важливо визнати, що все таки роль чоловіка залишається домінантною в переважній більшості країн світу і тому гендерні конфлікти часто мають місце. Деякі міжнародні організації, в тому числі ООН створили низку правил та принципів для уникнення гендерних конфліктів, на що звертається особлива увага персоналу, який працює в Організації. Проте, незважаючи на всі зусилля, звичайно гендерні конфлікти в Місіях ООН все ж таки трапляються. Тому засоби та методи розв'язування складних гендерних ситуацій всередині організації та при взаємодії з місцевим населенням з урахуванням сучасних тенденцій матимуть актуальність.

Об'єктом дослідження є особливості конфліктів між чоловіками та жінками на робочому місці в мультинаціональному та постконфліктному середовищі.

Предметом дослідження: методи та засоби вирішення конфліктів між чоловіками та жінками в миротворчих місіях ООН з підтримки миру і безпеки всередині організації та у взаємодії з місцевим населенням, шляхи їх вирішення.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендації щодо методів та заходів за для вирішення гендерних конфліктів в Миротворчих місіях ООН.

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

- аналіз причин виникнення гендерних конфліктів;
- аналіз методів та засобів для вирішення гендерних конфліктів;
- актуалізація практичних рекомендацій для попередження гендерних конфліктів.

Інформаційна база досліджень: Резолюція Ради Безпеки ООН №1325 від 31 жовтня 2000 року [1]., доповідь ООН-Жінки «Аналіз гендерних конфліктів», січень 2022 року [2], публікація ООН-Жінки «Інструменти аналізу гендеру, кризи і конфлікту» [3].

Методологія дослідження. У роботі було використано теоретичні методи аналізу та узагальнення, емпіричний метод спостереження.

Етапи та результати дослідження.

Гендерні конфлікти в мультинаціональних колективах та постконфліктних середовищах можуть виникати з різних причин і мати різні форми прояву. Деякі з основних особливостей конфліктів між чоловіками та жінками включають:

1. Статеві стереотипи: Чоловіки та жінки можуть зіштовхуватися зі стереотипами щодо своєї ролі на роботі, очікувань від них та їх здібностей. Наприклад, жінки можуть відчувати утиски від стереотипу, що вони менше придатні для лідерських позицій, тоді як чоловіки можуть стикатися з негативними реакціями на вияв проявів емоційної чутливості або ділової співпраці. Особливо це стосується представників мусульманського віросповідання, а також представників африканських та азійських країн, де роль жінки в суспільстві є зазвичай недооціненою чи другорядною.

2. Різні стилі спілкування: Чоловіки та жінки часто мають різні стилі спілкування та рівні комунікативних навичок. Наприклад, жінки можуть віддавати перевагу співпраці та емоційному спілкуванню, тоді як чоловіки можуть бути більш схильні до конкурентної комунікації та вирішення проблем. Особливо це відчувається при спілкуванні з представниками різних культур релігій та рас. Також важливу роль тут відіграє соціальний статус сторін, особливо вразливі є незахищені в соціальному плані місцеві верстви населення, або особи (групи осіб), які перебувають в постійній небезпеці.

3. Розподіл влади та впливу: В сучасних організаціях може існувати дисбаланс в розподілі влади та впливу між чоловіками та жінками. Це може призводити до конфліктів через нерівні можливості розвитку кар'єри, а також через різницю у визнанні досягнень та успіхів. В Миротворчих місіях ООН цьому приділяється особлива увага, низка заходів впроваджена для надання рівних можливостей при призначенні на посади жінок і чоловіків на всіх ієрархічних рівнях.

4. Невідповідність робочого середовища: інколи робочі середовища можуть бути більш адаптованими до потреб чоловіків, ніж до потреб жінок, або навпаки. Це може створювати конфлікти, пов'язані зі статевими різницями в потребах та очікуваннях. Ця проблема також вирішується керівниками всіх рівнів в ООН.

В ході дослідження нами було проаналізовані методи та засоби для вирішення та попередження гендерних конфліктів:

Створення рівних умов та підтримка прав жінок: керівники повинні забезпечувати рівні можливості та рівний доступ до ресурсів для чоловіків і жінок на робочому місці. Це визначено Резолюцією Ради Безпеки ООН №1325 від 31 жовтня 2000 року. Цей документ став першим офіційним і юридичним документом Ради Безпеки, який вимагав від сторін конфлікту запобігати порушенням прав жінок, підтримувати участь жінок у мирних переговорах і в постконфліктній відбудові, а також захищати жінок і дівчат від сексуального насильства під час війни, також резолюція наголошує на важливості ролі жінок, які працюють чи проходять службу в ООН [1].

Повага культури різноманітності: це один з трьох головних принципів, якого повинен суворо дотримуватись весь без винятку персонал Миротворчий місії

ООН. Це правило стосується, як відносин всередині колективу, так і при взаємодії з місцевим населенням. Створення культури, яка підтримує різноманітність, включаючи гендерні питання, расові чи релігійні відмінності і визнає цінність безконфліктних підходів до роботи і комунікації.

Проведення тренінгів з розвитку навичок поведіння в мультинаціональному середовищі та повазі до гендерної політики Організації: обов'язкові для всіх тренінги відбуваються відразу по прибуттю в Місію, також передбачена задача тестів по знанню цих правил. Це допомагає персоналу розібратися в своїх власних стереотипах, набути навичок ефективного спілкування та розв'язання та недопущення конфліктів.

Розвиток політики рівності: ООН впроваджує політику, яка сприяє тому, що жінки виявляють бажання займати керівні посади в Організації, надає переваги жінкам при відборі на відправку в Місії для того, щоб збільшити їхню присутність і таким чином забезпечити політику рівності статей.

Активна роль керівництва: в Миротворчих місіях ООН, кожний керівник на своєму рівні відповідає за дотримання всім персоналом правил, щодо уникнення гендерних конфліктів та зобов'язаний негайно їх вирішувати встановленим порядком. Керівник має взяти на себе відповідальність за створення атмосфери взаємоповаги та визнання внеску всіх працівників, незалежно від їх статі.

Беручи до уваги вже численні наявні методи для попередження гендерних конфліктів в Миротворчих місіях ООН, як всередині Організації, так і при взаємодії з місцевим населенням, важливо відзначити, що вони вже відіграли позитивну роль [4].

Серед практичних рекомендацій, можливо визначити наступні:

а) Продовжувати вживати заходів в рамках політики ООН, щодо впровадження гендерної рівності всередині Організації та дотримання прав жінок серед місцевого населення країни перебування;

б) Проведення детального аналізу, щодо найбільш часто виникаючих гендерних конфліктів для створення додаткових механізмів чи заходів для їх попередження;

в) Передбачити реалізацію тренінгів, семінарів, чи інших заходів направлених на обізнаність персоналу ООН та місцевого населення з роллю жінок в суспільстві, гендерною політикою та попередженням конфліктів чи насильства стосовно жінок;

г) Проведення тестування щодо гендерних питань зі всіма кандидатами перед проходженням служби в Місіях (підписанням контракту). При незадовільному результаті – не допускати цей персонал до Місії;

д) Проведення службових розслідувань по кожному гендерному конфлікту, вжиття жорстких адміністративних чи дисциплінарних заходів, щодо їх винуватців.

Практична значущість результатів дослідження.

Виникнення гендерних конфліктів в Миротворчих місіях ООН зумовлено низкою факторів, які описані у вступі та першому етапі досліджень роботи.

Значущість їх попередження чи розв'язання важко недооцінювати. Адже Миротворчі місії ООН з підтримки миру і безпеки мають за мету злагоджену роботу чоловік та жінок, що походять з різних країн, культур, рас та релігій для досягнення максимальної ефективності в їхній роботі для блага місцевого населення та країни в цілому, де знаходиться місія. Зрозуміло, що при частих гендерних конфліктах, як всередині Організації так і при взаємодії з місцевим населенням, ефективність роботи та репутація місії будуть страждати. Також важливо наголосити, що кожний, хто проходить службу в Миротворчій місії є не тільки серед персоналу ООН, а також є і представником своєї Батьківщини, цілої країни. Саме тому, вкрай важливо знати шляхи попередження гендерних конфліктів, щоб не нашкодити репутації своєї країни чи ООН.

Ключові слова: конфлікт, гендер, Миротворчі місії ООН, місцеве населення, шляхи попередження гендерних конфліктів, репутація.

Список використаних джерел

1. Резолюція Ради Безпеки ООН №1325 від 31 жовтня 2000 року, <http://unscr.com/en/resolutions/1325>
2. Доповідь ООН-Жінки «Аналіз гендерних конфліктів», 2022 <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2022/03/guidance-note-gender-responsive-conflict-analysis>
3. Публікація ООН-Жінки «Інструменти аналізу гендеру, кризи і конфлікту», 2022 <https://police.un.org/en/un-police-gender-toolkit-standardised-best-practices-gender-mainstreaming-peacekeeping-first-edition>.
4. Збірник кращих практик, щодо впровадження гендерної політики для поліції ООН, перше видання, 2015 <https://police.un.org/en/un-police-gender-toolkit-standardised-best-practices-gender-mainstreaming-peacekeeping-first-edition>

Методи оцінки ефективності роботи персоналу організації

Тарас Шведа

*здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент»,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
e-mail: shvedataras679@gmail.com*

Олена Сороківська

*д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
e-mail: soroka220996@gmail.com,
ORCID: 0000-0001-8549-2910*

Працівники – основа функціонування будь-якої організації. І для того, щоб організація була успішною, то потрібно, щоб була віддача зі сторони працівників. Зі своєї сторони організація має турбуватись про працівників, зокрема про підвищення ефективності їх роботи.

Для того, щоб визначити ефективність роботи працівників, потрібно використовувати такий інструмент як оцінка персоналу. Оцінка персоналу передбачає оцінювання досягнень працівників та їх компетенцій. Оцінка персоналу – це запланована, строго формалізована і стандартизована процедура, котра зокрема передбачає наявність зворотного зв'язку [1, 2].

Можна виділити такі цілі оцінки персоналу організації [1]:

- адміністративні – оцінка працівника допомагає прийняти правильні адміністративні рішення щодо підвищення по посаді, зростання зарплати, додаткового навчання, звільнення тощо;
- мотиваційні – оцінка дозволяє виявити сильні і слабкі сторони працівника, його потенціалу, побажань щодо розвитку;
- процесні – оцінка працівника сприяє налагодженню різних процесів в організації, зокрема зворотного зв'язку, формування корпоративної культури, профілактики конфліктних ситуацій, зміцнення зв'язків керівника і його підлеглих та інші.

Оцінка персоналу зазвичай включає три складові [1]:

1) оцінку потенціалу працівника – зазвичай здійснюється при потребі заміщення вакантної посади і передбачає визначення рівня готовності працівника до виконання того виду діяльності, що передбачає вакантна посада, а також оцінку потенціалу працівника до зростання. Даний вид оцінки зазвичай передбачає оцінювання досвіду, ціннісних орієнтацій, особистих і ділових якостей, працездатності і культури працівника;

2) оцінку індивідуального внеску (оцінку праці) – включає оцінку якості, складності і результативності праці працівника, а також його відповідність займаній посаді;

3) атестацію персоналу – передбачає комплексну оцінку, що враховує як внесок кожного працівника, так і його потенціал. Атестація здійснюється з метою встановлення відповідності працівника займаній посаді.

Оцінка персоналу здійснюється по таких етапах [2]:

1) планування – під час етапу визначаються цілі, бажані результати та необхідні компетенції;

2) моніторинг – етап передбачає спостереження за роботою та прогресом, продуктивністю та компетенціями, що застосовуються;

3) розвиток – етап включає розроблення робочих завдань та індивідуального плану розвитку для здобуття нових компетенцій;

4) рейтинг – етап передбачає аналізування результатів роботи і підбиття підсумків;

5) нагородження – етап включає визнання результатів і заохочення (матеріальне і моральне) для наступних результатів і здобутків.

Методів оцінки працівників існує дуже багато [1, 3, 4], наприклад описовий метод, метод класифікації, метод анкет, метод порівняння, інтерв'ю, метод комітетів та багато інших. Але більшість із них використовуються саме для загальної оцінки. Проте для оцінки ефективності роботи персоналу організації найчастіше застосовують лише окремі із них [5]:

- assessment centre
- метод 360 градусів
- експрес-опитування та анкетування
- метод KPI (Key Performance Indicators)
- метод OKR (Objective Key Results)
- метод ROI (Return of Investment)

Assessment centre (центр оцінки) – метод, що включає поєднання завдань, тестів та спеціальних вправ, котрі перевіряють ефективність як працівників, так і їх керівників через моделювання робочих ситуацій. Для оцінки залучаються як спостерігачі з інших підрозділів тієї ж організації, так і сторонні експерти. Даний метод дуже трудомісткий і потребує значного часу для підготовки (займає приблизно 70% часу).

Метод 360 градусів – передбачає оцінку ефективності роботи працівника через відгуки, надані самим працівником, його керівником, колегами та підлеглими. Існують інші варіанти цього методу (наприклад 180 градусів – до оцінювання залучені лише сам працівник і його керівник чи 540 градусів – до оцінювання залучені окрім працівника, його керівника, колег і підлеглих інші зацікавлені сторони (наприклад, постачальники чи інші партнери). Метод може включати оцінювання анонімне (працівник ознайомлюється із результатами оцінки, не знаючи імені тих, хто її надав) і неанонімне (передбачає відкрите обговорення оцінок кожного учасника).

Експрес-опитування та анкетування – це найшвидші методи, які дозволяють оцінити ефективність роботи працівника з його точки зору. Дані методи дещо нагадують assessment centre, але у дуже спрощеному вигляді. Вони передбачають відповіді працівника на питання, подані у друкованих чи електронних формах.

Метод KPI – передбачає встановлення цілей для організації на початку організації, а також оцінку ефективності і продуктивності кожного працівника

вкінці періоду.

Метод OKR – передбачає спільне встановлення завдань та побудови планів із вказівкою результатів, що вимірюються. Метод передбачає чітко окреслений результат, який очікується як від цілої організації, із поділом його на результати для окремих команд чи працівників. Перед завершенням терміну проводиться зраз та аналіз.

Метод ROI – передбачає оцінку ефективності різних проєктів організації, тобто включає співставлення вартості затрачених ресурсів з вигодами та результатами, отриманими від нього. Даний метод дозволяє оцінити ефективність як проєктів, так і ефективність роботи працівників організації в межах певного часового проміжку.

Отже, дані методи дозволяють не тільки оцінити ефективність роботи працівників організації, а й визначити шляхи її підвищення.

Ключові слова: персонал, організація, ефективність, оцінка.

Список використаних джерел

1. Никифорова В.Г. *Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене.* Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с. URL: <http://surl.li/btgaj>
2. *Оцінка персоналу: навіщо вона потрібна бізнесу?* URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/otsinka-personalu-navishho-vona-potribna-biznesu>
3. Дідур К. М. *Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2011. № 11.* URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>
4. *Методи оцінки персоналу.* URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu>
5. *Оцінка ефективності персоналу: навіщо використовувати, методи та показники.* URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-efektivnosti-personalu-navishho-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki/>

Використання синергетичного ефекту для розвитку персоналу у банківській установі

Юрій Віткін

здобувач I курсу, гр. МЕН/ОРГ-23м,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: vitkinyl@krok.edu.ua

Наталія Літвін

к.е.н., професорка кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: litvinnm@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4505-4363

Актуальність дослідження. Масштабні економічні реформи, спрямовані на здобуття повноправного членства України в ЄС, також потребують відповідних змін у банківській сфері, зокрема модернізації системи підготовки та розвитку персоналу вітчизняних банків з урахуванням сучасних світових тенденцій, як ключового ресурсу забезпечення конкурентоспроможності банку в умовах глобалізованої фінансової системи. Результати наукових досліджень та передовий досвід використання синергетичного ефекту для підвищення кадрового потенціалу у фінансових установах розвинених країн, свідчить про те, що цей ефект допомагає побудувати більш досконалу систему корпоративного менеджменту, яка позитивно впливає на ключові економічні показники шляхом зростаючого задоволення потреб та очікувань клієнтів. Саме тому, вивчення можливостей синергії та формування пропозицій на її основі для підготовки та розвитку персоналу банку, матимуть актуальність.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку персоналу банківської установи на основі застосування синергетичного ефекту.

Предметом дослідження є система розвитку персоналу банку та шляхи її вдосконалення.

Метою дослідження є розроблення ефективних методів удосконалення системи розвитку персоналу зі застосуванням синергетичного ефекту на основі поєднання таких елементів, як: класичні підходи до підготовки кадрів, корпоративні стандарти менеджменту на основі міжнародних стандартів ISO та сучасні інформаційно-комунікаційні технології, а також напрацювання практичних рекомендацій щодо заходів, спрямованих на поліпшення результатів діяльності на прикладі банківської установи.

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

- аналіз сутності класичних методів управління та розвитку персоналу організації, основних положень міжнародних стандартів менеджменту, в яких встановлено вимоги до компетентності персоналу, застосування сучасних інформаційних технологій для розвитку персоналу;
- SWOT-аналіз діяльності та процесу підготовки і розвитку персоналу

банківської установи;- розроблення заходів із удосконалення системи розвитку персоналу банку зі застосуванням синергетичного ефекту;

- удосконалення окремих документів, пов'язаних розвитком персоналу;
- прогнозування економічного ефекту від запропонованих заходів на основі синергетичного ефекту.

Інформаційна база досліджень. Консолідовані звіти про управління та фінансову активність українських банків, законодавство у сфері банківської діяльності, постанови НБУ, міжнародні стандарти ISO з менеджменту, наукові праці вітчизняних та іноземних фахівців, інформаційні Інтернет-ресурси, відкриті дані з офіційних сайтів окремих банків, огляди щодо досвіду з застосування сучасних інформаційних технологій та використання синергетичного ефекту для навчання та розвитку персоналу, а також покращення економічних показників діяльності.

Методологія дослідження. У процесі дослідження було використано такі наукові методи, як: системний аналіз та узагальнення, SWOT-аналіз, емпіричний метод спостереження, метод економічного прогнозування.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у підготовці окремих науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо застосування ефекту синергії у конкретній банківській установі для навчання та розвитку персоналу за рахунок поєднання та взаємного доповнення окремих бізнес-процесів, а саме: класичних підходів щодо управління персоналом, запровадження корпоративних стандартів менеджменту та сучасних інформаційних технологій, в наслідок чого комбінований вплив зазначених факторів на показники діяльності банку перевищить дію, яка досягається окремо кожним з них.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження вивчалася законодавча та нормативна база, яка регулює банківську діяльність та міжнародні стандарти з менеджменту, придатні до застосування у банку [1-3]. Також аналізувалися праці вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків і фахівців, в яких висвітлювалися, як усталені підходи до розвитку персоналу [4,5], так і нові щодо диджиталізації банківського сектора [7]., зокрема процесів підготовки співробітників [7]. впровадження стандартів корпоративного менеджменту [7], застосування синергетичного ефекту для підвищення кадрового потенціалу, зокрема у банківській сфері [8]. Зазначені проблеми розглядали в своїх працях О. Балуєва, Н. Верхоглядова, М. Волобуєв, О. Гетьман, О. Гудзь, Ю. Демків О. Кириченко, В. Колпаков, А. Криклій, Т. Погорелова, Н. Сушко, В. Решетило, О. Роліщук, С. Рудакова, В. Рульєв, Ф. Хміль, М. Чупріна, З. Шершньова, Н. Циганова, І. Ансофф, П. Аткинсон, П. Баклі, П. Бергерон, Ф. Еванс, М. Кассон, З. Кембел, М. Портер, К. Прахалад, Дж. Хамел, Р. Холл. З зазначених питань вивчався досвід вітчизняних банків «Райффайзен Банк Аваль», ПУМБ Банк, Моно Банк, ОTR Банк а також американського банку «Bank of New York».

На другому етапі дослідження аналізувалася діяльність одного з банків України, а саме, його організаційна структура та кадровий склад, ключові

показники результатів діяльності, стратегія розвитку, зокрема щодо розвитку персоналу. Було проведено SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища зазначеного банку. Він засвідчив, що банк має сильні сторони: наявність власної стратегії розвитку на основі системи управління ризиками, розгалужену мережу регіональних відділень, діючу систему дистанційного обслуговування клієнтів із застосуванням сучасних інформаційних технологій, усталену систему підготовки кадрів, стійкість і безперервність роботи в умовах воєнного стану. До слабких сторін банку можна віднести: недостатній рівень мотивації персоналу, реклами, використання новітніх технологій з надання послуг клієнтам банку та розвитку персоналу, відсутність корпоративних стандартів менеджменту на основі міжнародних стандартів. Водночас, існують можливості банку, які включають: співпрацю з міжнародними та європейськими банківськими інституціями, більш широке застосування передових технологій та міжнародних стандартів менеджменту на основі вивченого досвіду, зокрема для підвищення кадрового потенціалу. Також існують суттєві загрози, такі як: високій рівень конкуренції та кіберзлочинності і шахрайських дій, робота в умовах воєнного стану.

Завершальний етап дослідження був присвячений розробленню комплексу управлінських заходів та алгоритмів їх реалізації, спрямованих на розвиток персоналу банку та подолання виявлених недоліків й існуючих загроз з використанням сильних сторін та можливостей в рамках зробленого SWOT-аналізу. Комплекс заходів включатиме:

- удосконалення системи мотивації персоналу банку;
- запровадження групового та індивідуального навчання співробітників із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на основі спеціалізованих онлайн платформ, засобів віртуальної реальності, ШІ, роботи за технологіями «необанкінгу» для підвищення рівня компетентності персоналу в умовах швидкої цифровізації банківської сфери;
- запровадження корпоративних стандартів менеджменту зі застосуванням міжнародних стандартів ISO якості, інформаційної безпеки, соціальної відповідальності, управління ризиками, безпеки та здоров'я персоналу, інновацій та організації відповідного навчання персоналу;
- удосконалення окремих внутрішніх документів, призначених для подальшого розвитку персоналу банку.

На цьому етапі також здійснено прогностичну експертну оцінку синергетичного ефекту від застосування зазначених заходів з орієнтацією на витрати.

Таким чином, на сьогодні у післяковідний період в складних умовах функціонування вітчизняної економіки під час воєнного стану на фоні жорсткої конкуренції та існуючих кіберзагроз, банк продемонстрував свою стійкість, безперервність ведення бізнесу та прибутковість. Це є міцним підґрунтям подальшого розвитку банку на основі підвищення його кадрового потенціалу із застосуванням сучасних технологій і стандартів менеджменту. Реалізація запропонованих заходів дозволить банку отримати позитивний синергетичний

ефект за рахунок зниження витрат. Що, в свою чергу, створить додаткові фінансові можливості для прискореного розвитку банку, отримання конкурентних переваг, збільшення норми повернення інвестицій і відповідно покращення власної привабливості для інвесторів у майбутньому.

Практична значущість результатів дослідження. Ключові положення дослідження та напрацьовані практичні рекомендації дозволять покращити систему підготовки та розвитку кадрового потенціалу банківської установи за рахунок синергетичного ефекту через впровадження новітніх управлінських та інформаційних технологій, поєднаних з усталеними практиками управління персоналом. Це підвищить якість, швидкість і безпечність обслуговування клієнтів та рівень їх лояльності, що в свою чергу, сприятиме сталому розвитку банку та підвищенню його конкурентоспроможності. Розроблені рекомендації можуть бути застосовані іншими банківськими установами, які бажають вийти на більш якісний та технологічний рівень надання банківських послуг.

Ключові слова: система розвитку персоналу банку, корпоративні стандарти менеджменту на основі міжнародних стандартів ISO, сучасні інформаційно-комунікаційні технології, SWOT-аналіз, синергетичний ефект.

Список використаних джерел

1. Закон України « Про банки і банківську діяльність» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Національний банк України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua>
3. Міжнародна організація стандартизації [Електронний ресурс].
4. Режим доступу: <https://www.iso.org>
5. Сушко Н.М. Менеджмент. Персоналу банку. Центр учбової літератури. 2008. 145 с.
6. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.А. Управління персоналом. Кондор. 2012. 309 с.
7. Холявко Н.І., Козлянченко О.М. Світові тенденції диджиталізації банківського сектора. Проблеми економіки № 2 (48), 2021. с. 217-224.
8. Борова А.А., Іноземцева Н.В. Основні проблеми управління персоналом в банках України. ECONOMICS: time realities №6 (64), 2022. с. 65-71.
9. Верхоглядова Н.І., Лисенко Ю.В. Методичний підхід до визначення синергетичних ефектів інтеграційних угод. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління Випуск 1 (01), 2016. с. 48-54.

Роль креативності в рекламних компаніях

Вікторія Ворон

здобувачка 2 курсу, гр. МЕН-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: VoronVM@krok.edu.ua

Ірина Мала

старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач 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: Роль креативності в рекламних компаніях сьогодні надзвичайно важлива через інтенсивну конкуренцію на ринку і високі очікування споживачів. Креативність дозволяє рекламі виділятися, привертати увагу і залишатися в пам'яті цільової аудиторії. Вона сприяє позитивному сприйняттю бренду, стимулює інтерес та підвищує ймовірність успіху рекламної кампанії. У світі стрімкого розвитку технологій і зміни споживацьких звичок, креативність допомагає адаптуватися до нових викликів і зберігати ефективність рекламних зусиль. Дослідження цієї теми відкриває можливості для розвитку інноваційних підходів у рекламі, що сприятимуть досягненню більшого впливу та успіху у сучасному маркетинговому середовищі.

Об'єктом дослідження Об'єктом дослідження ролі креативності в рекламних компаніях є процес створення рекламних кампаній і їх вплив на споживачів та ринок. Конкретні аспекти, які можуть бути об'єктом дослідження, включають створення креативних концепцій, вплив креативності на ефективність реклами, роль креативності в брендуванні, аналіз взаємодії з аудиторією та інноваційні підходи в рекламі. Дослідження цих аспектів допоможе краще розуміти, як креативність впливає на успішність рекламних стратегій і як вона може бути оптимізована для досягнення максимального впливу на цільову аудиторію.

Метою дослідження Метою дослідження ролі креативності в рекламних компаніях є розуміння того, як креативність впливає на успішність рекламних стратегій і як її можна використовувати для досягнення кращих результатів у привертанні уваги споживачів, підвищенні запам'ятовуваності реклами, стимулюванні продажів та формуванні позитивного образу бренду. Конкретні цілі дослідження включають встановлення зв'язку між рівнем креативності реклами і її ефективністю, ідентифікацію факторів, що сприяють успішності креативних рекламних компаній, а також розроблення рекомендацій щодо оптимального використання креативних підходів у рекламі для досягнення більшого впливу на цільову аудиторію. Дослідження цієї проблематики сприятиме покращенню практик рекламного маркетингу та розвитку нових стратегій, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Предметом дослідження є креативні прийоми, що використовуються в рекламних компаніях.

Інформаційна база для дослідження ролі креативності в рекламних компаніях включає літературні джерела з маркетингу, реклами та психології споживача, дані з практики про реальні рекламні компанії, статистичні дані про ринок і тренди споживання, емпіричні дослідження через опитування та фокус-групи, кейси успішних та невдалих кампаній, а також консультації з експертами з реклами та маркетингу. Ця інформаційна база допомагає збирати дані про вплив креативності на ефективність рекламних стратегій і розвивати кращі практики в рекламній діяльності.

Методологія дослідження: У роботі використовуються методи і засоби економіко-статистичного та маркетингового аналізу, узагальнення, групування та порівняння.

Етапи та результати дослідження: На першому етапі було проведено науковий аналіз щодо сутності креативності в рекламі, який є важливим для розуміння та визначення ключових аспектів цього поняття. Креативність у рекламі охоплює багато аспектів, включаючи генерацію нових ідей, оригінальність підходів та ефективну комунікацію з цільовою аудиторією. Вона вимагає відмінності від загальноприйнятих шаблонів і стратегій, щоб привернути увагу споживачів та відрізнитися від конкурентів. Під час аналізу наукових джерел дослідники звертають увагу на теорії та концепції креативності, які застосовуються у рекламі. Вони досліджують, як креативність впливає на сприйняття реклами споживачами, її вплив на формування образу бренду та стимулювання продажів. Аналіз таких аспектів дозволяє визначити оптимальні стратегії використання креативності в рекламі для досягнення максимальної ефективності і результативності рекламних кампаній. Розуміння сутності креативності допомагає маркетологам та рекламістам створювати привабливі та ефективні рекламні повідомлення, які виходять за межі звичайних стандартів і здатні зацікавити та залучити увагу споживачів [1].

На другому етапі було розглянуто основні креативні прийоми, що використовуються в рекламних кампаніях. До них відносяться:

1. Використання гумору: Гумор може зробити рекламу більш цікавою та запам'ятовується. Реклама Snickers "Ти не ти, коли голодний" використовує гумор, щоб показати, як люди стають дратівливими, коли їм не вистачає їжі.

2. Використання емоцій: Емоційна реклама може викликати у споживачів сильні почуття, що може призвести до більш глибокого запам'ятовування рекламного повідомлення. Реклама Coca-Cola "Щастя є" використовує емоції, щоб показати, як Coca-Cola може зробити людей щасливими.

3. Використання нестандартних сюжетів: Нестандартні сюжети можуть привернути увагу споживачів і здивувати їх. Реклама Old Spice "The Man Your Man Could Smell Like" використовує нестандартний сюжет, щоб показати, як Old Spice може зробити чоловіків більш мужніми.

4. Використання інтерактивних елементів: Інтерактивні елементи можуть зробити рекламу більш цікавою та захоплюючою. Ця реклама використовувала доповнену реальність, щоб показати людям, як телевізор Samsung "The Wall"

буде виглядати в їхньому домі [2].

На третьому етапі було проведено аналіз впливу креативності на ефективність рекламних кампаній. Було встановлено, що креативні рекламні кампанії є більш ефективними, ніж некреативні. Креативні рекламні кампанії: привертають більше уваги споживачів, частіше запам'ятовуються споживачами, що може призвести до більш високого рівня впізнаваності бренду; викликають більший емоційний відгук: креативні рекламні кампанії можуть викликати у споживачів сильні почуття, що може призвести до більш глибокого запам'ятовування рекламного повідомлення; стимулюють до дії: креативні рекламні кампанії можуть бути більш ефективними в стимулюванні споживачів до покупки [3].

Практична значущість результатів проведення наукового аналізу щодо креативності в рекламі має велику практичну значущість на кожному етапі дослідження. Аналіз наукових джерел дозволяє зрозуміти сутність та основні аспекти креативності в контексті реклами. Це надає підґрунтя для розробки більш інноваційних та ефективних рекламних стратегій. Розгляд основних креативних прийомів в рекламних компаніях допомагає вибрати найбільш підходящі методи для привертання уваги аудиторії та підвищення її зацікавленості. Аналіз впливу креативності на ефективність рекламних кампаній дозволяє оптимізувати стратегії реклами для досягнення кращих результатів та вищої віддачі від рекламних інвестицій. Загальна мета такого дослідження полягає в покращенні якості рекламних ініціатив, залученні більшої уваги споживачів та підвищенні ефективності маркетингових зусиль компаній.

Ключові слова: креативність, рекламні компанії, маркетинг, споживач, ефективність.

Список використаних джерел

1. *Реклама: теорія і практика*" (2022) І.В. Євдокимова
2. *"Креативні рекламні компанії: від ідеї до втілення"* (2023) О.В. Федотова
3. *Рекламний креатив* <http://eprints.zu.edu.ua/33137/1/%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2.pdf> (дата звернення: 04.04.2024).

Організація діяльності роздрібного торговельного підприємства в умовах конкуренції

Карина Жигadlo

*здобувачка групи МА-21к-1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZhyhadloKV@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. Зовнішнє середовище постійно та швидко змінюється, воно є вкрай динамічним, а конкуренція зростає й також змінюється, на заміну один конкурентам приходять інші. В теперішніх умовах повномасштабної війни з росією українським підприємствам нелегко втримати свої позиції на ринках. Підприємництво відіграє вкрай важливу роль у підтриманні економіки України, забезпечує її економічне зростання, зменшення рівня безробіття та підвищення рівня і якості валового національного продукту. Тож наразі вкрай актуальним для підприємств постає питання необхідності забезпечення свого розвитку та швидкого реагування на зміни конкурентного середовища для продовження успішної діяльності.

Об'єктом дослідження є особливості організації діяльності роздрібного торговельного підприємства в умовах конкуренції.

Предметом дослідження є особливості роздрібного підприємства.

Метою дослідження є визначення способів підвищення ефективності діяльності роздрібного торговельного підприємства в умовах конкуренції.

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

- аналіз наукових джерел щодо організації діяльності роздрібного торговельного підприємства в умовах конкуренції;
- збір та систематизація інформації про особливості організації діяльності роздрібного торговельного підприємства в умовах конкуренції;
- розробка способів підвищення ефективності діяльності роздрібного торговельного підприємства в умовах конкуренції.

Інформаційна база досліджень. Питання діяльності роздрібного торговельного підприємства в цілому та організації його діяльності в різноманітних умовах є об'єктом дослідження багатьох вчених. Серед них можна виділити таких українських вчених, як О. Я. Бозуленко, С. Е. Мороз, Р. М. Скупський, О. М. Азарян, І. Б. Маркович, В. М. Костриченко, Д. Л. Яновський, Т. М. Громова та інші. Дослідженням цього питання займалися й зарубіжні вчені, серед яких можна виділити наступних: Р. Фрамбах, В. Рейнартц, В. Кумар, А. Ананд, Х. Сонг, М. Краффт, Б. Деллаерт, Дж. Сінг, Р. Варлей, А. Рангасвами, М. Х. Джафрі,

В. Шанкар та багато інших.

Джерелами дослідження є наукові фахові публікації, які стосуються теми організації діяльності роздрібного торговельного підприємства в умовах конкуренції.

Методологія дослідження. Для збору необхідної інформації щодо визначення способів організації діяльності роздрібного торговельного підприємства в умовах конкуренції було використано методи порівняння та систематизації даних. Для узагальнення інформації було використано метод синтезу.

Етапи та результати дослідження. Під час першого етапу дослідження було здійснено аналіз наукових джерел, що стосуються питання організації діяльності роздрібного торговельного підприємства в умовах конкуренції. Роздрібна торгівля – це сфера підприємницької діяльності з продажу товарів чи послуг на підставі усного чи письмового договору купівлі-продажу безпосередньо кінцевим споживачам для їх використання. Роздрібна торгівля відіграє ключову роль у забезпеченні громадського населення товарами [1].

В ринкових умовах роздрібні підприємства постійно й без винятків змушені боротися з конкурентами на споживчому ринку товарів і послуг, що є нелегкою задачею, враховуючи зростаючі вимоги споживачів до продукції та самого підприємства, у якого вони купують товари чи послуги. Конкуренція між роздрібними підприємствами ділиться на внутрішню та взаємну. Внутрішня конкуренція виникає між роздрібними підприємствами, що працюють в одній сфері та мають приблизно однакові обсяги збуту продукції. Взаємна конкуренція виникає між роздрібними підприємствами, що реалізують схожий асортимент, але мають різні обсяги збуту продукції та ступінь організації. Саме взаємна конкуренція є притаманною більшості роздрібних підприємств.

Під час другого етапу дослідження було визначено способи підвищення ефективності діяльності роздрібного торговельного підприємства в умовах конкуренції та запропоновано способи підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. В конкурентних умовах ринку підприємствам вкрай важливо підвищувати свою конкурентоспроможність, аби споживачі серед безлічі конкурентів вибирали саме це підприємство. Одним з найефективніших способів підвищення конкурентоспроможності підприємства є орієнтація на споживача, тож підприємству важливо регулярно відслідковувати зміни у поведінці споживачів [3]. Споживачі стають все більш вимогливими, тож максимально швидке реагування на їхні нові потреби та вимоги забезпечить підприємству значну конкурентну перевагу. Налагодження комунікацій із споживачами дозволить підприємству вчасно дізнаватися про нові вимоги їхніх клієнтів. Іншим способом підвищення конкурентоспроможності є оптимізація витрат на виробництво та збут продукції. В умовах повномасштабної війни з росією це є нелегкою задачею, але вдала оптимізація витрат та зменшення собівартості товару зміцнить позиції підприємства на ринку, адже через російську агресію доходи багатьох людей знизались, однак їхні потреби у товарах залишились. Ще одним

вкрай важливим пунктом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства у теперішніх умовах є репутація компанії. У часи повномасштабної війни велика кількість людей звертає увагу на репутацію компанії, а особливо зв'язки з росією та підтримку українців. Допомагаючи постраждалим від російської агресії українцям та підтримуючи українську армію, підприємство показує свою свідому позицію, що для багатьох споживачів є значущим фактором при купівлі товару підприємства.

Висновки. Під час проведення даного дослідження було з'ясовано способи підвищення ефективності діяльності роздрібного торговельного підприємства в умовах конкуренції. Було визначено способи підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, якими є: орієнтація на споживача, покращення репутації підприємства та оптимізація витрат на виробництво і збут продукції.

Ключові слова: підприємництво, конкуренція, роздрібна торгівля, торгівельна діяльність.

Список використаних джерел

1. Бозуленко О. Я. (2021) *Організація торгівлі: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл., Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 240 с.*
2. Мороз, С. Е. *ПІДПРИЄМНИЦТВО У ТОРГОВЕЛЬНІЙ СФЕРІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.* Почерняєв КФ, д. с.-г. н., старший науковий співробітник, завідувач відділу фізіології та здоров'я тварин Інституту свинарства і агропромислового виробництва Гречан АП, д. е. н., професор, професор кафедри економіки Національного транспортного університету, 269.
3. Сапотницька, Н. Я., & Козак, В. Є. (2023). *Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка, (2 (02)), 49-52.*

Інноваційні підходи до теоретичного аналізу методів управління ризиками в діяльності провайдерів житлово-комунальних послуг

Юрій Черненко

*докторант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права», м. Херсон, Україна,
e-mail: uc.gbbio@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-7008-7274*

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. Управління ризиками провайдерів житлово-комунальних послуг (ПЖКП) набуває особливої важливості в контексті триваючого конфлікту в Україні, що призвів до значних пошкоджень інфраструктури [1]. Військові дії спричинили руйнування мереж водопостачання, електропостачання та газопостачання, що вимагає негайного відновлення та адаптації до нових умов безпеки [2]. Ці події також впливають на логістику і доступність ресурсів [3], що значно ускладнює надання послуг та вимагає розробки спеціалізованих підходів до управління ризиками [4], здатних враховувати раптові військові загрози. Окрім цього, технологічні зміни, екологічні виклики та соціальні та економічні кризи ще більше збільшують потребу в ефективному ризик-менеджменті. В цьому контексті, аналіз існуючих методів управління ризиками та розробка нових стратегій є критично важливими для забезпечення стійкості, адаптації до змін та безперервності надання послуг, що підтримує якість життя населення.

Мета дослідження. Мета цього дослідження полягає в аналізі існуючих методів управління ризиками в житлово-комунальній сфері [5], з метою виявлення можливостей для покращення реакції на потенційні загрози, особливо в умовах військових дій та інших кризових ситуацій [6]. Дослідження також має на меті зібрати та інтегрувати міжнародні стандарти [7] та кращі практики для формулювання напрямків розробки ефективних рішень для зміцнення стійкості критичної інфраструктури [8] та забезпечення безперервності послуг. Серед міжнародних стандартів використовуються ISO 31000 (Стандарт управління ризиками), ISO 45001 (Системи управління охороною здоров'я та безпекою на робочому місці), а також практики з PMBOK Guide, які включають методи ідентифікації та аналізу ризиків, розвитку стратегій їх мінімізації та реагування на ризики. Ці стандарти та методики використовуються для підвищення здатності систем житлово-комунальних послуг адаптуватися та відновлюватися від шоків та стресів, забезпечуючи тривалу надійність і безпеку наданих послуг.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

1. Аналіз існуючих моделей та підходів до управління ризиками: Проведення

огляду сучасних методів управління ризиками ПЖКП, що включає оцінку існуючих моделей та міжнародних стандартів застосованих у житлово-комунальній сфері.

2. *Ідентифікація ключових ризиків:* Визначення основних ризиків, які впливають на стабільність та ефективність послуг ЖКП, особливо в контексті криз та військових дій.

3. *Формулювання пропозицій за новими підходами:* Розробка концептуальних пропозицій для нових методик, заснованих на аналізі та виявлених ризиках, що мають на меті покращення управління ризиками у ЖКП.

4. *Оцінка потенціалу реалізації пропозицій:* Аналіз теоретичної обґрунтованості та потенційної практичної застосовності розроблених підходів, щоб підготувати ґрунт для майбутнього тестування та впровадження.

Об'єктом дослідження є процеси управління ризиками в сфері житлово-комунальних послуг, з особливим фокусом на визначення, аналіз, оцінку та вжиття заходів для мінімізації ризиків. Ці ризики можуть впливати на стабільність і безпеку надання послуг. Особлива увага приділяється аспектам ризик-менеджменту, які забезпечують резилієнтність критичної інфраструктури в контексті різноманітних соціально-економічних викликів і зовнішніх загроз.

Предмет дослідження є розробка концептуальних пропозицій для нових методів управління ризиками в секторі житлово-комунальних послуг. Це включає огляд та аналіз інноваційних моделей та методів, які могли б інтегрувати міжнародні стандарти та передовий досвід для покращення процесів ідентифікації, аналізу, оцінювання та мінімізації ризиків, які є характерними для умов експлуатації житлово-комунальної інфраструктури.

Етапи та результати.

В даному дослідженні було визначено чотири основних етапи, кожен з яких має критичне значення для досягнення цілей проекту. Етапи включають глибокий огляд існуючої літератури, ідентифікацію ключових ризиків, розробку теоретичних пропозицій та їхню концептуалізацію. Ці етапи дозволяють забезпечити всеосяжний підхід до аналізу та розробки нових методів управління ризиками в житлово-комунальному секторі.

Огляд літератури. Дослідження почалося з широкомасштабного огляду наукових праць, які охоплюють різноманітні аспекти управління ризиками. Значна увага була приділена аналізу методологій і моделей, застосованих у житлово-комунальній сфері, включаючи міжнародні стандарти та дійсні практики. Огляд охопив широкий спектр джерел, включаючи академічні статті, технічні звіти та стандарти, що дозволило узагальнити існуючі підходи та виявити прогалини у знаннях.

Ідентифікація ключових ризиків. Важливим етапом дослідження була ідентифікація ключових ризиків, що впливають на житлово-комунальні послуги. Цей процес включав збір даних про різні типи ризиків, такі як природні катастрофи, технологічні збої, кібератаки [9] та соціально-економічні нестабільності [10]. Ретельний аналіз допоміг окреслити основні ризики, які

потребують особливої уваги у процесі розробки нових стратегій управління.

Розробка теоретичних пропозицій. На основі проведеного огляду літератури та ідентифікації ключових ризиків були розроблені концептуальні пропозиції для вдосконалення методів управління ризиками. Запропонована модель, "Інтегроване протиризикове управління провайдерами житлово-комунальних послуг", включає декілька ключових компонентів:

1. Ідентифікація ризиків - використання векторного аналізу для категоризації та пріоритизації ризиків. Визначення ключових параметрів кожного ризику та аналіз зв'язків між ними дозволяє створити детальну карту ризиків.

2. Аналіз та оцінка ризиків - застосування Системи прогностичної ідентифікації ризиків (СПР) для глибокого аналізу та моделювання ризиків з використанням аналітичних інструментів. Це включає оцінку потенційних наслідків для розробки ефективних стратегій реагування.

3. Планування реагування на ризики - розробка політик та процедур на основі "Протиризикового лідерства", яке включає залучення усіх рівнів організації та тренування персоналу. Також важливим є "Стейкхолдерінг", що передбачає активне залучення заінтересованих сторін через цифрові платформи.

4. Оптимізація ресурсів - аналіз ефективності використання ресурсів та їх автоматизація за допомогою новітніх технологій, таких як ШІ та блокчейн.

5. Використання сучасних технологій - впровадження штучного інтелекту, блокчейну, та використання великих даних для поліпшення аналізу та управління ризиками.

6. Впровадження заходів - застосування інтегрованого протиризикового балансу для оцінки співвідношення між потенційними втратами та витратами на мінімізацію ризиків, включаючи реалізацію заходів зниження ризику.

7. Моніторинг та перегляд - використання Координаційного центру реагування на ризики для оперативного відстеження змін та реагування на кризові ситуації, а також збір та аналіз зворотного зв'язку від стейкхолдерів.

8. Інтеграція і адаптація - розробка ризико-адаптивної управлінської моделі, що дозволяє адаптуватися до майбутніх змін з використанням інноваційних технологій.

Ця модель сприяє створенню ефективних, адаптивних та інтегрованих підходів до управління ризиками, забезпечуючи високий рівень резиліентності та ефективності в умовах змінюваного ризикового середовища.

Висновок. Дослідження визначило нові теоретичні підходи до управління ризиками у сфері житлово-комунальних послуг, спрямовані на значне підвищення адаптивності та ефективності відповіді на різноманітні виклики та кризові ситуації. Науковий аналіз показав, що розроблені концептуальні моделі можуть ефективно зменшувати ризики, оптимізувати витрати, покращувати задоволеність споживачів, і сприяти стійкості інфраструктури. Впровадження таких моделей може стати основою для розробки майбутніх стратегій у галузі ризик-менеджменту.

Можливі шляхи реалізації результатів дослідження на практиці включають

створення централізованих систем моніторингу та реагування на ризики, інтегрованих із сучасними ІТ-інфраструктурами ПЖКП. Ці системи зможуть використовувати дані з різних джерел для своєчасного виявлення потенційних загроз та автоматизації процесів прийняття рішень. Моделі також можуть бути застосовані в тренінгах і симуляціях, підготовляючи персонал до ефективної реакції на надзвичайні ситуації.

Рекомендується розробка національних та місцевих нормативних актів, які зобов'язують компанії сектора ЖКП розробляти та впроваджувати комплексні плани управління ризиками, базовані на міжнародних стандартах і кращих практиках. Це також включає стимулювання партнерств між державним і приватним секторами для фінансування досліджень у сфері управління ризиками та розробки нових технологій.

Для забезпечення стійкого розвитку та адаптації до змінних умов рекомендується подаліше дослідження та застосування запропонованих моделей, систематичне оновлення та розвиток навчальних програм для підвищення кваліфікації фахівців, а також зміцнення співпраці між усіма зацікавленими сторонами.

Ключові слова: управління ризиками в ЖКГ, резилієнтність житлово-комунальної інфраструктури, інтегровані методи управління, стратегії адаптації інфраструктури, оптимізація управління ризиками, моделі зниження ризиків, міжнародні стандарти управління ризиками, інноваційні технології в ЖКП.

Список використаних джерел

1. Черненко Ю. В. *Моделі та методи протиризикового управління проектами розвитку провайдерів житлово-комунальних послуг* : Кандидатська дисертація. Київ, 2023. 255 с.
2. *Water sector infrastructure systems resilience: a social–ecological–technical system-of-systems and whole-life approach* / S. K. Sinha et al. *Cambridge prisms: water*. 2023. No. 1. URL: <https://doi.org/10.1017/wat.2023.3> (date of access: 20.01.2024).
3. *Про житлово-комунальні послуги* : Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII. Відомості Верховної Ради України. від 05.01.2018. 2018 р. № 1. Ст. 5. Режим доступу: <https://bit.ly/47Yrexb>.
4. Лук'янов В.І. *Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку житлово-комунального господарства регіонів України. Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 206-211. Режим доступу: <https://bit.ly/3tZRvgq>.
5. Димченко О.В., Сухонос М.К., Славата Д., Прасол В.М., Величко В.В. *Особливості й протиріччя розвитку житлово-комунального господарства як цілісної системи. Комунальне господарство міст*. Харків: ХНУМГ, 2014. Вип. 117. С. 123-130. Режим доступу: <https://bit.ly/3U4QL4b>.
6. *Державна система захисту критичної інфраструктури в системі забезпечення національної безпеки*. 2020. Аналіт. доповідь. URL: <https://bit.ly/48WVEAC> (дата звернення: 20.01.2024).
7. Черненко Ю. В. *Інтегроване управління стейкхолдерами проектів у сфері житлово-комунальних послуг: оптимізація процесів та мінімізація ризиків в умовах міської інфраструктури*. Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю ПРОКІІВ : Міжнар. наук. конф., м. Київ, 26 берез. 2024 р. Київ, 2024. С. 162–164. URL: <https://ndirom.org/wp-content/uploads/2024/04/tezy.pdf>.

8. Аналіз кращих світових практик щодо захисту критичної інформаційної інфраструктури / S. Gnatyuk та ін. Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка». 2020. Т. 2, № 10. С. 184–196. URL: <https://bit.ly/3U710oJ> (дата звернення: 20.01.2024).
9. Про затвердження Порядку проведення моніторингу рівня безпеки об'єктів критичної інфраструктури : постанова Каб. Міністрів України від 22.07.2022 р. № 821 : станом на 26 лип. 2022 р. URL: <https://bit.ly/421meq9> (дата звернення: 20.01.2024).
10. Димченко О.В., Ільяшенко Ю.Г. Дослідження європейських тенденцій стратегічного розвитку підприємств житлово-комунальних послуг. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. №2. С. 35-40. Режим доступу: <https://bit.ly/3SrJdrh>.

Управління кадровими ризиками в діяльності комерційної організації

Аліна Бадіна

аспірант,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: badinaas@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0002-2077-8026

Актуальність роботи. У бізнесі неможливо уникнути ризику, тому управління ризиками полягає в передбаченні та підготовці до потенційних загроз та мінімізації наслідків. Управління ризиками в HR функції означає оцінку й усунення потенційних ризиків, пов'язаних із захистом найціннішого активу організації своїх працівників, тому ці ризики пов'язані з тим, як організація наймає, утримує та управляє персоналом, а також виховує організаційну поведінку згідно своєї корпоративної культури.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на управління персоналу та на бізнес організації.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- здійснено бібліографічний аналіз наукових джерел щодо визначення та управління ризиками в HR функції в комерційних організаціях;
- ідентифіковано та класифіковано ризики для HR функції в організації, що впливають на бізнес організації;
- проаналізовано ризики та представлені за відповідним ранжуванням параметрів;
- розроблена шкала для оцінки впливу HR ризиків на бізнес організації;
- визначено відповідну стратегію та розробка відповідних рішень, щодо ризиків;
- впровадження безперервного процесу моніторингу та управління HR ризиків в організації.

Об'єктом дослідження є процесу управління персоналом в комерційних організаціях.

Предмет дослідження є управління HR ризиками в комерційних організаціях.

Управління HR ризиками полягає в розгляді ймовірних сценаріїв і результатів, щоб могли мінімізувати нестабільні ситуації, мати адекватні рішення та навіть запобігти виникненню проблем. Існують чотири поширені стратегії управління ризиками [1, 2], які також можна застосовувати в HR сфері і в залежності від ситуації кожна компанія саме вирішує найкращий для себе підхід в дії:

1. Уникнення або ухилення від дій, які створюють або збільшують ризик.
2. Прийняття, це визнання неминучості певних ризиків, тому що їх уникнення коштує дорожче.
3. Запобігання та зменшення втрат за рахунок прийняття цих ризиків, які неможливо усунути, і зведення збитків до мінімуму.

4. Передача або обмін це перекладання частини або всього ризику на третю сторону для вирішення або мінімізації наслідків ризиків.

Керівникам підприємств та HR-фахівцям необхідно враховувати багато різних питань в управлінні ризиками в своїй роботі, але є сім найбільш поширених у світі [3]:

1. Ризики, пов'язані з утриманням персоналом полягають у складності найму та створюють проблеми для будь-якої організації, це плинність кадрів, вигорання співробітників, стосунки з працівниками, конфлікти на робочому місці [4] та різні форми дискримінації, а також недостатня залученість співробітників, все ці фактори впливають на загальний успіх підприємства та мають негативні наслідки. Прикладом є формати роботи з дистанційним або гібридної режимом праці, де недостатня потреба в спілкуванні може призвести до відчуття ізоляції та конфліктів у комунікації, що в свою чергу знижує залученість й продуктивність співробітників.

Додатково в Україні - ще і війна, принесла нові фактори ризику, а саме: складна демографічна ситуація в країні, велика частка українців стали ВПО або більше 6 млн отримали статус біженця в іноземних країнах, основну частину за кордоном складають жінки працездатного віку та діти, котрих країни ЄС активно інтегрують у свої суспільства, водночас на тимчасово окупованих територіях, агресор провадить активну політику паспортизації населення та незаконної депортації дітей на територію рф [5,6,7]. За розрахунками, в Україні бракуватиме до 4.5 млн осіб робочої сили у 2032 році для досягнення задекларованої цілі щодо зростання економіки [5].

2. Кібербезпека та збереження конфіденційності є найважливішими обов'язками кожної організації, яка повинна побудувати систему управління даними працівників для безпечного й етичного керування збором і зберіганням даних про співробітників, партнерів та клієнтів. Розповсюдження та порушення безпеки даних або зловживання особистою інформацією можуть зробити компанії вразливими до судових позовів і втрати репутації на ринку.

3. Культура комплаєнсу або наслідування та відповідність чинному законодавству, тобто HR діяльність і всі політики, процедури повинні відповідати чинним законам і нормативним актам, тій країні в якій компанія веде свій бізнес, тому що наслідки з судовими позовами у разі порушення, особливо в Великій Британії та Америці, коштують дуже дорого [4].

4. Забезпечення етичної поведінки організацій щодо працівників, це дотримання етичних правил найму та працевлаштування, значно зменшує ризик трудових спорів між роботодавцем і працівником, наприклад: найм співробітників за принципами з рівними можливостями без дискримінації по статі, релігії, віку, сексуальній орієнтації, расизму або локальних меншин тощо.

5. Забезпечення навчання та розвитку відповідних навичок персоналу для досягнення організаційних цілей. Тому необхідно контролювати, щоб всі співробітники були забезпечені однаковою доступом з відповідними правами та отримували відповідні навчальні програми для розвитку своєї кар'єри, що від-

повідують організаційним можливостям, потребам та бізнес-компетенціям.

6. Забезпечення справедливої оплати праці та надання пільг для всіх працівників організації, які відповідають ринку та фінансовим інтересам компанії.

7. Існує багато ризиків, пов'язаних із процесом злиття та поглинання бізнесу та компаній, тому HR фахівці відіграють життєво важливу роль в цьому процесі задля зміцнення успіху новоствореного бізнесу. Наприклад, на основі різних досліджень приблизно 50-75% ключових керівників звільняються з компанії протягом двох-трьох років після її придбання новими власниками або зі зміною власників.

Ефективне управління ризиками пов'язані з персоналом потребує розробки відповідного плану, що надає можливість організаціям запобігати або належним чином вирішувати проблемні ситуації співробітників, наступним чином:

1. Необхідно визначити загальні HR ризики та ключові саме для організації, або унікальні для галузі в якій компанія веде свій бізнес, провести відповідний HR-аудит, щоб дізнатися, які HR практики відсутні, або що потрібно покращити і в якому пріоритеті.

2. Зробити оцінку для кожного ризику, визначити пріоритети дій з відповідними наслідками/впливом, за наступною рекомендованою шкалою з оцінки та ранжування:

- Ймовірність або частота виникнення ризику.
- Серйозність наслідків або вплив на бізнес.
- Можливість мінімізації впливу шкоди/наслідків.

Для наочної демонстрації автором було досліджено, ідентифіковано різні групи та виявлено 65 HR ризиків для комерційної організації в Україні, в умовах війни, що суттєво впливають на бізнес організації. Проаналізовано можливість мінімізації та запобігання HR ризиків, визначено ряд ризиків із застосуванням стратегії прийняття, тому що це поза впливом організації та HR функції. Наступний кроком був процес проектування та реалізації відповідних рішень задля мінімізації вказаних ризиків, виявлених та встановлених, що підпадають під можливість їх запобігання або певної мінімізації. Запропоновано створити безперервний процес моніторингу та управління HR ризиків в організації, за циклом Демінга — моделі безперервного поліпшення процесів PDCA (плануй (Plan), роби (Do), перевіряй (Check), впливай (Act)), з послідовною оцінкою ризиків, та постійним покращенням дій або для деяких організацій це може слугувати відповідною HR стратегією з чітким планом дій.

Висновок. Таким чином, управління ризиками персоналу має важливе значення для підтримки безперервної операційної діяльності організації, її захисту репутації задля забезпечення довгострокового успіху. З огляду на зміну нормативної бази, динаміки робочої сили, форматів взаємодії та збільшення загроз кібербезпеці, організації повинні будувати відповідні стратегії з управління, вчасного виявлення, оцінки та пом'якшення ризиків, пов'язаних із співробітниками, з метою запобігання фінансових втрат, юридичних санкцій і шкоди репутації. В свою чергу керівникам та HR команді потрібно постійно

посилювати свої знання в управлінні ризиками, що принесе користь роботодавцю в довгостроковій перспективі, а також підвищувати експертизу та стратегічне мислення.

Ключові слова: управління ризиками, HR ризики, управління персоналом, HR.

Список використаних джерел

1. Мороз В.М. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / В.М. Мороз, С.А. Мороз. – Харків: НТУ «ХПІ», 2018. – 140 с.
2. Управління ризиками: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / М.О. Кравченко, К.О. Бояринова, К.О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 18 Мбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 432 с.
3. Andrea Boatman. HR Risk Management. (2023). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.aihr.com/>
4. Бадіна А.С., Н.О. Федотова. Сучасні підходи до управління конфліктами в організаціях. V Міжнародна конференція «Держава, Регіони, Підприємництво: Інформаційні, Суспільно-Правові, Соціально-Економічні Аспекти Розвитку». <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1721>
5. ЕВА. Дефіцит кадрів та навичок – основний виклик ринку праці у 2023 році. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-navychok-osnovnyj-vyklyk-rynku-pratsi-u-2023-rotsi/>
6. Національне Агентство Кваліфікацій. Річні підсумки аналізу показників національного ринку праці у 2023 році. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nqa.gov.ua/news/ricni-pidsumki-analizu-rokaznikiv-nacionalnogo-rynku-praci-u-2023-roci/>
7. MIRA - top recruiting. Барометр ринку праці України 2023. Прогнози на 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.linkedin.com/>
8. Делойт. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf>
9. Michael Armstrong with Stephen Taylor (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. A guide to the theory and practice of people management. 16th edition.

Обґрунтування важливості економічних методів мотивації персоналу підприємства

Олег Забузний

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

Наталія Литвін

*кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: litvinnm@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4505-4363*

В умовах що склалися в Україні на даному етапі її розвитку ринок праці переживає значну трансформацію, а відтак набуло особливо важливого значення впровадження ефективних методів мотивації працівників. Серед багатьох інших, основним мотивуючим фактором для більшості працівників є заробіток. В свою чергу компанії-роботодавці також знаходяться на межі виживання і їх успіх у значній мірі залежить від наявності та стабільної роботи висококваліфікованих, зацікавлених працівників.

Готовність і бажання людини виконувати свої обов'язки є одними з ключових чинників успішної діяльності. Від цього багато в чому залежить наскільки повно і ефективно організація використовує свої ресурси і можливості, а це, в свою чергу, безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. Це означає, що система мотивації праці багато в чому визначає місце компанії на ринку, а тому вкрай важливо розробити якомога більш ефективні способи мотивування персоналу для підвищення ефективності праці.

Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б ще більше сприяли високій результативності її роботи. Закономірності дії мотивацій і побудови методів та механізмів реалізації мотивації задля підвищення продуктивності трудової діяльності були розглянуті в працях В. Алькеми, О. Сумця [1], Н. Литвін [3], П. Армстронга, А. Маслоу, П. Мартіна, Б. Моснера, Ш. Річі, Б. Снідермана та інших науковців [2].

Об'єктом дослідження є процес впровадження економічної мотивації працівників підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти методів економічної мотивації працівників підприємства.

Метою дослідження є аналіз методів економічної мотивації працівників та формування пропозицій щодо їх запровадження для збільшення ефективності та продуктивності на підприємстві.

Економічні методи управління системою економічної безпеки підприємств передбачають матеріальну мотивацію ефективності роботи, наскрізний контроль і матеріальні обтяження за недотримання якості, термінів виконання робіт, трудової дисципліни та інших показників, що можуть знижувати ефективність

роботи як окремих ділянок, так і всього підприємства [3].

Ефективність праці – це підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Ефективною можна вважати ту працю, яка дає максимальний результат за мінімальних її витрат. Результатом варто вважати отриманий дохід внаслідок виконання робіт, надання послуг, реалізації продукції. Загалом, ефективність праці вимірюється її інтенсивністю, якістю і продуктивністю. Саме ці показники характеризують кількісні та якісні наслідки роботи працівника і підприємства.

Продуктивність праці – це найважливіший із показників ефективності праці, що виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат безпосередньої, живої праці. Інтенсивність праці – ступінь напруженості праці в процесі виробництва. Цей показник характеризує витрати фізичних та нервових зусиль, які потрібні працівникові для виконання своєї роботи. Якість праці – це сукупність властивостей процесу трудової діяльності, зумовлених здатністю і прагненням працівника (колективу) виконувати певне завдання відповідно до встановлених вимог [4].

Економічна мотивація на сьогоднішній день є найважливішою для більшості українців, адже в умовах нестабільної економіки гідна заробітна плата є основою для забезпечення базових потреб людини. За матеріального стимулювання важливо враховувати не лише номінальну вартість винагороди за працю, а й реальну. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання таких умов: існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо.

Матеріальна мотивація персоналу повинна бути побудована на системі заохочень працівників за допомогою фінансових винагород. Виділяють декілька типів матеріальних стимулів, які впливають на підвищення продуктивності праці.

Грошові стимули: заробітна плата; додаткова заробітна плата, преміювання з урахуванням важкості роботи, умов праці, професійно-ділових якостей працівника.

Негрошові стимули: медичне обслуговування, страхування, навчання, харчування, відпочинок в санаторіях, витрати на транспорт, витрати на зв'язок, спец-одяг тощо. Додаткові заохочення: участь у прибутку; бонуси; премії [5].

Провідна роль у матеріальній мотивації працівників належить заробітній платі як основній формі їх доходу. Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливість повноцінного відтворення робочої сили, а отже - силу мотивації. Вплив високої заробітної плати на мотивацію працівників та підвищення ефективності виробництва різноплановий.

По-перше, більш високий рівень заробітної плати (у порівнянні з середньоринковим значенням) сприяє зниженню плинності кадрів, і в результаті формуванню стабільного трудового колективу. За умови зниження плинності кадрів підприємство може скоротити витрати на набір та навчання персоналу і

спрямувати вивільнені кошти на розвиток виробництва.

По-друге, така політика дає змогу відібрати на ринку праці найбільш кваліфікованих, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, чия продуктивність праці потенційно вища середнього рівня. У цьому разі досягається також економія коштів на навчання та підвищення кваліфікації.

По-третє, висока заробітна плата є чинником підвищення старанності, відповідальності, інтенсивності праці. До цього спонукає як намагання «відпрацювати» винагороду, що є вищою за середньоринкову, так і страх бути звільненим та втратити рівень доходу [6].

Негрошові матеріальні стимули також відіграють важливу роль в мотивації персоналу. Деякі з них закріплені на законодавчому рівні (оплата відпусток, лікарняних), інші підприємство може встановлювати самостійно. Наприклад, надання додаткових оплачуваних днів до відпустки, безкоштовний проїзд на роботу та з роботи, оплата корпоративного мобільного зв'язку, надання гнучкого графіку за проханням працівника, організація дозвілля, облаштування кімнати відпочинку, безкоштовне харчування у їдальні, медичне страхування.

Отже, ефективність мотивації трудової діяльності персоналу підприємства повинна: виходити з особливостей зовнішньо-економічної кон'юнктури; погодженості системи стимулювання з економічною стратегією підприємства, яка, власне, формує методологію досягнення цілей і має бути направлена на визначення раціонального рівня доходів працівників, що приведе до високих результатів їх праці.

Ключові слова: персонал, економічна мотивація, ефективність праці.

Список використаних джерел

1. Сумець О.М., Алькема В.Г. (2021). СТАН МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНИХ НЕКОМЕРЦІЙНИХ ЗАКЛАДІВ ДРУГОГО І ТРЕТЬОГО РІВНІВ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, С. 131–139. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-131-139> (дата звернення: 14.03.2024)
2. Зеленько Г. І., Ганжурова Л.Ю. (2012) Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70* URL: <https://ektair.ukma.edu.ua/handle/123456789/2259> (дата звернення: 13.03.2024)
3. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. (2015) Економічна безпека інноваційного підприємства: Навчальний посібник. К. : ВНЗ Університет економіки та права «КРОК». 320 с.
4. Sikun O. (2019) MOTIVATION AS A FACTOR OF IMPROVING EFFICIENCY OF LABOR PERSONNEL OF THE ENTERPRISE. *Young Scientist. Т. 1, № 65. С. 506–510.* URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-116> (дата звернення: 12.03.2024)
5. Денисенко М. П., Мельник, Л.С. (2019). МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, С. 94–100 URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100> (дата звернення: 14.03.2024)
6. Kuz'menko A. O., Myroshnychenko A. B. (2018) THE MANAGEMENT DEVELOPMENT OF PERSONNEL ORGANIZATION IMPROVEMENT SYSTEM. *Economy and Society. No. 19.* URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/29826> (дата звернення 14.03.2024)

Стратегічний аналіз п'яти сил портера для підприємств зі сфери обслуговування

Володимир Момот

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна,
e-mail: vmotot@duan.edu.ua
ORCID: 0000-0002-7512-8979

Володимир Сапін

аспірант спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна,
e-mail: kelton@kelton.com.ua

На сучасному етапі економічного розвитку в Україні спостерігається динамічне збільшення частки обсягу послуг в загальному обороті підприємств, які відносяться до сфери обслуговування оргтехніки, комп'ютерів та обладнання зв'язку. Починаючи з 2014 року процес цих змін є системним й не випадковим, про що свідчать наші попередні дослідження [1] та [2]. У власну чергу то є вагомою причиною для пошуку причин виникнення такої динаміки не серед внутрішніх факторів діяльності підприємств, а серед зовнішніх факторів, що здійснюють вплив на них та не є результатом їх власних дій чи прийнятих рішень.

Фундаментальна та загальновизнана модель для стратегічного аналізу, що в повній мірі дозволяє оцінити всі ринкові зовнішні фактори базується на теорії п'яти сил Портера, котра розроблялася Майклом Портером у Гарвардській бізнес-школі починаючи з 1979 року [3]. Ця теорія є базовою в арсеналі інструментів дослідження стратегії та дозволяє отримати загальні уявлення про конкурентний стан та привабливість галузі в цілому. Серед відомих обмежень використання даної моделі, є те, що її можна застосовувати для стратегічного аналізу тільки в межах окремої галузі, тобто якщо підприємство веде діяльність у різних галузях, цю модель треба застосовувати для кожної з них окремо.

Теорія п'яти сил Портера вводить три сили «горизонтальної» конкуренції: *потенціал появи продуктів заміників, потенціал появи нових учасників ринку, рівень внутрішньої конкурентної боротьби та дві «вертикальні» сили: ринкова сила постачальників та ринкова сила споживачів* [3]. Метою даної роботи є дослідження проявів основних конкурентних сил, що описуються моделлю Портера для кожного з напрямів, у яких підприємства зі сфери обслуговування здійснюють свою економічну діяльність, та інтегрована оцінка стану конкурентного середовища для підприємств з обслуговування оргтехніки, комп'ютерів та обладнання зв'язку.

Діяльність підприємств з ремонту й обслуговування оргтехніки, комп'ютерів та обладнання зв'язку можна розділити на два основні напрямки: надання послуг та продаж товарів. Даний розподіл за категоріями (галузями) в розрізі кодів видів економічної діяльності (КВЕД) має наступний вигляд:

- Категорія «Послуги» до якої входять послуги з обслуговування оргтех-

ніки, комп'ютерів та обладнання зв'язку: 95.1; 95.11; 95.12.

- Категорія «Торгівля» до якої входить продаж оргтехніки, комп'ютерної техніки, та обладнання зв'язку: 46.5; 46.51; 46.52.

Додаткову конкуренцію у продажі товарів їм складають підприємства, що ведуть свою основну діяльність в інших напрямках господарювання:

- Категорія «Роздрібна торгівля», до якої входять підприємства, що займаються продажем оргтехніки, комп'ютерної техніки, та обладнання зв'язку у спеціалізованих магазинах: 47.4; 47.41.

- Категорія «Інтернет-торгівля», до якої входять підприємства, що замаються роздрібною торгівлею через мережу Інтернет: 47.91.

В залежності від обставин деякі підприємства можуть додатково вести свою діяльність й в цих суміжних категоріях (галузях), а тому можна вважати що підприємства зі сфери обслуговування можуть вести свою діяльність у перелічених чотирьох галузях й для кожної з них потрібно дослідити кожну з п'яти сил Портера.

Потенціал появи нових учасників ринку. Галузі, до якої нові гравці можуть зайти досить легко, майже завжди мають низьку норму прибутку. Тому якщо не буде ускладнень для входу нових підприємств на ринок, то норма прибутку буде послідовно знижуватись із зростанням внутрішнього рівня конкуренції. До ускладнень для входу на ринок можна віднести захоплення каналів збуту існуючими підприємствами, суттєву диференціацію, коли існуючі підприємства постачають індивідуальний продукт (послугу) або набули значну лояльність споживачів; а також потужний ефект масштабу, коли при збільшенні обсягу виробництва спостерігається принципове зменшення витрат (собівартості).

- Категорія «Послуги»: в якості обмежувачів для входу виступають ефект масштабу виробництва та диференціація. Це помітно ускладнює, але не унеможлиблює вхід нових учасників. Новим гравцям ринку перш за все треба буде досягти певного розміру, щоб скласти конкуренцію, та витратити час на формування лояльності.

- Категорія «Торгівля»: масштабування виробництва, як обмежувач входу доповнюється жорстким контролем каналів збуту за допомогою онлайн платформ, сталих зав'язків, програм мотивуючих, споживачів. Все це змушує нових гравців будувати складну структуру каналів збуту, а це досить важка задача за умов високої конкуренції.

- Категорія «Роздрібна торгівля»: основними обмежувачем для входу є вимоги до капіталовкладень: високі початкові затрати на обладнання, оренду приміщення, складські запаси. Додатково у якості обмежувача виступає диференціація продукту.

- Категорія «Інтернет-торгівля»: тут обмежувачів для входу майже не існує. Можна лише окремо звернути увагу на слабкий вплив диференціації продукту, тому що інші обмежувачі входу (вимога до капіталу, масштабування виробництва, захоплення каналів збуту) значно послаблені завдяки великим інтернет-платформам (маркет-плейсам), що об'єднують маленьких продавців й

дозволяють конкурувати з великими.

Рівень внутрішньої конкурентної боротьби. Для більшості галузей це основний чинник, що описує силу конкуренції в галузі. Боротьба між підприємствами може вестись за рахунок зменшення ціни, розробки ефективних маркетингових програм, тощо й характеризується загальним станом галузі, який у власну чергу визначається наступними змінними: темп розвитку (зростання загальних обсягів продажу) галузі, наявність бар'єрів входу або виходу з галузі, кількість конкурентів.

- Категорію «Послуги» можна охарактеризувати наступним чином: дуже незначний темп зростання загальних обсягів продажу; галузь характеризується значною кількістю конкурентів (частка приватних підприємств в обсязі реалізованої продукції у 2020 році склала 50,91%) [4]. Конкурентна боротьба відбувається як на основі ціни, так і завдяки пропозиції додаткового сервісу на кшталт відтермінування платежу, власної логістики, швидкого реагування і т. і.

- Категорія «Торгівля» характеризується відчутним зростання загальних обсягів продажу при дуже низькій кількості конкурентів (частка приватних підприємств в обсязі реалізованої продукції у 2020 році склала 2,63%) [4]. Конкурентна боротьба відбувається в першу чергу на ціновому рівні, а вже потім за рахунок додаткового сервісу, або за рахунок різноманітних маркетингових програм.

- Категорія «Роздрібна торгівля» – це галузь з середнім рівнем зростання загальних обсягів продажу та низькою кількістю конкурентів (частка приватних підприємств в обсязі реалізованої продукції у 2020 році склала 13,86%) [4]. Конкурентна боротьба відбувається одночасно на ціновому рівні й за рахунок маркетингових програм, що впливають на лояльність клієнтів.

- Категорія «Інтернет-торгівля» відзначається значним зростанням загальних обсягів продажу, що робить конкуренцію не такою гострою як в інших галузях; категорія характеризується дуже великою кількістю конкурентів (частка приватних підприємств в обсязі реалізованої продукції у 2020 році склала 75,25%) [4]. Конкурентна боротьба відбувається в першу чергу на ціновому рівні й вже потім за рахунок маркетингових програм або рівня витрат на рекламу.

Ринкова сила постачальників. Постачальники матеріалів, послуг також впливають на позицію підприємства на ринку. Цей вплив може виражатись через контроль або завищення цін (олігополістична змова), доступ до окремих типів сировини тощо. Постачальники сильні, коли вони є унікальним джерелом певного важливого для компанії ресурсу.

- Категорію «Послуги» можна охарактеризувати наступним чином: в галузі є дуже широка номенклатура матеріалів з великою кількістю замінників, що на ринку дає силу підприємствам замовникам. У якості постачальників виступають підприємства з категорій «Торгівля», «Інтернет-торгівля» й іноді «Послуги». Ситуація коли постачальником може буди підприємство конкурент дуже ускладнює конкуренцію, а в умовах майже відсутності темпів розвитку галузі, змушує завжди шукати альтернативних постачальників, щоб не впасти в за-

лежність.

- Категорія «Торгівля» – це галузь, де постачальниками для компаній з цієї категорії виступають підприємства з цієї ж категорії. Для кожної групи товарів існують два три дистриб'ютори, що конкурують між собою асортиментом або умовами співпраці. Основна сила й загроза постачальників полягає у виході їх на ринки власних клієнтів й витіснення їх звідти. Відбувається глобалізація галузі в першу чергу за рахунок ринкової сили постачальників.

- Категорія «Роздрібна торгівля» характеризується мінімальним впливом постачальників за рахунок дуже добре поставленого каналу збуту, куди важко зайти іншим гравцям й є галуззю, підприємства якої диктують умови постачальникам.

- Категорія «Інтернет-торгівля» характеризується мінімальним впливом з боку постачальників на підприємства галузі через контроль цін чи доступом до різних груп товарів, але існує постійний тиск та намагання з їх боку у спробі вийти на ринок й витіснити існуючі там підприємства. Розширення ринку компенсує поки що цей тиск, але вплив ринкової сили постачальників, це питання майбутнього.

Ринкова сила споживачів. В першу чергу це здатність споживачів впливати на поведінку компанії за рахунок своєї унікальності, власної інформованості, тощо, а також їх чутливість до збільшення ціни.

- Для категорій «Послуги» та «Торгівля» споживачів можна розділити на дві групи: перша, це корпоративні великі клієнти, які за рахунок своїх масштабів та за рахунок поінформованості про можливості постачальників на ринку, спроможні отримати потрібні умови. Друга, це невеликі клієнти, що працюють вже на загальних умовах, що склались в галузі. Заміна постачальника для обох групи клієнтів не є затратною, а тому споживачі здатні реагувати на любі зміни в обслуговуванні й диктувати свої умови ринку.

- Категорії «Роздрібна торгівля», «Інтернет-торгівля» характеризуються мінімальним впливом споживачів. Заміна постачальника для обох груп також не є затратною, що дозволяє споживачам реагувати на зміну цін на товари й впливати на ринок.

Потенціал появи продуктів-замінників. Згідно з авторською концепцією, це сила на ринку, що характеризується наявністю продуктів чи послуг за межами галузі, схильність до яких може виникнути у клієнта в разі зміни ціни в її середині (еластичність попиту). Важливо, зауважити, що згідно з уявленнями авторів, замінником може бути той самий товар чи послуга, за умови, якщо вони були придбані за межами галузі.

- Категорія «Послуги» є обслуговуючою сферою для існуючої системи документообігу як в середині підприємств-клієнтів, так і між ними, а тому продуктом-замінником для існуючого ринку є перехід споживачів на іншу технологію документообігу замість існуючої. Перехід до електронної системи документообігу, наприклад, призведе до зменшення загальної кількості оргтехніки, що буде потрібна клієнтам, й як наслідок до зменшення обсягу послуг з її обслуго-

вування.

- Категорія «Торгівля», якщо узагальнити, являє собою канал ввезення та збуту товарів з за кордону або від виробника, а тому єдиними продуктами-замінниками для галузі можуть виступати тільки прямі поставки продукції споживачами-клієнтами в обхід існуючих постачальників напряму з інших країн світу чи від виробника. Це складний процес з дуже великою кількістю обмежень як з боку держави, так і з боку виробника, але він існує й також є додатковою формою конкуренції.

- Категорії «Роздрібна торгівля», «Інтернет-торгівля» це, фактично, дві різні технології збуту товарів, що виступають заміниками одна для одної, й покупці віддають перевагу якійсь категорії в залежності від додаткових факторів: зручність логістики, форми сплати, потрібність та наявність асортименту.

На основі розгляду кожної з п'яти сил Портера для кожної з галузей, де ведуть свою діяльність підприємства зі сфери обслуговування оргтехніки, комп'ютерів та обладнання зв'язку можна зробити висновок, що завдяки докорінним змінам технології взаємодії з клієнтом, автоматизації головних бізнес процесів, виникненню потужних онлайн-платформ (маркет-плейсів), які «урівнюють» маленькі та крупні підприємства, тобто фактично – завдяки диджиталізації – сталося суттєве технологічне вдосконалення конкурентів й, як наслідок, вимушений перехід цих підприємств до сервісної моделі економіки.

Ключові слова: п'ять сил Портера, інтернет-торгівля, диджиталізація, підприємство з обслуговування.

Список використаних джерел

1. Момот В. Є., Сапін В. П. Конкурентне середовище та динаміка переходу підприємства до сервісної економіки. *Iššūkių vadybos moksle ir studijose. nr. 4 : Tezių ir straipsnių rinkinys, m. Klaipėda. Klaipėda, 2024. С. 35–40.*
2. Момот В. Є., Сапін В. П. Диджиталізація, як драйвер переходу до сервісної моделі економіки для регіональних підприємств. *Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація : Міжнар. науково-практ. конф. 15–16 лют. 2024 р., м. Харьков. Харьков, 2024. С. 270–272.*
3. Porter M. E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape>.*
4. *Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.02.2024).*

Шляхи оптимізації операційної діяльності аграрних підприємств в Україні в умовах війни

Сергій Гальченко

*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HalchenkoSS@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 теми дослідження. Оптимізація операційної діяльності підприємств аграрного сектору в умовах військового часу постає вкрай важливим завданням з огляду як тактичного управління, так і стратегічного менеджменту для забезпечення стабільності та продовольчої безпеки країни. Управління сучасним підприємством аграрного сектору вирізняється складними виробничими, соціальними та економічними процесами. Відповідальність менеджменту за результати діяльності підприємства, використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів в умовах війни різко зростає, оскільки визначає спроможність організації бути життєстійкою, тобто конкурентоспроможною та корисною для суспільства. Це проявляється в здатності менеджменту до оптимізації діяльності підприємства, з урахуванням змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі.

Об'єктом дослідження є підприємства аграрного сектору в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методичні шляхи оптимізації управлінської діяльності на підприємствах аграрного сектору.

Метою дослідження є визначення шляхів оптимізації управління підприємствами аграрного сектору України в умовах війни.

Основні завдання дослідження:

- Проаналізувати наукові джерела та успішні практики щодо шляхів оптимізації управління підприємствами аграрного сектора.
- Визначити дієві шляхи оптимізації управління підприємствами аграрного сектора в умовах військового стану в Україні.
- Надати рекомендації підприємствам аграрного сектора України щодо застосування досягнень сучасної науки менеджменту для оптимізації їх діяльності в умовах війни.

Інформаційна база дослідження. Різні аспекти управління підприємствами досліджені у вагомому доробку зарубіжних і вітчизняних вчених. Управління інноваціями на підприємствах України представлені в працях таких науковців, як О. Василенко, П. Гайдуцький, Т. Зінчук, М. Кропивко, О. Кузьмін, Ю. Лупенко, П. Саблук, А. Сухорукова, А. Щуревич, А. Яковлева та ін. Питання оптимізації виробничої програми в системі менеджменту аграрних підприємств досліджують

Н. Горобець, С. А. Нужна, Н. М Самарець. та ін. Окремі аспекти модернізації організаційної структури управління з урахуванням змін оточуючого середовища представлені в працях О. Лінькової, О. Лозовського та ін. Однак, шляхи оптимізації управління підприємствами аграрного сектора в умовах військового стану в Україні залишаються малодослідженими.

Етапи та результати дослідження. Для розвитку аграрного сектору в Україні сформована належна законодавча база, яка забезпечує впровадження інновацій та здобутків науки менеджменту. Однак війна, яку розв'язала росія, активні бойові дії та тимчасова окупація окремих територій України, на яких розміщуються сільськогосподарські угіддя та великі агропідприємства, поставила нові соціо-економічні виклики. В цих стрімко змінних умовах зовнішнього середовища діяльність підприємства буде успішною, якщо менеджери вміло застосовують прийоми та методи сучасного операційного, тактичного та стратегічного менеджменту, мають обґрунтовану стратегічну мету діяльності та набір економічно доцільних механізмів оптимізації управління підприємством. На основі аналізу наукових джерел можемо виокремити такі шляхи оптимізації в умовах військового стану:

- планування та управління ресурсами, оскільки управління ресурсами, такими як земля, трудові ресурси, технології та фінанси, є критичним у військовий час. Підприємства повинні ретельно планувати використання цих ресурсів для максимізації виготовлення продукції та ефективності виробництва;
- диверсифікація продукції, оскільки розширення асортименту продукції може зменшити ризики та забезпечити більшу стійкість підприємства до негативних впливів військових дій на ринок;
- використання технологій та інновацій може підвищити продуктивність та зменшити витрати. Наприклад, використання дронів для моніторингу земель, внесення добрив тощо підвищує ефективне використання ресурсів;
- створення запасів сировини та інших ресурсів, що в умовах невизначеності та можливих обмежень у постачанні, може забезпечити безперебійне виробництво.

Окремо варто наголосити на дотриманні умов безпеки та захисту працівників і виробничих об'єктів, що є надзвичайно важливим в умовах військового конфлікту. Ці шляхи можуть допомогти підприємствам аграрного сектору оптимізувати свою операційну діяльність та забезпечити стійкість у непередбачуваних умовах військового часу.

Сучасний менеджмент пропонує різноманітні методи та інструменти для ефективного планування та управління ресурсами на підприємствах аграрного сектору. В умовах військового часу, коли ситуація може швидко змінюватися, доцільно застосовувати метод управління проектами. Зокрема, використання менеджментом аграрних підприємств методів Agile та Scrum допоможе швидко адаптуватися до змін та забезпечувати результативність в умовах невизначеності.

Висновок. Оптимізація управління підприємствами аграрного сектора в умовах військового стану в Україні потребує застосування здобутків теорії та

практики сучасного менеджменту. Визначення та застосування ефективних і дієвих шляхів оптимізації управління підприємствами аграрної сфери сприятиме відновленню обсягів виробництва, підвищенню рівня конкурентоспроможності продукції і зміцненню позиції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку аграрних товарів.

Ключові слова: управління, аграрні підприємства, військовий стан, конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6896> (дата звернення: 10.04.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.46
2. Дудар Т. Розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України /Т. Дудар// *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. – Тернопіль, 2019. № 1. – С. 60-69.
3. Нужна С. А., Самарець Н. М. Оптимізація використання виробничих ресурсів підприємствами аграрного сектору. / С.А. Нужна, Н.М. Самарець // *Економічний аналіз*. Тернопіль. — 2018. — Том 28. — № 4. — С. 225—234.

Аналіз моделей та методів управління конфліктами в проєктах

Наталія Федотова

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: nataliya.fedotova74@gmail.com,
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

Актуальність роботи. Управління конфліктами в проєктних командах сьогодні є більш важливим, ніж будь-коли через стрімкий розвиток технологій, віддалений та гібридний формат роботи команди, увагу до різноманітності та інклюзивності, застосування гнучких практик управління проєктами, тощо. Через нові виклики сьогодення з'являються нові джерела конфліктів. Зараз, як ніколи, конфлікти, з якими стикаються керівники проєктних команд, вимагають від них пошуку нових підходів та методів у роботі з новими щоденними викликами. Усе це підкреслює критичну потребу у пошуку та застосуванні нових підходів та методів для ефективного управління конфліктами в сучасних умовах.

Загальні науково-практичні основи дослідження конфліктів в управлінні проєктами знайшли своє відображення у дослідженнях численних праць вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, Морозов В.В. [1], Чередніченко А.М. [1], Шпильова Т.І. [1], Данченко О.Б. [2], Бедрій Д.І. [2], Семко І.Б. [2], Федотовою Н.О. [3], Бадіною А.С. [3], Гринченко М. А. [4], Пономарьов О.С. [4], Лобач О. В. [4], Харченко А.О. [4], Katzenbach J.R., Smith D.K. [5] та інші. Втім, попри значну увагу наукової спільноти до ефективного управління конфліктами в проєктних командах, в нових сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій, штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів з'являються нові джерела конфліктів. Попри значну кількість досліджень, ця сфера потребує поглибленої уваги в умовах швидкозмінного середовища.

Результати глобального дослідження компанії CPP Inc. «Конфлікти на робочому місці та як бізнес може використовувати їх для процвітання» [6] показали, що в 2008 році працівники США витрачали приблизно 2,1 години на тиждень у конфлікті. У серпні 2022 році компанія Майерс-Бріггс опублікувала результати свого глобального дослідження «Конфлікт на роботі» [7]. Порівняно із дослідженням 2008 року, у 2022 року час на конфлікти подвоївся.

Сьогодні ми стикаємося з новою хвилею викликів та можливостей. Щоб досягти успіху у 2024 році та надалі, компанія Gartner у своєму дослідженні [8] визначає 9 тенденцій, які неодмінно вплинуть на будь-яку організацію. Дослідники пишуть, що у 2024 році конфлікти між працівниками, ймовірно, будуть найвищими за весь час через низку обставин. Отже, вирішення конфліктів

між працівниками — це новий обов'язковий навик для керівників.

Розуміння та вирішення різних типів конфліктів в управлінні проектами має важливе значення для підтримки успіху проекту, сприяння командній роботі та забезпечення позитивного робочого середовища. Конфуцій вчив: для того, щоб пізнати нове, потрібно вивчити старе. Отже, аналіз та оцінка різних існуючих моделей та підходів до управління конфліктами має актуальність із багатьох причин. Все вищенаведене свідчить про актуальність обраної теми дослідження.

Мета дослідження полягає у проведенні аналізу та оцінки різних моделей та методів управління конфліктами для більш глибокого розуміння основних джерел конфліктів, методів та підходів до управління конфліктами з метою створення можливостей для постійного вдосконалення, вибору найбільш ефективних або розробки нових методів та підходів до управління конфліктами в проектних командах.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- здійснено бібліографічний аналіз наукових джерел щодо моделей та методів управління конфліктами;
- виявлено специфічні чинники, які є важливими у виборі підходів до управління конфліктами;

Об'єктом дослідження є існуючі підходи до управління конфліктами в проектах.

Предмет дослідження - моделі та методи управління конфліктами.

Етапи та результати. Як і у випадку з будь-якою задачею, декомпозиція процесу управління конфліктом на складові частини є першим кроком до його ефективного вирішення. Гері Ферлонг у своїй книзі [9], стверджує, що на самому базовому рівні ефективне управління конфліктом — це двоетапний процес:

- 1) аналіз конфлікту;
- 2) прийняття рішення, які дії (або бездіяльність) необхідно вжити для його вирішення.

Щоб ефективно впоратися з конфліктом, його потрібно проаналізувати та зрозуміти. Аналіз конфлікту є найважливішим і необхідним кроком, який необхідно зробити, перш ніж здійснити будь-яке втручання в конфлікт.

1) Аналіз конфлікту. Це процес, який використовує аналітичні інструменти для розуміння конфлікту з різних точок зору. Він не обов'язково має бути чітко структурований процес, а існуючі моделі найчастіше адаптуються для конкретних випадків, умов та конкретних цілей. На сьогодні існує широкий вибір моделей та методів, які можна використовувати для аналізу конфлікту, зокрема, Карта конфлікту (The Conflict Map), Коло конфлікту (The circle of Conflict), Трикутник конфлікту (The Conflict Triangle/ABC Triangle), Дерево конфлікту (The Conflict Tree), Модель Айсберга (The Iceberg Mode) та інші. Далі більш детально зупинемося на деяких з найбільш відомих та поширених моделей та методів, які використовуються для проведення аналізу конфліктів.

Карта конфлікту (The Conflict Map) [10] – це структурний аналіз конфлікту,

запропонованого австралійськими вченими Х. Корнеліус і Ш. Фейр у 1992 році [10]. Цей метод є одним із поширеніших методів вирішення конфліктів, суть якого полягає у складанні за певним алгоритмом карти конфлікту, на якій відображається предмет конфлікту, учасники конфлікту, їхні позиції, стратегії, бачення проблеми, їхні потреби, мотиви та побоювання. Основна мета складання картографії конфлікту полягає в тому, щоб підвищити розуміння та ясність ситуації та сприяти виробленню відповідних і добре продуманих стратегій управління конфліктом або розв'язання конфлікту.

Коло конфлікту (Circle of Conflict) - це візуальна модель, яка ілюструє основні джерела конфлікту [11]. Коло конфлікту, як модель або карта конфлікту, де кожне джерело конфлікту моделі представляє окремий аспект ситуації, який може спровокувати або посилити конфлікт. Розуміння джерела конфлікту допоможе розробити стратегію вирішення проблеми. Оскільки, модель Коло конфлікту пропонує певний стратегічний напрямок щодо управління ним, вона може бути використана як інструмент для діагностики джерел конфлікту так і як інструмент управління конфліктом.

Не кожен інструмент аналізу конфлікту практичний для будь-якого конфлікту, оскільки не існує єдиного «правильного» методу аналізу конфлікту. Це процес, який використовує аналітичні інструменти для розуміння конфлікту з різних точок зору. Для того, щоб максимально використати продуктивні можливості конфлікту і звести до мінімуму його негативні наслідки, необхідно управляти конфліктом.

2) Прийняття рішення, які дії (або бездіяльність) необхідно вжити для його вирішення. Існують численні моделі (теорії), що описують стратегії конфліктної поведінки. Серед них Модель подвійної занепокоєності (Dual-concern model), Гарвардська модель Метод IBR (Interest-Based Relational) або Підхід до вирішення конфліктів за методом IBR, Модель конфлікту та інші.

Основним архетипом у літературі з управління конфліктами є **Модель подвійної занепокоєності (Dual-concern model)**, яка є дуже популярною для вивчення того, як люди реагують під час конфлікту. Ця модель категоризує стратегії конфліктної поведінки та має декілька варіантів, кожен з яких припускає, що люди обирають стиль управління конфліктом спираючись на два виміри: «занепокоєння про себе» та «занепокоєння про інших». Після оригінальної двовимірної моделі [12] інші автори подібних двовимірних моделей дещо по-іншому визначали виміри, що лежать в основі вибору стратегії управління конфліктом. Не існує єдиного універсального способу вирішення конфлікту. Однак два чинники, що складають конфлікт — турбота про себе та турбота про інших — можуть усунути певну двозначність щодо вирішення конфлікту.

Метод IBR (Interest-Based Relational) або Підхід до вирішення конфліктів за методом IBR. Роджер Фішер і Вільям Юрі розробили це підхід і опублікували його у своїй книзі [13]. Вони стверджують, що ви повинні вирішувати конфлікти, відокремлюючи людей та їхні емоції від проблеми. Їхній підхід також зосереджений на побудові взаємної поваги та розуміння, і це

заохочує вас вирішувати конфлікт об'єднано та спільно. Цей підхід ґрунтується на ідеї, що роль керівника полягає не просто у вирішенні конфлікту, а й у тому, щоб члени команди відчували повагу та розуміння, а також щоб ви цінували їхні відмінності.

Розгляд глибинних причин конфлікту може сформулювати вибір щодо того, як реагувати на людину чи ситуацію, а також ймовірний вплив цих виборів на майбутні взаємодії чи події.

Висновок. Моделі та методи управління конфліктами настільки різноманітні, які і визначення самого конфлікту. Не існує єдиної «правильної» моделі чи методу. Глибоке розуміння компонентів конфлікту дає можливість керувати функціональним конфліктом і зменшити ймовірність дисфункційного конфлікту, який руйнує відносини та команди. Сучасні дослідники в області менеджмента погоджуються, що не існує єдиного найкращого підходу до прийняття рішень. Контингентний підхід (також званий ситуаційний підхід), який є характерною рисою сучасного менеджменту, замінив спрощений підхід «один найкращий».

Оскільки конфліктні ситуації можуть бути дуже різноманітними, ми не шукаємо єдиної моделі конфлікту, яка допоможе нам у всіх ситуаціях. Радше ми шукаємо кілька моделей, які допоможуть нам у різних ситуаціях, різних обставинах і з різними людьми.

Keywords: проєкт, проєктна команда, управління конфліктами, джерела конфліктів, аналіз конфлікту.

References:

1. Морозов В.В., Чередніченко А.М., Шпильова Т.І. *Формування, управління та розвиток команди проєкту (поведінкової компетенції): навч. посібн. за ред. Морозова В.В.; Ун-т економіки та права «КРОК».* - К. Таксон, 2009. - 464 с.
2. Данченко, О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. *Управління конфліктами наукового проєкту.* Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. № 2 (1327). С. 28-35. DOI: 10.20998/2413-3000.2019.1327.5.
3. Федотова Н.О., Бадіна А.С. *Креативні технології управління конфліктами в проєктах. Project, Program, Portfolio Management. РЗМ-2023: Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції : [у 2т.]. // Відповідальний за випуск П.О. Тесленко — Том 1. — Одеса.: ІШІР, 2023. — 189 с., с. 79-84.*
4. Гринченко М. А., Пономарьов О.С., Лобач О. В., Харченко А.О. *Конфлікти в управлінні проєктами.* Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. Харків : НТУ «ХПІ». 2022. № 1 (5). С. 50-55. DOI: 10.20998/2413-3000.2022.5.6. Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/59571>
5. Katzenbach J.R. & Smith D.K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization.* HarperCollins Publishers, 1993, p. 291
6. CPP Inc. (2008). *Global Human Capital Report: Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive.* URL: https://st-and.co.za/resources/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf
7. The Myers-Briggs Company. (2022). *Conflict at work: A research report.* URL: <https://www.themyersbriggs.com/en-US/Programs/Conflict-at-Work-Research>

8. Garther «9 Future of Work Trends for 2024» URL: <https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2024>
9. Furlong, Gary. *The Conflict Resolution Toolbox*. Ontario: John Wiley & Sons, 2005, p. 272
10. Helena Cornelius, Shoshana Faire and Estella Cornelius, *Everyone Can Win: How to Resolve Conflict, Second Edition*. Simon & Schuster (Australia), 2007, p. 192
11. Moore, C. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 4th ed.; Jossey Bass: San Francisco, USA, 2014, p. 704
12. Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1964
13. Fisher, Roger, 1922-2012. *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin, 1991

Risk management and its key elements for project-oriented companies

Olena Bielova

*PhD (in economics), Associate professor at
Marketing and Behavioral Economics department,
«KROK» University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: bielovaoi@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-9359-6947*

Vadim Belsky

*PhD student,
«KROK» University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: belskyivy@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0002-1194-9070*

Oleksandr Bielov

*PhD student,
«KROK» University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: bielovoy@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-4976-5501*

In the realm of project planning and execution, effective risk management plays a crucial role in ensuring optimal outcomes. It is essential for project-oriented companies to seamlessly integrate risk management into all facets of their operations. Rather than being relegated to a separate entity, risk management should be intricately woven into every decision-making process at every phase of project management. Regrettably, prevalent domestic and international practices often see risk management compartmentalized, leading to its disconnection from the organization's core business processes and, specifically, project planning and execution.

Emphasizing risk management across various management levels enables project-oriented companies to proactively control risks and preemptively address challenges during project planning and implementation. As an integral rather than standalone system within the organization, particular emphasis should be placed on risk management when making pivotal decisions concerning the organization's development—be it during strategic planning, policy adjustments, new project launches, process enhancements, significant financial ventures, or optimization initiatives.

Effective risk management should span multiple areas of organizational activity, encompassing strategic and operational planning, budgeting, resource allocation, and asset management within project-oriented companies. It comes to the forefront when organizational shifts, such as technological advancements or management modifications, occur in a project-centric environment. Furthermore, risk management is indispensable for research endeavors, quality management, environmental sustainability, labor safety, social responsibilities, employee and community relations, information security, vendor interactions, market trend analysis, and consumer needs assessment within project-oriented settings. Ultimately, risk management stands as a fundamental component of project management.

Crafting a risk management strategy in a project-oriented company entails mastering the art of enterprise risk management amidst uncertain economic landscapes. Such a strategy revolves around forecasting risks and executing methods to mitigate their impact. It encompasses guidelines for making risk-informed decisions and identifying pathways to address them effectively. The risk management strategy within a project-oriented organization is guided by the principles of maximizing profits, optimizing result volatility, fine-tuning result probabilities, and striking an optimum balance between risk and reward.

The risk management process in a project-oriented environment typically unfolds in five key stages. Initially, risks are identified and assessed in terms of likelihood, consequences, and potential losses. Subsequently, suitable methods and tools are chosen to manage these risks effectively. A comprehensive risk strategy is then formulated to minimize the probability of risk occurrence and mitigate adverse outcomes. This strategy is put into action, followed by an evaluation of the outcomes achieved and necessary adjustments to the risk management approach.

Among these stages, the pivotal phase in risk management for project-oriented companies is the selection of appropriate risk management methods and tools. The efficacy of project execution on a granular level and the strategic oversight of the entire organization hinge on the judicious selection of these methodologies.

Keywords: project, project planning, project management, risk, risk management, risk management strategy.

References:

1. Carey, A. (2004), *Corporate Governance. A Practical Guide*. [online]. London Stock Exchange plc & RSM Robson Rhodes LLP., London. <http://www.londonstockexchange.com>.
2. Davies, H. and Lam, P.L. (2001) *Managerial economics*. 3rd ed., Bell & Bain Ltd., Glasgow.
3. Economist Intelligence Unit. (2009), *Managing risk in perilous times. Practical steps to accelerate recovery*. <http://www.eiu.com>

Вплив PR на формування громадської думки та ставлення до певних подій

Марія Бланк

*здобувачка III курсу гр. МА-21к/1,
ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BlankMM@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336*

Актуальність: В сучасному інформаційному суспільстві вплив PR на формування громадської думки та ставлення до подій набуває все більшої важливості. Зростаюча кількість інформації та розмаїття джерел сприяють активізації ролі PR в маніпулюванні громадською думкою та формуванні певних ставлень.

Предмет дослідження: Предметом дослідження є вплив PR на громадську думку та ставлення до конкретних подій чи явищ, аналіз стратегій комунікації, використання медіа-ресурсів, способів формування іміджу та репутації, вивчення реакції аудиторії на різноманітні PR кампанії.

Об'єкт дослідження: Об'єктом дослідження є громадська думка та ставлення до певних подій, що можуть бути вплинуті за допомогою PR. Це можуть бути політичні події, культурні явища, спортивні події, екологічні проблеми тощо.

Методи дослідження: Вивчення матеріалів PR кампаній, моніторинг засобів масової інформації для вивчення того, як події та повідомлення формуються у медійному просторі.

З виникненням сучасних засобів масової комунікації та інформаційних технологій вплив громадської думки став предметом системного дослідження. Одним із ключових факторів у формуванні громадської думки та ставлення до подій став PR, або "паблік рілейшнз" - складний механізм взаємодії між суспільством та різними організаціями, який має на меті керувати та моделювати відносини громадськості з інформацією. В контексті сучасного інформаційного середовища, де кожен користувач має доступ до різноманітної інформації через соціальні мережі, медіа та інтернет-платформи, роль PR стає надзвичайно важливою та актуальною, і окрім формування іміджу компанії - вона може і впливати на думку громадськості, формувати її, і формувати ставлення до конкретних подій.

Важливо розуміти, що PR можна розглядати в різних точок, наприклад: політичні кампанії, корпоративний PR для створення позитивного іміджу, громадські кампанії некомерційних організацій, культурні події і кризовий PR [1]. Розглядаючи тему зв'язків з громадськістю, можна виділити приклад компанії "Apple", адже коли Apple запуслав свій перший iPhone у 2007 році, компанія

вдало використовувала PR для створення підвищеного інтересу та очікувань щодо продукту. Apple організувала прес-релізи та медіа-тур, на яких представила новий iPhone журналістам та впливовим особистостям. Це дозволило підвищити обізнаність про продукт серед широкого загалу та залучити увагу медіа. Компанія провела спеціальні технологічні презентації, на яких вони детально розглядали можливості та функції нового iPhone, створюючи враження про інноваційний продукт, і ми й досі бачимо, як при виході нової технології - споживач може дізнатись про неї під час презентації, а не вишукуючи інформацію на сайтах. Компанія співпрацювала зі знаменитостями та впливовими особистостями, які публікували відгуки та фотографії з новим iPhone, що залучило увагу їхніх шанувальників. Також компанія підійшла до питання формування іміджу й через кіно, адже вони безкоштовно надають свою техніку для зйомок за умовою, що нею будуть користуватись лише позитивні персонажі. Відомий режисер за франшизою «Дістати ножі», Райан Джонсон, розповів, що під час зйомки фільму компанія прямо висловила бажання, щоб головний протагоніст фільму не брав до рук iPhone. Apple зосереджена на тому, щоб її продукти підтримували позитивний імідж бренду та уникали будь-яких негативних асоціацій [2].

Розглядаючи PR, як наслідок формування у мас ставлення до конкретної події – можна навести знайомий українському суспільству приклад, поглибившись у тему повномасштабного вторгнення, а саме українська компанія медіа-групи "1+1" та інформаційна підтримка армії. Під час російської агресії та окупації частини території України, медіа-група "1+1" активно використовувала свої медіа-ресурси для збору коштів для підтримки української армії, а також для поширення інформації про ситуацію на передовій та побут українських військових. Це допомагало мобілізувати громадську підтримку для військових та відображати їхню справу в позитивному світлі, що впливало на ставлення громадськості до конфлікту та підвищувало національний патріотизм. І такий приклад є надзвичайно актуальним і поширеним, адже зараз багато інформації про збори, рухи активістів, волонтерські рухи та заходи для допомоги армії ми отримуємо саме через соціальні мережі, і багато інфлюенсерів будуть власний активно-патріотичний образ, а також формують у людей думку, спонукають до підтримки армії, або формування громадської позиції.

Висновки: PR може бути потужним інструментом у формуванні громадської думки та ставлення до подій. Вдале стратегічне планування дозволяє компаніям та організаціям ефективно впливати на сприйняття громадськістю різних подій. Ефективне використання медіа-ресурсів дозволяє забезпечити широку розповсюдження інформації та вплинути на формування громадської думки. Медіа-платформи є важливим інструментом у розповсюдженні повідомлень та формуванні загальної думки. Компанії та організації можуть використовувати PR для висвітлення соціальних питань та залучення уваги громадськості до них. Це може стимулювати обговорення та підвищувати свідомість про ключові проблеми суспільства.

Ключові слова: PR, громадська думка, суспільство, медіа-ресурс.

Список використаних джерел

1. «Modern PR-technologies in the management of organizations» Губіна, Алла Михайлівна and Нетреба, Маргарита Миколаївна and Хлебнікова, Таліна Миколаївна (2021) *Modern PR-technologies in the management of organizations Наукові перспективи*, 11 (17). pp. 258-270 https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/39319/1/A_Hubina_M_Netreb_a_T_Khliebnikova_Scientific%20Perspectives__11_17_2021.pdf
2. “So, it turns out Apple has a rule where villains in movies and shows can’t have iPhonesThe way this is going to spoil every single show you watch now” by Emily Smith <https://thetab.com/uk/2024/01/17/so-it-turns-out-apple-has-a-rule-where-villains-in-movies-and-shows-cant-have-ip-hones-346935>

Вітчизняний і зарубіжний досвід у системах управління екологічними ризиками

Вадим Чурилін

аспірант,

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

Сучасний світ стикається зі зростаючою кількістю екологічних проблем, таких як забруднення повітря, води та ґрунту, втрата біорізноманіття, зміна клімату тощо. Для подолання цих проблем необхідна ефективна система управління екологічними ризиками, яка базується на накопиченні власного досвіду та використанні найкращих практик, як вітчизняних, так і зарубіжних.

Більшість країн Європи та Азії усвідомлюють потенційну катастрофічність положення, в якому вони можуть опинитися після кількох десятків років постійного антропогенного впливу на довкілля. Занепокоєння процесами, що відбуваються, змусила багато країн європейського та азіатського регіонів стрімко розвивати напрямки, що сприяють розвитку концепції сталого розвитку, завдяки якій пізніше виникло поняття екологічного менеджменту. Сучасна система екологічного менеджменту дозволяє підприємствам мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище, і разом з цим працювати набагато ефективніше, зменшуючи витрати та оптимізую процес роботи.

Україна, подібно багатьом іншим країнам, активно працює над удосконаленням системи управління екологічними ризиками. У національній стратегії з питань сталого розвитку передбачено ряд заходів щодо зменшення впливу промисловості на довкілля, розвитку альтернативних джерел енергії та підвищення екологічної свідомості населення [1].

На жаль, через різні фактори система екологічного менеджменту в Україні поки не до кінця отримала належного розвитку та поширення. Однак, якщо аналізувати поточну екологічну ситуацію в країні стає очевидним, що потреба в розвитку екологічного менеджменту щороку зростає. Екологічний ризик завжди входить і лідируватиме у списку значних загроз усіх хімічних підприємств. Тому кожна компанія ставить собі пріоритетну мету-розробити комплексний проект з управління екологічними ризиками підприємств. Інакше кажучи, це безперервний процес управління ризиками, що має основні етапи [2].

В даний час існує низка проблемних аспектів, що впливають на формування та розробку ефективної системи управління екологічними ризиками на підприємствах. При цьому найважливішою проблемою є адекватна економічна оцінка наслідків несприятливих подій. Бо для екологічних ризиків такі оцінки

є визначення величин збитків навколишньому середовищу. Значні труднощі пов'язані з недосконалістю чи недостатньою точністю діючих методик. Більшість із них заснована на непрямих методах визначення шкоди, що саме собою передбачає використання більш менш вдалих шаблонних оцінок. Враховуючи вище викладене, перспективними напрямками розвитку ризик-менеджменту є забезпечення всебічного вивчення та обґрунтування ролі ризику в системі екологічного менеджменту підприємства, формування функціональних засад управління та регулювання діяльності, що викликає негативні екологічні наслідки, а також запобігання наслідкам надзвичайних екологічних ситуацій.

У світі існують численні успішні приклади систем управління екологічними ризиками. Наприклад, Швеція відома своєю високою екологічною культурою та досвідом у використанні відновлюваних джерел енергії [7]. Японія вдосконалює технології очищення води та повітря, що дозволяє знижувати рівень забруднення та підвищувати якість середовища [6].

Як вже зазначалося, методологія аналізу та управління ризиками у процедурному плані досить добре розроблена. Ця методологія відображена в офіційних посібниках агентств з охорони навколишнього середовища різних країн. Прикладом оцінки екологічного ризику на основі детермінованого підходу є керівництво Агентства з охорони довкілля США [4]. Якщо є достатня кількість даних, може бути застосований ймовірнісний підхід з використанням розподілів впливу та виробленого ефекту. У найпростішій формі оцінка ризику у ймовірнісному трактуванні є ймовірністю перевищення RQ одиниці. Проте ймовірнісний аналіз може використовувати і спільні розподіли чутливості виду та концентрації екологічно небезпечного агента.

За тим же принципом побудовано керівництво Європейського агентства з охорони навколишнього середовища (The European Environment Agency, EEA) [3]. Посібник з оцінки екологічного ризику в штаті Огайо (США) з детальним описом всіх кроків та підготовленими формами для заповнення даними спостережень, розрахунків та аналізів, наводиться в [5]. Методологічною основою оцінки екологічного ризику служать директиви.

Розвиток управління екологічними ризиками передбачає залучення широких верств громадськості, бізнесу, ведення діалогу між фахівцями з оцінки ризику, ризик-менеджерами та зацікавленими сторонами (у тому числі як екологами, так і широкої публіки).

Прийняття управлінських рішень на локальному чи регіональному рівнях має проводитися з урахуванням погодження суспільних інтересів, економічних потреб та екологічних ризиків. Слід прагнути більшої спеціалізації при формулюванні запитів на оцінку екологічних ризиків, що тягне за собою додаткові вимоги до джерел інформації, даних, які застосовують моделі. Для великих комплексних оцінок ризику необхідна попередня наукова експертиза на стадії постановки задачі.

Інтеграція екологічних аспектів у загальну систему адміністративного управління може сприяти ефективному впровадженню системи екологічного

менеджменту, а також оперативності та чіткого розподілу обов'язків.

Комплексне професійне управління ризиками, нові технології, сучасна система екологічного менеджменту, яка ґрунтується на експертизі галузевої специфіки. Це обов'язковою умовою успішного функціонування виробництва.

Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду показує, що існують як спільні, так і відмінні риси в системах управління екологічними ризиками. Зокрема, багато країн зосереджують увагу на розвитку альтернативних джерел енергії, але підходи до реалізації цієї мети можуть відрізнятися залежно від географічних, економічних та політичних умов.

Отже, управління екологічними ризиками вимагає комплексного підходу та використання найкращих практик як вітчизняних, так і зарубіжних. Порівняльний аналіз досвіду різних країн дозволяє виявити оптимальні шляхи розвитку власної системи управління екологічними ризиками та сприяє збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Ключові слова: система екологічного менеджменту, управління екологічними ризиками, охорони навколишнього середовища.

Список використаних джерел

1. Інститут екології та ресурсів природи НАН України. Національна стратегія з питань сталого розвитку. Київ: Академперіодика.2020
2. Шевченко І. Стратегічна екологічна оцінка України: сучасний стан та напрями розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. Львів: Національний лісотехнічний університет України, 2019. Вип. 24.10. С. 95–102.
3. Fairman R. et al. *Environmental Risk Assessment – Approaches, Experiences and Information Sources: Environmental issues report No 4.* / Prepared at Monitoring and Assessment Research Centre, King's College, London. EEA (European Environment Agency) Copenhagen, Denmark. 2009–2021. URL: <http://www.eea.europa.eu/publications/GH-07-97-595-EN-C2/riskindex.html>
4. *Guidance for Ecological Risk Assessment: Levels I, II, III, IV. Final* / Oregon Department of Environmental Quality. 2018. 88 pp.
5. *Guidance for Conducting Ecological Risk Assessments* / State of Ohio Environmental Protection Agency Division of Environmental Response and Revitalization. Lazarus Government Center. - Columbus, 2018. 130 pp
6. Ministry of the Environment, Japan. *Environmental Management in Japan.* Tokyo: Government Printing Office.2023
7. United Nations Environment Programme. *Global Environmental Outlook.* Retrieved from. 2022. URL: <https://www.unep.org/geo/>

Вплив соціальних мереж на стратегію PR компаній

Дмитро Лисенко

здобувач II курсу, гр. ПС-22,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: LysenkoDO@krok.edu.ua

Ірина Мала

старший викладач кафедри управлінських технологій,

старший викладач 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. На сучасному етапі актуальність дослідження зумовлюють декілька чинників. По-перше, PR є невід’ємною складовою будь-якої кампанії у процесі формування думки щодо того чи іншого товару, послуги, концепції, ідеї, події, особи тощо. По-друге, інтернет сьогодні пропонує унікальні можливості розповсюдження інформації та комунікації, при цьому – комунікації зі суспільством. У цьому контексті соціальні мережі відіграють надзвичайно важливу роль. Блоги, які функціонують і в соціальних мережах, а також як окремі інтернет-платформи, власне створюють нове унікальне явище – громадянський журналізм. Саме він створює комфортні можливості для того, щоб кожен член суспільства міг виконувати роль журналіста. Звідси впливає третій чинник актуальності дослідження – відкритість соціальних медіа та блогів відкриває широку платформу дій для PR. Тим більше, діджиталізація стає невід’ємною сферою усіх сфер життя від політики, економіки до науки та мистецтва.

Об’єктом дослідження зв’язок розповсюдженої інформації в PR кампанії з суспільством.

Предметом дослідження є вплив соціальних мереж на успіх PR компаній.

Метою дослідження показати ступінь включеності соціальних мереж для реалізації ефективної PR-кампанії.

Інформаційна база досліджень А. Лінченко у статті «Соціальні мережі Facebook Twitter як інструмент медіа-дипломатії» зауважує, що соціальні мережі сприяють залученню до міждержавного діалогу широкої аудиторії, яка відстоює поляризовані інтереси, а також збільшує ступінь доступу до інформації та її відкритості. Акаунти можуть розглядатися як окремі джерела інформації, при цьому рівень довіри до соціальних мереж може коливатися від високого до низького показника. Київський дослідник О. Курбан, досліджуючи роль та місце соціальних медіа в роботі PR-фахівців та систематизуючи інструменти сучасного SMM-менеджера, наголошує на тому, що застосування новітніх інтернет-технологій у сфері зв’язків з громадськістю є одним з актуальних профільних трендів сьогодення. Незалежна агенція публічних комунікацій Perfect PR опублікувала дослідження Н. Улинець «Тренди SMM у 2018 році», яка виокремила такі тенденції роботи зі соціальними мережами при парі: використання відео, розвиток месенджерів, Telegram, Instagram Stories. Львівські

дослідниці О. Шмакова та С. Федушко на прикладі сфери театру аналізували можливості соціальних мереж як інструменту PR-технології для ефективної популяризації театру [1].

Виклад основного матеріалу. У січні 2022 року в Україні було 31,10 мільйона користувачів Інтернету, що становить 71,8% від загальної кількості населення, що на 1,7 відсотка більше ніж у 2021 році. В той час як кількість користувачів соціальних мереж зросла значно більше. На початок 2022 року становила 64,6 відсотка від загальної чисельності населення, що на 8,9 відсотків більше ніж минулоріч [2].

Робимо висновок, що Інтернет вже став для українців звичною річчю і тепер вони виявляють більшу зацікавленість у соціальних мережах. На основі цього можемо прогнозувати, що в подальшому соціальні мережі продовжать збільшувати свою аудиторію, та привертати увагу бізнесів для рекламування та продажів.

Найпопулярнішою соціальною мережею на території України залишається Facebook. У листопаді 2021 року в Україні було понад 24 мільйони користувачів Facebook [1]. Однак ближче до кінця 2021 року Meta внесла значні зміни у спосіб звітування про потенційне рекламне охоплення для своїх різних платформ. Найочевиднішою зміною став перехід до звітності про прогнозоване охоплення у вигляді діапазону (наприклад, 10 000–15 000), замість публікації абсолютних цифр (наприклад, 12 500) [2]. Переглянуті дані компанії означають, що охоплення реклами Facebook в Україні на початку 2022 року становить 35,7 відсотка від загальної кількості населення, або 49,7 відсоткам локальної бази користувачів Інтернету, незалежно від віку [5].

Другою за популярністю серед українців є соціальна мережа YouTube. У 2021 році кількість користувачів YouTube в Україні становила приблизно 18,72 мільйона. Очікується, що до 2025 року вона досягне 24,11 млн. [3]. Популярність платформи та її спеціалізація на відеоконтенті значно підвищує обсяги рекламного охоплення, що у 2022 році становило 64,6%, або вражаючі 90,0% загальної бази користувачів Інтернету в Україні [2]. Як висновок, можна стверджувати що формат відеореклами залишатиметься найефективнішим.

PR-кампанія вимагає декілька ключових позицій: вироблення стратегії, шляху і методів її реалізації, інструментів досягнення цілей. Тому актуальними у цьому контексті є стратегічна PR-карта події, календарний (щомісячний і щотижневий) PR-план, медіакарта, контент-план PR-кампанії, SMM, реклама в соціальних мережах та блогах зокрема. Власне, інтернет відкрив нові і доволі ефективні можливості для реалізації PR-кампанії.

Соціальні мережі – це доволі ефективні, з кількох причин, інструменти у реалізації PR-кампанії. По-перше, вони можуть бути відкритою формою безкоштовної реклами, адже реклама на телебаченні, радіо чи глянцю коштує недешево. По-друге, інтерактивність дає змогу побачити реальний зворотній зв'язок із споживачем продукції чи послуги. Це дає змогу не лише шукати нових клієнтів, а й утримувати вже існуючих завдяки пошуку ключів і

стратегій. По-третє, блогінг та соціальні мережі є одним із ефективних шляхів дослідження ринку, тестування товарів (послуг, продукту, ідеї тощо). Також завдяки глобальності та масштабності вони дають змогу правильно реагувати на негативні події, корегувати PR-стратегії.

Варто зауважити, що користувачі інтернету ставляться більш лояльно до рекламного повідомлення, яке розміщене у формі блогу, завдяки новизні та незвичності формату, не завжди розуміючи до кінця, що це є реклама, адже сприймають повідомлення як пізнавальну статтю.

Власне, соціальна мережа дає змогу проводити цільові рекламні кампанії, що важливо у PR. Ці кампанії спрямовані саме на певну аудиторію, зважаючи на демографічні, географічні критерії, критерії освіти та зайнятості, а також на особистісні характеристики.

Висновки.

1. Блоги та соціальні мережі є ефективним інструментом для реалізації PR-кампанії. Мультимедійність та інтерактивність, фінансова складова посилюють їхню роль на ринку PR-технологій.

2. Соціальні мережі спричинили появу таких явищ, як тролі (тролінг), бот (ботоіндустрія, бото-ферма), що значно впливає на формування громадської, суспільної думки і настроїв щодо того чи іншого питання. Відповідно, ці явища можуть порушувати цілісність вже усталеної і затвердженої PR-кампанії [4].

3. Соціальні мережі та блоги стали популярним інструментом реалізації PR-кампаній в Україні завдяки безмежним можливостям всесвітньої павутини, яка сьогодні диктує правила гри у PR і не тільки.

4. У комерційному сенсі дуже вдалим є використання традиційними та нетрадиційними медіа можливостей соціальних мереж та блогів. Блоги-сайти через довіру до авторів також можуть формувати певні тенденції у суспільних настроях та думках.

Ключові слова: соціальні мережі, PR-кампанії, маркетингові стратегії, Facebook, YouTube.

Список використаних джерел

1. Facebook та Instagram в Україні – 2022 січень, *Plusone social impact*, 2022, URL: <https://plusone.com.ua/research/>
2. Kemp S., *Digital 2022: Ukraine*, *Datereportal*, 15.02.2022. URL: <https://datereportal.com/reports/digital-2022-ukraine?rq=ukraine>
3. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії [Електронне видання] : тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 16 берез. 2022 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. с. 70-76, – Укр., англ. та фр. мовами.*
4. Курбан, О. (2014), *Соціальні мережі у галузі PR*, *Вісник Книжкової палати*. Київ, № 10, с. 1–3.
5. *Perfet PR (2018), Тренди SMM у 2018 році, 25 квітня*. URL: <https://perfect-pr.com.ua/trendi-smm-v-2018-rotsi/> (останній перегляд 3 лютого 2020).

Формуванням громадянських компетентностей у здобувачів освіти: управління методичний аспект

Людмила Паращенко

*д.наук з держ. управ., професор,
професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: LudmilaPI@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0613-2998*

Навчання молодого покоління основам демократії та прав людини, усвідомлення ним демократичних цінностей і необхідності їх захисту, формування громадянських компетентностей і національної ідентичності здобувачів освіти в сучасних умовах повномасштабної війни, яку розв'язала росія проти України, є пріоритетом держави, що обрала демократичний і європейський вектор розвитку, та найважливішими завданнями української освіти.

1 січня 2023 р. набув чинності Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності», який вперше в історії незалежної України визначив мету, завдання, принципи, напрями, особливості формування та реалізації державної політики в цій сфері, складовими якої є національно-патріотичне виховання, військово-патріотичне виховання та громадянська освіта. Утвердження української національної та громадянської ідентичності проголошено складовою забезпечення національної безпеки України [1], що окреслює нові завдання для державного управління системою національною освіти та управління закладами освіти зокрема.

Інформаційною базою дослідження слугують законодавчі акти та нормативні документи освітньої політики, соціологічні дослідження, праці вітчизняних науковців і практиків з цієї проблематики, зокрема таких як І. Іванюк, Л.Калініна, О.Овчарук, О.Пометун та ін.

Методологія дослідження. Використано якісні та кількісні методи дослідження, в т.ч. контекстний аналіз законодавства для визначення організаційно-педагогічних умов формування громадянських компетентностей у здобувачів освіти.

Результати дослідження та висновок. Громадянські компетентності разом із соціальними включені до переліку з восьми основних компетентностей для навчання впродовж усього життя (Рекомендації Європейського Парламенту та Ради ЄС, 18.12. 2006р.) Закон України «Про освіту» визначає, що держава створює умови для здобуття громадянської освіти, спрямованої на формування компетентностей, пов'язаних із реалізацією особою своїх прав і обов'язків як члена суспільства, усвідомленням цінностей громадянського (вільного демократичного) суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина. У ст.12 цього закону визначено громадянські та соціальні компетентності, пов'язані з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав

людини, добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей, що відповідають меті та принципам освіти [2]. В Концепції розвитку громадянської освіти в Україні охарактеризовано стан реалізації громадянської освіти як фрагментарний, визначено принципи і ризики, пов'язані з збройною агресією росії, наведено перелік основних громадянських компетентностей, які мають формуватися завдяки формальній, неформальній та інформальній освіті [3].

З прийняттям Закону України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» створення організаційно-педагогічних умов в діяльності закладів освіти для громадянського самовизначення й національної ідентичності, навчання підростаючого покоління основам демократії та виховання патріотів своєї країни постає як актуальне завдання для державного управління національною системою освіти та конкретизується для менеджменту кожної освітньої інституції. Виконання цього завдання має здійснюватися за трьома напрямками – національно-патріотичне виховання, військово-патріотичне виховання та громадянська освіта, що вимагає комплексного підходу та впровадження різноманітних механізмів управління на рівні всіх підсистем управління закладом освіти. Найбільш загальними є такі:

1) управління освітньою програмою. Це передбачає включення предметів чи курсів, які спрямовані на розвиток громадянських і національних цінностей та навичок, до освітньої програми закладу освіти. Крім предметів державного стандарту загальної середньої освіти – правознавство (9 кл.) та громадянська освіта (10 кл.) необхідно включати до освітньої програми курси за вибором чи факультативи з освіти для демократичного громадянства та прав людини, парламентської та політичної просвіти, з організації самоуправління в навчальному закладі, захисту прав учасників освітнього процесу тощо.

2) управління розвитком персоналу закладів освіти. Важливою проблемою кадрового забезпечення, як свідчать дослідження є низький рівень розуміння освітянами суті, мети, особливостей методології та форм реалізації громадянської освіти [4]. У закладах педагогічної освіти обов'язково мають бути впроваджені фундаментальні курси з громадянської освіти для майбутніх вчителів усіх шкільних предметів. А в системі підвищення кваліфікації освітян має бути запроваджений широкий набір для методичної підтримки до викладання та виховання здобувачів освіти на засадах громадянських і національних цінностей.

3) управління виховною роботою. Це передбачає створення відповідного освітнього середовища за трьома зазначеними вище напрямками, організацію виховних заходів в урочний і позаурочний час, спрямованих на усвідомлення української національної ідентичності, формування відповідальної громадянської позиції та активності, політичну та громадянську партисипацію. В фокусі уваги управління закладами освіти мають бути створення умов для практичного набуття та застосування навичок завдяки участі здобувачів освіти в учнівському самоврядуванні, моделюванні демократичних процесів прийняття

рішень, шкільних і громадських ініціативах, волонтерській діяльності, дебатах, військово-патріотичних заходах тощо.

4) управління зв'язками з стейкхолдерами. Цілеспрямована робота в закладі має бути скерована на залучення громадськості, ветеранських та волонтерських організацій, батьківських спільнот та інших зацікавлених сторін до підтримки та сприяння реалізації відповідних ініціатив і проєктів.

5) управління підсистемою моніторингу та оцінки. Цей напрямок передбачає вдосконалення системи моніторингу освітнього процесу та його результатів завдяки систематичному відслідковуванню та оцінці рівня прояву знань з базових предметів, сформованості громадянських і соціальних компетентностей учнів, ступеню залученості здобувачів освіти у проєкти з національно-патріотичного та військово-патріотичного виховання і громадянської освіти з метою коригування та покращення процесу навчання та виховання в закладі освіти.

Висновок. В Україні створені законодавчі засади для утвердження української національної та громадянської ідентичності, формуванню громадянських компетентностей завдяки системі освіти. Управління закладами освіти має забезпечити реалізацію державної політики в цій сфері завдяки створенню відповідних організаційно-педагогічних умов і цілеспрямованому комплексу управлінських впливів на всі підсистеми керованої системи.

Ключові слова: державне управління системою освіти, заклад освіти, управління закладами освіти, громадянська освіта, громадянські компетентності.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності»
2. Закон України «Про освіту» Про освіту : Закон України № 2145-VIII. Редакція від 01.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
3. Концепції розвитку громадянської освіти в Україні : В редакції розпорядження КМУ № 893-р від 08.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2022-%D1%80#Text>.
4. Гриньова М., Іванюк І., Паращенко Л. Громадянська парламентська просвіта в закладах освіти України : Аналіт. звіт за результатами соціол. опитування освітян та учнів. Київ, 2020. 96 с. URL: https://edudevelop.org.ua/images/files/Analit_zvit_postorinkovy_2021.pdf

Управління репутацією організації в онлайн-середовищі

Катерина Полуміскова

здобувач II курсу гр. МЕН-22,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: PolumiskovaKA@krok.edu.ua

Ірина Мала

старший викладач кафедри управлінських технологій,

старший викладач 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. В сучасному світі тема репутації організацій онлайн є дуже актуальною, особливо з урахуванням зростання впливу інтернету та соціальних медіа, адже соціальні мережі стали основним каналом для багатьох людей і завдяки тим репутація певної організації або бізнесу може або розквітнути або постраждати.

Об'єктом дослідження управління репутацією організації в онлайн-середовищі.

Предмет дослідження: стратегії компаній для зацікавлення потенційних споживачів, конкурентоспроможність та вплив на економіку України.

Мета дослідження полягає в з'ясуванні факторів, які визначають управлінських стратегій для підтримання репутації організацій в онлайн-середовищі.

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

- аналіз впливу соціальних медіа на формування репутації організації та виявлення найефективніших способів взаємодії з аудиторією.
- збір та систематизація інформації відносно ефективності здійснення діяльності на прикладі онлайн-магазину Momotsha_Store.
- На основі отриманих та опрацьованих даних, підведення підсумків та при необхідності надання рекомендацій для поліпшення результатів діяльності та процесу функціонування в цілому.

Інформаційна база досліджень. Офіційних сайт та сторінки в соціальних мережах організації/онлайн-магазину.

Методологія включає в себе аналіз статистичних даних та вивчення відомостей про управління репутацією організації в онлайн середовищі для отримання комплексного уявлення про сучасний стан ринку організацій під впливом соціальних мереж та інформаційних медіа.

Етапи та результати дослідження. На сьогодні найбільш перспективним та привабливим для освоєння майданчиком у сфері комунікацій є Інтернет. Його перевагою і недоліком водночас є те, що вся інформація, що опублікована в мережі, накопичується та знаходиться у відкритому доступі. Вона видається відповідно до запитів споживачів за назвою компанії, назвою продуктів та послуг, іменами

топ-менеджерів тощо. Тому репутація в Інтернеті може серйозно впливати на взаємовідносини з партнерами, потенційними та існуючими клієнтами та споживачами, впливати на прийняття ними рішень стосовно придбання того чи іншого товару або використання певних послуг підприємства.

Наявність негативної інформації у відкритому доступі прямо відбивається на репутації компанії, що, у свою чергу, викликає зниження ступеня лояльності з боку цільової аудиторії, яку в основній масі складають пересічні користувачі. У гіршому випадку – це відсутність лояльності значно більшої аудиторії, електронних та друкованих ЗМІ, радіо і ТБ, до яких, легше за будь-яку іншу інформацію, потрапляють теми, що викликають резонанс в онлайн, а потім і офлайн-середовищі. При цьому необхідно усвідомлювати, що образ компанії в Інтернеті формується не лише за рахунок відгуків потенційної цільової аудиторії, але й думок експертів, відгуків співробітників, внутрішньої інформації, і не останнім джерелом є плітки – реальні та сфальсифіковані конкурентами [1, с.121].

Інтернет-репутація або ж електронна репутація - це репутація компанії, людини, продукту, послуги або чого завгодно в інтернеті й на цифрових платформах [2].

Проаналізувати управління репутацією в онлайн середовищі компанії допоможе онлайн-магазин одягу Momotsha_store. Аналізуючи підхід до реклами, та подання інформації до споживачів, можна зазначити, що даний ФОП має змогу цілком розвинути свій бізнес за рахунок успішного моніторингу відгуків та коментарів, аналіз активності та просування продукції в соціальних мережах, таких як Instagram [3] та TikTok [4], завдяки чому, в подальшому, оцінювати рейтинги та огляди свого магазину, порівнювати з конкурентами та використовувати аналітичні інструменти для структурування наявної інформації та виведення успішної стратегії покращення своєї діяльності в онлайн-середовищі на майбутнє.

Практична значущість результатів дослідження. Отже, для будь-якої компанії, репутація якої формується не лише офлайн, але й онлайн, більш ефективним буде передбачити в бюджеті статті витрат на поточний моніторинг і запобігання появі або поширенню негативу, ніж точкові інвестиції в ліквідацію наслідків дії зовнішнього середовища. Необхідно зауважити, що для більшості українських компаній переведення частини заходів з просування в Інтернет – це нещодавно освоєний або взагалі новий досвід, не говорячи вже про створення та підтримку репутації в Мережі. Тому розроблення даної теми є беззаперечно актуальним, а необхідність її вивчення знаходить підтвердження в нарощенні обсягів витрат на створення та управління онлайн-репутацією в практиці українських підприємств.

Ключові слова: репутація організації, онлайн середовище, ЗМІ, Momotsha_store.

Список використаних джерел

1. Міцура О.О., Хижняк М.О. Управління онлайн-репутацією: теоретичні засади та методичні підходи, 2012, 121-123с.
2. Управління репутацією в інтернеті, URL: <https://uaateam.agency/blog/upravl%D1%96nnya-reputats%D1%96yeu-v-%D1%96internet%D1%96-scho/> (дата звернення: 30.03.2024)
3. Офіційна сторінка в Instagram Momotsha_store URL: https://www.instagram.com/momotsha_store/ (дата звернення 30.03.2024)
4. Офіційна сторінка в TikTok Momotsha_store URL: https://www.tiktok.com/@momotsha_store (дата звернення: 30.03.2024)

Шляхи набуття громадянських компетентностей здобувачів освіти в умовах неформальної освіти

Володимир Помінчук

*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PominchukVI@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0007-3032-9631*

Актуальність. Значущість процесу формування громадянських компетентностей здобувачів освіти в освітньому процесі закладів системи загальної середньої освіти для розбудови незалежної, демократичної, правової, соціальної держави, що посилилася в умовах війни РФ проти України, набуває особливої актуальності. Так само, як і необхідність управління процесом розроблення сучасного науково-методичного й навчально-методичного забезпечення формування громадянських компетентностей. Існуюча освітня система передбачає реалізацію громадянських компетентностей у освітніх стандартах у процесі формальної освіти. Разом з цим заходи за іншими видами та рівнями освіти відбуваються здебільшого за ініціативи чи підтримки організацій громадянського суспільства в системі неформальної освіти.

Метою дослідження є розкриття досвіду політичної та парламентської просвіти учнівства завдяки неформальній освіті.

Виклад основного матеріалу дослідження. За Концепцією розвитку громадянського суспільства визначено, що громадянська освіта має охоплювати всі види освіти (формальну, неформальну, інформальну), а також всі складники, рівні освіти і вікові групи громадян, зокрема освіту дорослих, та бути спрямованою на формування громадянських компетентностей [2]. Також визначено, що громадянська освіта має ґрунтуватися на цінностях активної життєвої позиції, особистої ефективності, істини, правдивості та критичного мислення, взаємоповаги, відкритого спілкування та ефективної співпраці, прав людини та спільного захисту цих прав [2].

Для реалізації громадянських компетентностей громадянська освіта є не лише теоретичною складовою, а має бути й практичною та допомагати у формуванні необхідних цінностей. Людина або особистість є носієм громадянської компетентності та усвідомлює свою належність до громади, відчуває свою спроможність впливати на те, що відбувається у державі, з повагою ставиться до демократично обраної влади та виявляє готовність комунікувати з органами державної влади та місцевого самоврядування для розв'язання суспільно значущих проблем.

Варто підкреслити, що за Концепцією розвитку громадянської освіти в Україні передбачає одним із пунктів більш широке залучення до управлінської діяльності талановитої молоді, жінок, а також виховання лідерів у сфері освіти.

З метою формування громадянських компетентностей у здобувачів освіти варто проводити різного формату навчання з громадянської освіти, політичної,

зокрема парламентської просвіти, використовуючи потенціал неформальної освіти. Це дасть змогу молодому поколінню краще зрозуміти механізм державної влади, дізнатися про можливості взаємодії з владою, як бути залученим до управління державою, як бути складовою громадянського суспільства.

Навчання демократії та основам народовладдя, усвідомлення молоддю себе як активних громадян набуло особливого значення в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Організації громадянського суспільства започаткували ряд ініціатив щодо формування громадянських компетентностей для школярів. Ці ініціативи передбачають для управління закладами освіти прийняття цілеспрямованих управлінських рішень. Як приклад, наведемо ініціативу ГО «Об'єднання «Агенція розвитку освітньої політики» (Далі – АРОП) [4], експерти якої спільно з Київським ліцеєм бізнесу та Освітнім Центром Верховної Ради України за підтримки Програми Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Рада: наступне покоління» протягом жовтня-грудня 2022 та 2023 рр. розробили програму парламентської просвіти для школярів і студентів, що складалася з двох онлайн-курсів. Було організовано навчання для старшокласників і студентів I-II курсу в онлайн-форматі в позаурочний час за власним бажанням.

Перший онлайн-курс був реалізований як «Оце курс з громадянської просвіти», за участі автора. Він складався з 10 теоретико-практичних модулів для учасників курсу, що були спрямовані на отримання знань про:

- інструменти успішного народовладдя;
- розуміння та усвідомлення політики, влади, прав людини та дитини;
- діяльність парламенту та інших вищих органів державної влади;
- прав та цінності демократичного суспільства тощо.

Онлайн-курс для здобувачів середньої, професійної та вищої освіти мав навчальні модулі про геополітичні зміни України в умовах війни, про викрадення української культури та історії державою-агресором, про інтеграційні процеси України до світових, європейських організацій, про міжнародне гуманітарне право, про парламентську дипломатію тощо.

Тобто, теоретико-практичний курс поєднував в собі досвід та реальні знання у галузі політики, парламентаризму, громадянської участі. Сутність навчального курсу полягає в можливостях для здобувачів освіти отримати знання й навички для свідомого розуміння громадянських компетентностей. Важливою складовою такого курсу була практична частина, яка реалізовувалась за допомогою інтелектуальних квізів (тестувань), висловлення думок, усних проєктувань рішень розв'язання проблем державної політики. Ключове завдання полягало у розумінні школярами й студентами їх значення, впливу та участі в державно-політичній системі України за умови, якщо вони ще неповнолітні, то яким чином можуть впливати на політичні зміни в державі. Заключний модуль курсу включав в себе онлайн-зустріч та обговорення практичних здобутків у процесі комунікації з народним депутатом України. Участь у цьому курсі онлайн в зоом-конференції взяли 1200 осіб, через закритий ютуб-канал ще 2825 осіб здійснювали навчання завдяки відеопереглядам та виконанню окремих завдань.

Другий досвід теоретико-практичного навчання для здобувачів освіти був отриманий в процесі реалізації онлайн-курсу майбутніх державотворців (ОЦе-курс з парламентсько-громадянської просвіти для молоді) протягом жовтня-грудня 2023 р.

Навчальний курс мав особливість, оскільки вмещував передові практики парламентської просвіти з різних країн світу. Було використано нові освітні програми з навчання парламентаризму та додано більше практичної інформації. Навчальні модулі були спрямовані на: пізнання, розуміння і подальше використання інструментів управління державою та впливу на важливі рішення; підвищення рівня знань з державного управління і громадянського суспільства; розширення світогляду про політику і владу, права людини та дитини; отримання нових знань про діяльність Верховної Ради України та вищі органи інших гілок влади; дослідження практичних механізмів взаємодії громадян і представників, органів політичної влади.

Курс включав важливу складову щодо розуміння шляхів політичної участі, освітнього самоврядування здобувачів освіти у закладах освіти, створення, роль, завдання дитячих, молодіжних громадських організацій, молодіжних рад, парламентів для формування громадянського, демократичного суспільства в Україні. Цей курс завдяки онлайн-конференціям регулярно відвідували близько 1000 осіб, ще 1100 осіб здійснювали відеоперегляд в закритому ютуб-каналі.

Курс з парламентської просвіти загалом опанували майже 6000 учасників з різних регіонів України. Крім дітей і молоді, учасниками навчання стали вчителі-предметники закладів загальної середньої освіти. Це свідчить, що в управлінні закладами освіти необхідно звернути увагу на цілеспрямоване підвищення кваліфікації педагогічних кадрів для формування громадянських компетентностей і здійснення громадянського виховання.

Висновки. Шляхи формування громадянських компетентностей в системі неформальної освіти визначаються конкретною метою та контекстом. Досвід політичної та парламентської просвіти здобувачів освіти в умовах неформальної освіти підтверджує зацікавленість учнівства та освітян і сприятиме розвитку громадянського демократичного суспільства.

Ключові слова: неформальна освіта, громадянські компетентності, громадянське виховання, громадянське суспільство, державно-політична система суспільства.

Список використаних джерел

1. Концепція національно-патріотичного виховання в системі освіти України до 2025 р. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/62a0421e24258666156501.pdf>.
2. Концепція розвитку громадянської освіти в Україні. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 жовтня 2018 р. № 710-р (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 жовтня 2022 р. № 893-р). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80#Text>
3. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-

2026 роки. Затверджено Указом Президента України від 27 вересня 2021 року № 487/2021.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>.
4. Офіційний сайт ГО «Об'єднання «Агенція розвитку освітньої політики» URL: <https://edudevelop.org.ua/parlamentska-prosvita.html>

Розвиток кадрового потенціалу сучасної організації

Олена Рудакова

*здобувачка освітньої програми «Менеджмент організації»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: rudakovaov@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 теми. В сучасному світі, де швидкі зміни технологій, економічних умов та ринкової конкуренції вимагають постійної адаптації, розвиток кадрового потенціалу стає ключовою стратегічною складовою для успішної діяльності будь-якої організації. Кадровий потенціал визначається сукупністю знань, навичок, досвіду та мотивації працівників, які вони можуть використовувати для досягнення спільних цілей компанії. В умовах постійної динаміки та нестабільності ринкового середовища, ефективне управління та розвиток цього потенціалу стають вирішальними завданнями для будь-якого керівництва.

Розвинений кадровий потенціал сприяє підвищенню продуктивності праці, збільшенню задоволеності працівників, створенню конкурентної переваги на ринку та забезпеченню сталого розвитку компанії. Успіх роботи кожного підприємства залежить від працівників, зайнятих на ньому. Більшість сучасних організацій не приділяють належну увагу управлінню персоналом, вважаючи його другорядним елементом. На наш погляд, такий підхід абсолютно помилковий, адже саме персонал є невід'ємною частиною підприємства. Можна сказати, що завдяки працівникам організація отримує прибуток. Враховуючи те, що для успішного формування та реалізації будь-якого із елементів економічного потенціалу підприємства потрібні, насамперед, правильно підібрані кадри, якісне їх навчання, організаційна культура, тісне співробітництво.

Головний потенціал будь-якого підприємства зосереджений в кадрах. Людина є необхідним компонентом виробничого процесу на підприємстві. Без людей немає компанії. Для того щоб організація змогла досягти своїх цілей і вижити на ринку, їй потрібні високо кваліфікаційні працівники. Тому управління людьми для підприємства має бути першорядним значенням.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на промисловому підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Київ».

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади управління персоналом на промисловому підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Київ».

Мета роботи – є аналіз управління кадровим потенціалом підприємства за сучасних умов та шляхи його удосконалення.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні

завдання:

- дослідити наукові підходи, характеристику, сутність, принципи та значення кадрового потенціалу сучасної організації;
- здійснити аналіз ресурсного підходу як базис дослідження кадрового потенціалу організації;
- дослідити методичні підходи щодо критеріїв оцінювання кадрового потенціалу організації.

Етапи та результати дослідження. На початковому етапі дослідження було здійснено бібліографічний аналіз наукових джерел з приводу класифікації та сутності поняття кадрового потенціалу. Найбільшу кількість досліджень, що стосуються проблематики управління кадровим потенціалом підприємства було проведено закордонними авторами - Р. Л. Дафт, М. Армстронг, С. Тайлор, М.Р.Фоллет і А. Файоль. Були і українські вчені, які також досліджували проблеми кадрового потенціалу підприємства, серед яких, праці М.П. Воробйова, Т.О. Соломанідіна та Н.В. Холіної [1]. Далі було розглянуто кадрову складову економічного потенціалу підприємства. Кваліфікаційний потенціал працівників, їхні здібності та освітній рівень. Було підкреслено важливість постійного навчання та перепідготовки працівників у змінному економічному середовищі. Особлива увага приділяється індивідуальним характеристикам працівників і їх впливу на розвиток підприємства та важливість ключових спеціалістів і комунікативного потенціалу внутрішньої взаємодії. Також наголошується те, що в складі кадрового потенціалу підприємства існують різні групи працівників, які відіграють різні ролі у досягненні цілей розвитку компанії. Ці групи включають у себе тих, хто визначає цілі розвитку; хто розробляє засоби досягнення цілей; та хто організовує процес створення засобів, і тих, хто безпосередньо їх реалізує. Загалом, кадровий потенціал підприємства є складовою ресурсного потенціалу, що включає якісні та кількісні характеристики персоналу, створену ним інтелектуальну власність та організаційну культуру компанії, сприяючи розкриттю потенційних можливостей працівників [2].

Далі висловлюється ідея про те, що формування кадрового потенціалу на підприємстві спрямоване на забезпечення необхідних трудових ресурсів для досягнення поточних і стратегічних цілей. Це передбачає постійне удосконалення та розвиток працівників з урахуванням змін у виробництві та управлінні, а також створення стимулів для їх ефективної роботи та утримання на підприємстві. Накопичений кадровий потенціал сам по собі не є остаточним рішенням усіх проблем у господарюванні, тому необхідна система управління кадровим потенціалом для його оптимального використання [2].

Розвиток кадрового потенціалу підприємства залежить від стабільності кадрової політики, успішності та прибутковості, а також стійкої позиції перед конкурентами. Для цього необхідно впроваджувати інноваційні методи, використовуючи досвід зарубіжних підприємств та враховуючи особисті характеристики працівників. Ключові компоненти розвитку кадрового потенціалу включають системи організаційного, фінансового, мотиваційного,

інформаційного та науково-методичного забезпечення. Ці системи спрямовані на забезпечення розвитку та використання кадрового потенціалу підприємства, зокрема через структуроване управління, фінансування, мотивацію працівників, обмін інформацією та використання наукових методи [3].

Задля оцінювання кадрового потенціалу організації використовуються різні методи, проте найефективнішим є комплексна оцінка, яка поєднує три групи характеристик: якості працівника, трудову поведінку і результати діяльності. Ці характеристики взаємопов'язані між собою, оскільки якість працівника є базою для формування трудової діяльності, яка, в свою чергу, визначає результати роботи. Така модель дозволяє отримати комплексне уявлення про потенціал працівника і виявити його сильні та слабкі сторони. Традиційні методи оцінювання кадрового потенціалу, такі як біографічний метод, ранжування, метод попарних порівнянь та інші, базуються на суб'єктивній оцінці керівників і не враховують особистість та потенціал працівників. Ці методи мають свої переваги, але не відповідають сучасним вимогам та не враховують цілей та перспектив компанії. У зв'язку з цим виникли нові прогресивні методи оцінювання персоналу [4]. Сучасні методи оцінювання персоналу спрямовані на майбутнє підприємства та оцінюють не лише поточну ефективність працівників, а й їхню здатність до розвитку, вивчення нових знань та професій [5]. Цей підхід дозволяє сформувати команду спеціалістів, які зможуть досягти поставлених цілей у майбутньому. Існує безліч методів і кожен має свої переваги та недоліки. Комплексне використання вищевказаних методів дасть зібрати інформацію стосовно можливостей і перспектив розвитку працівників організації, виявити неефективність праці та її причини, проаналізувати потребу у навчанні чи підвищенні кваліфікації, визначити шляхи удосконалення організації праці. У ході проведеного аналізу діяльності кадрової служби ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» було виявлено основні недоліки в роботі даного відділу:

1. Відсутність довгострокової кадрової політики (тобто відсутня система планування з підбору та найму кадрів з вищим рівнем кваліфікації); при вступі на роботу застосовується жорсткий віковий ценз, оскільки працівники віком 41–50 років становлять невелику питому вагу у загальній структурі чисельності, а ці працівники є більш досвідченими, мають великий стаж роботи.

2. Спостерігається велика плінність кадрів, більшість працівників має стаж роботи не менше 1 року.

3. Недостатньо високий освітній рівень працівників, підвищення кваліфікації робітників у центрах підготовки персоналу не проводиться, не здійснюється навчання другим та суміжним професіям.

4. Слабка мотивація персоналу.

Тому, основні заходи щодо вирішення проблем у сфері управління кадровим потенціалом ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» включатимуть:

1. Головне удосконалення кадрової політики полягає в створенні комплексного підходу до процедур найму та відбору персоналу. Цей підхід повинен базуватися на ретельному аналізі ринку праці, визначенні потреб у кадрах, а також на

врахуванні місії організації та її фінансових можливостей. Чітка регламентація процесу відбору, вибір методів та технологій, а також залучення фахівців у цей процес є ключовими складовими для успішної реалізації цього підходу. Такий комплексний підхід дозволить забезпечити ефективне відбирання кваліфікованого персоналу, що відповідає потребам та стратегічним цілям організації [6].

2. Систематичне визначення потреб у підвищенні кваліфікації серед працівників і розробка програм навчання, що відповідають цим потребам. Це включає складання списків кандидатів, розробку програм підготовки та перепідготовки, а також виділення додаткових ресурсів для навчання персоналу у центрах підвищення кваліфікації.

3. Зміцнення зацікавленості працівників, шляхом підтримки корпоративної ідентичності та впровадження системи додаткових стимулів за досягнення результатів.

4. Заходи, спрямовані на зниження плинності кадрів, включають: запровадження системи преміювання за відпрацьований стаж роботи для підприємства; приділення особливої уваги адаптації та впровадження системи наставництва для знову прийнятих працівників; просування кар'єрними сходами працівників, які зацікавлені в кар'єрному зростанні (зараз підприємство на вакантну посаду приймає персонал зі сторони, не враховуючи працівників, бажаючих просунути по службі) [7].

Було узагальнено рекомендації щодо підвищення ефективності кадрової служби на підприємстві. Ці заходи включають підвищення кваліфікації працівників через навчання та перепідготовку, підвищення мотивації працівників шляхом розвитку корпоративної культури та запровадження додаткових премій, а також заходи, спрямовані на зниження плинності кадрів, такі як система преміювання за стаж роботи та просування кар'єрними сходами. Ці рекомендації спрямовані на покращення роботи кадрової служби та вплив на загальні результати діяльності організації. Також, удосконалення кадрової політики передбачає оптимізацію процедур найму та відбору персоналу, впровадження довгострокового планування кадрового резерву та збільшення частки висококваліфікованих працівників. Ефективний відбір працівників базується на комплексному підході, що ґрунтується на аналізі ринку праці, визначенні потреб у кадрах, регламентації процесу відбору та виборі методів, що відповідають вимогам посади та організації.

Висновок. Розвиток кадрового потенціалу організації є ключовим елементом успішного функціонування та конкурентоспроможності на ринку. Постійні зміни в бізнес-середовищі, технологіях та вимогах ринку вимагають постійного вдосконалення знань та навичок працівників. Інвестування в розвиток персоналу допомагає підвищити ефективність та продуктивність, стимулює творчість та інновації, сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників, а також готує організацію до майбутніх викликів та можливостей на ринку. У підсумку, розвиток кадрового потенціалу є стратегічним інвестуванням в успіх організації.

1. Ефективність роботи підприємства залежить від роботи кадрового по-

тенціалу. Власники підприємств усвідомлюючи важливість кадрового забезпечення, створюють інфраструктуру підготовки кадрів, яка була б здатна задовольнити потреби підприємства, сформуванню та розвинути конкурентоспроможний кадровий потенціал для вирішення завдань, що виникають перед підприємством. Формуванням кадрового потенціалу, це створення реального потенціалу живої праці, знань та навичок, що охоплює безпосередньо все підприємство, трудовий колектив та кожного індивіда. Використання трудових та кваліфікаційних здібностей та навичок кадрового потенціалу полягає у виявленні та реалізації здібностей кожного працівника підприємства, характеру його творчості, підвищення професійно - кваліфікаційного рівня та внеску кожного працюючого в кінцевий результат.

2. Головна мета формування кадрового потенціалу за ресурсного підходу полягає у забезпеченні підприємства необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти поточних та стратегічних цілей. Певні якості, здібності та можливості працівників є гнучкими та мають здатність розвиватися і змінюватися, тому можуть бути як задіяними, так і незадіяними у праці колективу.

3. У сучасних економічних умовах розвиток кадрового потенціалу підприємства необхідно розглядати у числі пріоритетних сфер функціонування виробництва. На процес розробки та реалізації стратегії безпосередньо впливають якісні характеристики персоналу, а допущені помилки можуть призвести до втрати капіталовкладень. Тому механізм управління кадровим потенціалом має бути адаптованим до змін у структурі підприємств, організації виробничої взаємодії персоналу, змісту праці та забезпечувати формування професійних компетенцій та ротацію кадрів не лише всередині окремих підрозділів, а й між ними.

Ключові слова: персонал, потенціал, кадри, методи, підходи, політика.

Список використаних джерел

1. Гавкалова Н.Л. *Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*, 2014, № 3 (27). С. 4-14.
2. Гончаров Ю.В., Федоряк Р.М. *Удосконалення кадрової політики підприємства. Ефективна економіка*. №6, 2017 р. URL: <http://www.econotyu.nauka.com.ua/?op=1&z=5624>
3. Дідур К.М. *Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка*. 2019. № 4. С. 27-34.
4. Гордійко С.Г. *Управління лояльністю персоналу з урахуванням системного підходу. Мотивація та оплата праці*. 2019. № 2. С. 94-109.
5. Кононова І.В. *Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей*. 2019. № 1. С. 146-151
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *«Основи менеджменту: Підручник»*. К.: «Академ-видав», 2017. С. 218-223.
7. Василенко В. О. *Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 400 с.*

Огляд моделей управління університетами

Богдан Салій

*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: bogdan.salij@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-1012-7959*

Ірина Мігус

*професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irynamp@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6939-9097*

Актуальність дослідження. Сучасні заклади вищої освіти як і інші соціо-економічні інституції стикаються зі значними викликами в контексті швидких трансформацій соціального, технологічного та економічного середовища. Успішне управління університетами стає ключовим фактором для забезпечення їхньої конкурентоспроможності, здатності до інновацій та відповідності потребам сучасного суспільства. Пошук і використання ефективних моделей управління закладами вищої освіти в Україні, яка перебуває в стані війни, набувають особливої актуальності для відновлення та розвитку національної системи освіти.

Інформаційна база дослідження. Питання управління освітніми організаціями, в т.ч. й університетами перебувають у фокусі уваги як українських, так і зарубіжних вчених. Різні аспекти управління в системі освіти досліджують: Д. Браун, М. Фуллан, В. Кремень, М. Згуровський, Л.Калініна, І.Лопушинський, В.Луговий, І.Мігус та інші.

Водночас у теорії менеджменту залишаються недостатньо розробленими питання щодо оптимальних моделей управління закладом вищої освіти як соціо-економічною інституцією, що функціонує в умовах постійних суспільно-економічних трансформацій, зокрема військового стану.

Метою дослідження є здійснити огляд сучасних моделей управління закладами вищої освіти та визначити їхній потенціал для використання в українських університетах.

Методологія дослідження. В роботі використано критичний та порівняльний аналіз для вивчення особливостей трьох моделей управління університетам, проведено збір та аналіз даних.

Результати дослідження та висновок. Закон України «Про вищу освіту» в частині першій статті 34 визначає, що безпосереднє управління діяльністю закладу вищої освіти здійснює його керівник (ректор, президент, начальник, директор тощо) [1]. Права, обов'язки та відповідальність керівника, а також і модель управління закладом, визначаються законодавством і статутом закладу вищої освіти. Модель управління закладом вищої освіти постає як теоретично обґрунтований концепт про те, як побудована система управління, яким чином вона впливає на об'єкт управління та які механізми застосовує, щоб заклад міг

виконувати свою місію, досягти поставлених цілей, бути конкурентоспроможним, мати стійкий розвиток і бути життєздатним у швидкоплинних змінах внутрішнього та зовнішнього середовища. Вибір оптимальної моделі управління закладами вищої освіти в Україні в умовах військового стану та оптимізації мережі вищої освіти набуває особливого значення та має враховувати практику кращих університетів світу [2].

На підставі аналізу наукових джерел та діяльності провідних університетів можемо виокремити кілька сучасних моделей університетського менеджменту:

1. Модель корпоративного управління університетом, яскравим прикладом якої є Університет Кембриджа (Cambridge University). Цей заклад відомий своєю корпоративною структурою управління, яка базується на використанні корпоративних методів управління. Управління університетом здійснюється за допомогою ради директорів та різних комітетів, що сприяє розвитку стратегічних напрямків та ефективному прийняттю управлінських рішень. Така модель сприяє гнучкості в прийнятті стратегічних рішень і забезпечує швидке реагування на зміни в оточуючому середовищі, що підвищує ефективність університетського менеджменту загалом. Водночас варто зазначити, що надлишкове застосування корпоративних підходів може призвести до комерціалізації освіти та втрати академічної автономії через акцент на фінансовому результаті та маркетингових стратегіях.

2. Академічна модель управління закладом вищої освіти. Представником цієї моделі можемо назвати Оксфордський університет (University of Oxford), який відомий своєю академічною автономією та незалежністю. Управління університетом базується на академічних принципах і традиціях, однак при цьому зберігається високий рівень внутрішнього самоврядування та рішень, прийнятих академічним співтовариством. Високий рівень академічної свободи сприяє розвитку науки та досліджень, підвищує мотивацію науково-педагогічного персоналу через стимулювання академічних досягнень. Однак, недостатня увага до адміністративно-економічних аспектів діяльності за такої моделі може призвести до фінансових труднощів та недофінансування ключових напрямків життєдіяльності закладу.

3. Колаборативна (спільна) модель управління закладом вищої освіти. Прикладом є Масачусетський технологічний інститут (Massachusetts Institute of Technology, MIT) Цей університет MIT відомий своєю активною співпрацею з бізнесом, урядовими органами та іншими університетами для спільного проведення досліджень та реалізації інноваційних проєктів. Управління університетом спрямоване на розвиток партнерських відносин та спільних ініціатив з різними стейкхолдерами. Це сприяє створенню партнерських зв'язків з громадськістю, бізнесом та іншими університетами для спільного розвитку та досягнення цілей. Водночас в цій моделі є й ризики, зокрема зменшення конкурентоспроможності через обмеження самостійних стратегій розвитку, чи втрати індивідуальної ідентичності та автономії університету внаслідок необхідності йти на компроміси та спільні рішення.

Отже, кожна з описаних управлінських моделей має свої переваги та недоліки, а вибір конкретної моделі управління повинен ґрунтуватися на визначенні унікальних потреб і особливостей конкретного університету та враховувати соціо-економічний і культурний контекст.

Повномасштабне російське вторгнення в Україну активізувало прискорення розвитку колаборативного або спільного управління, що поєднало розширене коло суб'єктів впливу на процеси прийняття суспільно-важливих рішень, вирішення поточних проблем та посилення спільної безпеки [3]. Науковці визначають значний потенціал застосування колаборативного підходу до управління державою з використанням тристоронньої моделі управління як інтегративної структури, яка містить три сектори: соціальний, політичний і фінансовий [4].

Зважаючи на складний сучасний контекст України, де тривають військові дії та постають нові великі економічні та соціальні виклики, як оптимальна модель університетського менеджменту може розглядатися саме колаборативна (суспільна) модель управління. Колаборативний підхід до управління дозволяє залучати різні сектори суспільства (органи державного управління, інституції громадянського суспільства, бізнес, громадськість тощо) для спільного вирішення проблем і реалізації стратегічних ініціатив. Для відновлення й розвитку держава потребує широкого об'єднання зусиль у всіх сферах життя, включаючи освіту, для подолання складних викликів, з якими вона стикається в умовах війни. Однак важливо також забезпечити збереження академічної свободи та незалежності, щоб заклади вищої освіти могли продовжувати свою місію створення та поширення знань і формування людського капіталу без обмежень чи втручання в їхню академічну діяльність.

Висновок. Управління університетом та іншими соціо-економічними організаціями має багато спільних аспектів, однак вони також відрізняються у багатьох важливих аспектах з огляду на місії та специфіку діяльності. В сучасних умовах для відновлення й розвитку закладів вищої освіти в Україні значний потенціал має колаборативна модель управління університетом, що забезпечує активну співпрацю з владою, місцевими громадами, бізнесом, громадянським суспільством та іншими університетами для спільної розробки та впровадження проєктів, спрямованих на покращення ситуації в Україні.

Ключові слова: заклади вищої освіти, колаборативна модель управління, моделі управління університетами, університет.

Список використаних джерел

1. Про вищу освіту : Закон України No 1556-VII від 01.07.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#n722>
2. Gryshyna Yulia Управління закладом вищої освіти: пошук ефективної моделі / Yulia Gryshyna, Maryna Ryzhova // Науковий журнал «Економіка і регіон». – Полтава: ПНТУ, 2022. – Т. (2(85)). – С. 6-14. – doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2\(85\).2623](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2(85).2623)
3. Borshch V. I., Aizenshtat A. L., (2019). Collaborative Governance in Theory, Adopting a

Tripartite Management Model in Ukraine. Modern Economics, 17(2019), 45-49. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-08)

4. Матвеева О. Проблеми та переваги застосування моделі спільного управління під час війни: Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 травня 2023 р. Ат: Дніпро, Україна [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/375450250_Problemi_ta_perevagi_zastosuvanna_modeli_spilnogo_upravlinna_pid_cas_vijni

Exploring ai's impact on HR information management

Sulaimon Toheeb

*applicant of the educational program «Management»,
University of Economics and Law «KROK», Kyiv, Ukraine,
e-mail: SulaimonTO@krok.edu.ua*

Volodymyr Tokar

*professor, department of international management,
University of Economics and Law «KROK», Kyiv, Ukraine,
e-mail: VVTokar@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1879-5855*

In the dynamic world of more and more businesses, managing HR information proficiently is key to an organization achievements. With technological progressions, HR experts are adopting novel approaches that refine procedures, boost decision-making capabilities and enrich the interactions of employees. This piece delves into the considerable effect that adept management of HR information has on companies and underscores the advantages it confers upon HR divisions as well as the entities at large.

Thillaivasan and Wickramasingne argue that artificial intelligence has already surpassed human intelligence in abstract gaming and is expected to continue this trend across various aspects of human intelligence, thereby altering the role of humans in organizational value creation. The authors examine the impact of artificial intelligence on organizational performance within the context of the Fourth Industrial Revolution, focusing on its impact on management and human capital, key elements used in assessing organizational performance. These changes may require existing metrics for organisational performance to be re-evaluated. Furthermore, the adoption of AI and next-generation technologies will introduce new challenges related to privacy, data security, and ethics. The review also identifies hurdles in leadership, organizational culture, and employee reskilling, as well as broader policy implications in education, employment, and social security. Given the profound effects of these technologies on policy and society, further research is warranted. [1, p. 13] Lack of clarity on how the metrics used to measure organizational performance need to be reconsidered for future organizations. Lack of investigation into the potential advantages and drawbacks of implementing artificial intelligence, smart automation, and other next-generation technologies. Lack of concrete examples of the issues related to data protection, privacy, and morality associated with the use of AI.

HR departments encounter numerous challenges in managing information, including data overload, silos, time constraints, and subjective decision-making. The proliferation of employees and digital tools results in vast data volumes, complicating analysis and insight extraction. Information fragmentation across systems impedes comprehensive analysis. Time constraints from administrative tasks divert attention from strategic initiatives. Traditional HR practices relying on subjectivity introduce biases. AI-driven solutions offer remedies. Machine Learning automates data analysis,

revealing performance trends and skill gaps. Natural Language Processing interprets human language for feedback analysis and communication strategies. Chatbots provide real-time support, alleviating HR professionals from routine tasks. Predictive analytics forecasts employee behaviour, informing targeted interventions and retention strategies.

The benefits of artificial intelligence in information management for human resources are significant. Data is simplified with artificial intelligence automation. HR professionals can focus on more strategic initiatives and employee interactions by focusing on analysis tasks, enabling them to focus on more analysis tasks. Data-driven decision-making in recruitment, training, and talent management is enabled by valuable insights from large datasets. AI-powered devices personalize interactions, provide instant information, and automate routine tasks, enhancing the working environment. Furthermore, artificial intelligence algorithms can be designed to be objective and unbiased, reducing the influence of human biases in HR decisions.

Hmoud and Várallyai conducted a study to explore how trust and other factors influence HR professionals' attitudes and intentions towards using AI-based HR systems. The Authors proposed a framework to examine the relationships between various variables. The findings provided insights into how trust, facilitating conditions, organisational size, technological readiness, and performance expectancy affect HR professionals' intentions to use AI-based HRIS. Age and experience played a role in dampening the effects. Participants demonstrated positive expectations toward using AI-based systems, with trust playing a crucial role in shaping their intentions. Despite being in the early adoption phase, respondents displayed trust in AI technology, possibly due to rapid advancements. Age and experience did not affect trust, indicating broad engagement with AI technologies. Unlike prior studies, organizational size did not significantly influence HR professionals' intentions. Technological readiness and facilitating conditions had minimal impact, while performance expectancy strongly predicted adoption. [2, p. 13]. The study reveals some shortcomings. In its examination of the controlling factors influencing AI adoption. Age and experience were taken into account but crucial aspects like individuals' roles within the organization, their educational attainment, and organization culture were largely ignored. This oversight could have provided deeper understanding of AI adoption.

Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeleh, M., Alzghoul, A., and Alnajdawi, S. examined a model and included HR planning, job analysis, employee performance evaluation, recruitment, selection, compensation, rewards, and training. Contrary to previous research, this investigation emphasised the significance of human resources tactics in gaining a competitive edge. Hypotheses concerning human resources management, job evaluation, employee performance evaluation, and selection, selection, and placement received empirical backing. Nevertheless, contrary to expectations, there was no significant linkage between employee compensation, monetary rewards, and prevailing advantages. [3, p. 14]. The study suggests reassessing educational and growth initiatives based on worker discontent and challenges existing literature by revealing no mediatory role for worker contentment in determining

competitive advantage between HR practices. The paper promotes a comprehensive approach to human resources management and emphasises the interconnectedness of human resources practices within organizations.

This review examined, in conclusion, the increasing impact of AI on human resources Information management for human resources information management. Artificial intelligence holds great promise for enhancing human resources procedures, decision-making, and employee involvement, ultimately leading to superior organizational performance. The potential for artificial intelligence to redefine human roles within HR is one of the challenges. The benefits of AI in HR are highlighted by studies by Thillaivasan and Wickramasingne and Hmoud and Várallyai. Data analysis, tasks, and bias in decision-making can be streamlined by machine learning. Human resources professionals are generally receptive to AI adoption, but trust and ethical considerations remain crucial. Future research should explore the broader implications of AI in human resources, including its impact on leadership, performance metrics, privacy, and data security. Understanding how AI is applied within HR is crucial for unlocking its potential for success.

Key words: artificial intelligence, data analytics , human resources, information management, technology integration.

List of references:

1. Thillaivasan, D. & Wickramasingne, C.N. (2020). *Conceptualizing the Impact of AI and Automation on Leadership, Human Capital and Organisational Performance*. *Journal of Business and Technology*, vol 4(1-2), p.1- 19. DOI: <http://doi.org/10.4038/jbt.v4i1-2.37>
2. Hmoud, B. I., & Várallyai, L. (2020). *Artificial Intelligence in Human Resources Information Systems: Investigating its Trust and Adoption Determinants*. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, (1), 749-765. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.65>
3. Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S. & Ibrahim, H.M.H. (2020), "Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 29 No. 2, pp. 125- 149. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>

Тенденції розвитку екосистеми стартапів 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 Аверкіна

д.е.н., професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: averkinam@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1517-6434

Спостереження тенденцій розвитку екосистеми стартапів України є важливою частиною роботи над збором даних для подальшого дослідження з метою забезпечення сталого розвитку екосистеми. В попередній роботі було визначено проблему ідентифікації українських стартапів, обмеженість даних та суттєві зміни в екосистемі від початку повномасштабного вторгнення, в зв'язку з невизначеністю та суттєвими змінами в стартапах, спровокованими цією невизначеністю. Даними тезами висвітлюються доступні дані на момент написання й сформульовано тезу для подальшого дослідження.

Більшість звітів про екосистему стартапів України в період 2017 до 2021 року включно висловлювали яскравий оптимізм. Наприклад, в таблиці нижче наведені об'єми інвестування в українські стартапи з 2017 по 2022 роки - згідно аналітики з публічних звітів авторитетного венчурного фонду **AVentures** (Tech Ukraine, 2023), протягом 5 років (з 2017 по 2021 рік включно) цей показник виріс в 3,13 рази.

Згідно з даними міжнародної платформи **Crunchbase** (Crunchbase, 2024), на якій стартапи додають інформацію щодо отриманих раундів інвестицій, кількість інвестиційних угод компаніями у яких відмічена наявність офісу в Україні (headquarters in Ukraine) зменшується щороку й тим більше після початку повномасштабного вторгнення.

Ця вибірка не є достатньо надійною, щоб робити ґрунтовні висновки, адже стартапи самі додають дані про ці події без документальних підтверджень, та критерій наявності офісу в Україні не є вичерпним й визначальним для розуміння, що це український стартап.

Для покращення вибірки були вибрано стартапи, які вказали раунд Pre-seed, Seed або Series A-F. Водночас, ми можемо сформулювати можливі гіпотези й розглянути більше даних та джерел для використання надійнішої методики для їх перевірки.

При аналізі будь-яких даних з міжнародних платформ чи офіційних джерел виникає значна похибка в результатах й ми можемо спостерігати лише загальні тренди. Цю похибку можна пояснити різними методиками ідентифікації стартапів, які приналежні до української екосистеми стартапів.

Більшість організацій не публікують деталі методики ідентифікації, тому що для більшості екосистем це можна зробити за одним критерієм - за місцем інкорпорації.

Натомість при написанні тез було особисто отримано цінний коментар від Дмитра Кузьменка, виконавчого директора Української Асоціації Венчурного та Приватного Капіталу (UVCA), про методику ідентифікації, яку використовує асоціація при аналізі ринку в своїх звітах. Було зазначено про наступних три критерії:

1. Стартап має зареєстровану юридичну особу в Україні.
2. Половина або більше засновників стартапу є громадянами України.
3. Один або більше ключових співзасновників громадяни України та більше половини персоналу працюють в Україні.

Організація **Startup Blink** (Startup Blink, 2024), яка спостерігає за екосистемами стартапів та виставляє рейтинг, має свою методику оцінювання екосистем, яка враховує не менше 33 параметрів в понад 1000 містах в 100 країнах світу.

Рейтинг Startup Blink для України з 2019 по 2021 рік був 31, 29 та 34 відповідно. В 2022-му році 50 та в 2023-му на 49 місці. Дані **Global Innovation Index** (World Intellectual Property Organization (WIPO), 2024) виглядають схожим чином за динамікою – з 36-49 місця в 2018-2021 роках до 57го у 2022 році та 55го у 2023.

Явище, яке ми спостерігали в даних Startup Blink може також свідчити про те, що ранні стартапи, не встигають висвітити свою присутність в Україні до першої інвестиції, бо одразу інкорпорується в інших країнах. Це виникає за цілої низки причин, серед яких недоліки законодавства й судової системи, доступ до фінансів, вимога інвестора.

За оцінкою інвестора Андрія Колодюка (UVCA, 2023):

«Тенденцію ілюструє кількість інвестицій, яка сягнула майже 200 угод. Більше того, їх кількість майже подвоїлася, якщо порівняти з 2021 роком - останнім довоєнним роком. Загальний обсяг інвестицій у проекти з українським корінням протягом воєнного року перевищив 880 мільйонів доларів, але основна частка складалася з інвестицій у п'ять найбільших стартапів. Ця тенденція трималася протягом кількох років поспіль. 666,5 мільйонів доларів - це загальна сума п'яти найбільших угод, яка становить 76,5% інвестицій.»

Важлива проблема даних, яку намагаюся вирішити аналізом загальних показників й статистики – це відсутність єдиного інструмента, де можна було б індивідуально простежувати динаміку розвитку кожного стартапу, хоча б по основних критеріях.

У звіті Startup Genome за 2023 рік (Startup Genome Report, 2023) та супроводжуючих матеріалах (Startup Genome, 2023) опубліковано окрему статтю про екосистему стартапів України, за словами Павла Карташова та Ігора Маркевича з державного «Українського Фонду Стартапів»: «Лише 12% з усіх стартапів повністю припинили свою діяльність. 43% стартапів очікують на

зростання в 2023, базуючись на результатах 2022.» Також в цьому матеріалі зазначено, що «понад 30% стартапів були переміщені в різні країни світу.»

На фоні загального зростання європейських екосистем зростання українського ринку стартапів в 2018-2022 роках є також значним, згідно даних Startup Genome «В Європі спостерігалось 18% збільшення кількості угод Series B+ та зростання на 160% в об'ємі угод Series B+ в 2018–2022рр.»

В тому ж звіті Наталя Єремєєва, директор ГО «Tech Ukraine», згадує про велику кількість грантових та освітніх ініціатив. Під час підготовки матеріалу та роботи, власною оцінкою підтверджую активність таких донорів як USAID, Global Compact Network, GIZ, UK AID Direct та численних європейських програм. Серед українських організацій варто відмітити програму SEED, акселератор 1991, університет SET University та інші.

Наступним кроком виникає гіпотеза, яку потрібно перевірити, можна сформулювати таким чином: «Зростання екосистеми стартапів можна виміряти збільшенням об'ємів інвестицій за рахунок збільшення раундів інвестицій стартапів, які вже досягають зрілості.»

Ключові слова: стартап, екосистема, тенденції, інвестиції.

Список використаних джерел

1. Tech Ukraine. (2023, 05 31). *A Ventures Capital: The DealBook of Ukraine*. Retrieved from Tech Ukraine: <https://techukraine.org/2023/05/31/aventures-capital-the-dealbook-of-ukraine/>
2. Crunchbase. (17 04 2024 p.). Отримано з Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/discover/organization/companies/2ee7c9d5aac3b832a5d4a0393969f2d4>
3. World Intellectual Property Organization (WIPO) . (2024). Отримано з Global Innovation Index: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/
4. Startup Blink. (2024). Reports. Отримано з Startup Blink: <https://www.startupblink.com/reports>
5. UVCA. (07 06 2023 p.). *Annual Market Overview by UVCA and Mind.ua*. Отримано з UVCA: <https://uvca.eu/news/annual-market-overview-by-uvca-and-mind.ua>
6. Startup Genome. (15 06 2023 p.). *Adaptation & Resilience: First-Hand Insights Into the Ukrainian Startup Ecosystem*. Отримано з THE GLOBAL STARTUP ECOSYSTEM REPORT 2023: <https://startupgenome.com/article/adaptation-and-resilience-first-hand-insights-into-the-ukrainian-startup-ecosystem>
7. Startup Genome Report. (15 06 2023 p.). *The Global Startup Ecosystem Report 2023*. Отримано з Report: <https://startupgenome.com/reports/gser2023>

Шляхи оптимізації операційної діяльності аграрних підприємств в Україні в умовах війни

Сергій Гальченко

*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HalchenkoSS@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 теми дослідження. Оптимізація операційної діяльності підприємств аграрного сектору в умовах військового часу постає вкрай важливим завданням з огляду як тактичного управління, так і стратегічного менеджменту для забезпечення стабільності та продовольчої безпеки країни. Управління сучасним підприємством аграрного сектору вирізняється складними виробничими, соціальними та економічними процесами. Відповідальність менеджменту за результати діяльності підприємства, використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів в умовах війни різко зростає, оскільки визначає спроможність організації бути життєстійкою, тобто конкурентоспроможною та корисною для суспільства. Це проявляється в здатності менеджменту до оптимізації діяльності підприємства, з урахуванням змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі.

Об'єктом дослідження є підприємства аграрного сектору в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методичні шляхи оптимізації управлінської діяльності на підприємствах аграрного сектору.

Метою дослідження є визначення шляхів оптимізації управління підприємствами аграрного сектору України в умовах війни.

Основні завдання дослідження:

- Проаналізувати наукові джерела та успішні практики щодо шляхів оптимізації управління підприємствами аграрного сектора.
- Визначити дієві шляхи оптимізації управління підприємствами аграрного сектора в умовах військового стану в Україні.
- Надати рекомендації підприємствам аграрного сектора України щодо застосування досягнень сучасної науки менеджменту для оптимізації їх діяльності в умовах війни.

Інформаційна база дослідження. Різні аспекти управління підприємствами досліджені у вагомому доробку зарубіжних і вітчизняних вчених. Управління інноваціями на підприємствах України представлені в працях таких науковців, як О. Василенко, П. Гайдуцький, Т. Зінчук, М. Кропивко, О. Кузьмін, Ю. Лупенко, П. Саблук, А. Сухорукова, А. Щуревич, А. Яковлева та ін. Питання оптимізації виробничої програми в системі менеджменту аграрних підприємств досліджують

Н. Горобець, С. А. Нужна, Н. М Самарець. та ін. Окремі аспекти модернізації організаційної структури управління з урахуванням змін оточуючого середовища представлені в працях О. Лінькової, О. Лозовського та ін. Однак, шляхи оптимізації управління підприємствами аграрного сектора в умовах військового стану в Україні залишаються малодослідженими.

Етапи та результати дослідження. Для розвитку аграрного сектору в Україні сформована належна законодавча база, яка забезпечує впровадження інновацій та здобутків науки менеджменту. Однак війна, яку розв'язала росія, активні бойові дії та тимчасова окупація окремих територій України, на яких розміщуються сільськогосподарські угіддя та великі агропідприємства, поставила нові соціо-економічні виклики. В цих стрімко змінних умовах зовнішнього середовища діяльність підприємства буде успішною, якщо менеджери вміло застосовують прийоми та методи сучасного операційного, тактичного та стратегічного менеджменту, мають обґрунтовану стратегічну мету діяльності та набір економічно доцільних механізмів оптимізації управління підприємством. На основі аналізу наукових джерел можемо виокремити такі шляхи оптимізації в умовах військового стану:

- планування та управління ресурсами, оскільки управління ресурсами, такими як земля, трудові ресурси, технології та фінанси, є критичним у військовий час. Підприємства повинні ретельно планувати використання цих ресурсів для максимізації виготовлення продукції та ефективності виробництва;
- диверсифікація продукції, оскільки розширення асортименту продукції може зменшити ризики та забезпечити більшу стійкість підприємства до негативних впливів військових дій на ринок;
- використання технологій та інновацій може підвищити продуктивність та зменшити витрати. Наприклад, використання дронів для моніторингу земель, внесення добрив тощо підвищує ефективне використання ресурсів;
- створення запасів сировини та інших ресурсів, що в умовах невизначеності та можливих обмежень у постачанні, може забезпечити безперебійне виробництво.

Окремо варто наголосити на дотриманні умов безпеки та захисту працівників і виробничих об'єктів, що є надзвичайно важливим в умовах військового конфлікту. Ці шляхи можуть допомогти підприємствам аграрного сектору оптимізувати свою операційну діяльність та забезпечити стійкість у непередбачуваних умовах військового часу.

Сучасний менеджмент пропонує різноманітні методи та інструменти для ефективного планування та управління ресурсами на підприємствах аграрного сектору. В умовах військового часу, коли ситуація може швидко змінюватися, доцільно застосовувати метод управління проектами. Зокрема, використання менеджментом аграрних підприємств методів Agile та Scrum допоможе швидко адаптуватися до змін та забезпечувати результативність в умовах невизначеності.

Висновок. Оптимізація управління підприємствами аграрного сектора в умовах військового стану в Україні потребує застосування здобутків теорії та

практики сучасного менеджменту. Визначення та застосування ефективних і дієвих шляхів оптимізації управління підприємствами аграрної сфери сприятиме відновленню обсягів виробництва, підвищенню рівня конкурентоспроможності продукції і зміцненню позиції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку аграрних товарів.

Ключові слова: управління, аграрні підприємства, військовий стан, конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6896> (дата звернення: 10.04.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.46
2. Дудар Т. Розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України /Т. Дудар// *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. – Тернопіль, 2019. № 1. – С. 60-69.
3. Нужна С. А., Самарець Н. М. Оптимізація використання виробничих ресурсів підприємствами аграрного сектору. / С.А. Нужна, Н.М. Самарець // *Економічний аналіз*. Тернопіль. — 2018. — Том 28. — № 4. — С. 225—234.

Розробка стратегії розвитку монобренду в медичній галузі

Сергій Хороших

*здобувач освітньої програми «Менеджмент організації»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: zikhevichangelina@gmail.com*

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*

За останні роки у системі охорони здоров'я України відбувся процес трансформації, який розпочався з прийняттям Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», запровадженням Програми медичних гарантій (ПМГ) та створенням основних національних агенцій охорони здоров'я — Національної служби здоров'я України, Центру громадського здоров'я МОЗ та ДП «Медичні закупівлі України», та іншими істотними змінами, що включають реорганізацію МОЗ та підпорядкованих йому установ та автономізацію закладів охорони здоров'я [1].

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну не лише актуалізувало нагальність вирішення питань, спровокованих пандемією COVID19, а і поставило ряд нових завдань перед системою охорони здоров'я, що не обмежуються лише вирішенням оперативних завдань та потребою реагування та мінімізації наслідків агресії.

Критичне навантаження на національну систему охорони здоров'я було спричинене, в тому числі, значними руйнуваннями об'єктів закладів охорони здоров'я, підвищенням попиту громадян на окремі види медичної допомоги та послуг, які не були пріоритетними раніше, руйнуванням цивільної інфраструктури, що впливає на доступ до послуг, можливість дотримання маршрутів пацієнта та розподіл ресурсів тощо.

Гострота проблеми зумовлена також суттєвою міграцією серед населення та медичних працівників, а також необхідністю впровадження ситуативних рішень, спрямованих на забезпечення універсального доступу до медичних послуг та захисту населення, що ускладнює збір та використання об'єктивних даних в умовах воєнного стану задля прийняття управлінських рішень. План відновлення системи охорони здоров'я України має бути комплексним та всеосяжним. Він має враховувати всі аспекти системи, від інфраструктури та кадрів до фінансування та реформування. Важливо також залучити до цього процесу всі зацікавлені сторони, включаючи уряд, міжнародні організації, медичних фахівців та суспільство. Реалізація цього плану потребуватиме значних зусиль та ресурсів, але це є необхідною інвестицією в майбутнє України.

Перспективи розвитку системи охорони здоров'я України – це відновлення після війни. Першочерговим завданням є відновлення інфраструктури,

пошкодженої внаслідок війни, яке включає реконструкцію лікарень, амбулаторій, та інших медичних закладів, а також закупівлю нового обладнання [3].

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. Зростає роль приватного сектору в системі охорони здоров'я, що може стимулювати попит на медичне обладнання. Міжнародні організації та країни-партнери надають допомогу Україні в оновленні та модернізації медичного обладнання. 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. Тому тема є актуальною.

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 комплексна діагностика діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Ксенко», основним напрямком діяльності якої є комплексне оснащення медичним обладнанням закладів охорони здоров'я різного типу підпорядкування та форми власності.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні проблеми управління мультибрендинговим продуктивним портфелем компанії, методів та інструментів просування продукції, а також дослідження існуючої проблематики компанії та розробка методів її вирішення.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені **наступні основні завдання**:

- Дослідити особливості стратегії розвитку монобренду в медичній галузі.
- Розглянути поточний стан рівня охорони здоров'я та його фінансове забезпечення та виявити найбільш перспективні ринки медичного обладнання в Україні.
- Розробити стратегію розвитку монобренду, визначити операційні цілі для її реалізації.

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.

В Україні, як і в більшості країн світу, охорона здоров'я визнана одним із пріоритетних напрямів державної діяльності, який має надзвичайно важливе

соціальне, економічне та суспільне значення. В умовах переходу до ринкової економіки функціонування системи охорони здоров'я України обумовлює поєднання різних джерел її фінансування. Бюджетне фінансування є основним джерелом фінансування закладів охорони здоров'я. Основна частина фінансового забезпечення системи охорони здоров'я припадає на кошти місцевих бюджетів. На сьогодні в Україні відбувається активне реформування системи охорони здоров'я.

Враховуючи спрямованість національної політики на європейську інтеграцію, пріоритетність даної галузі та значний потенціал ринку, можна зробити висновок щодо перспективності роботи постачальників медичного обладнання та виробів медичного призначення. Аналіз досліджуваного підприємства ТОВ «Ксенко» показав, що компанія належить до суб'єкту малого підприємництва, тому що середня кількість працівників за календарний рік не перевищує 50 осіб та річний дохід від діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

З аналізу організаційної структури компанії та системи взаємодії працівників бачимо, що по всіх основних процесам в компанії задіяний ТОП-менеджмент, а саме директор. Зважаючи на те, що компанія є офіційним представником та реалізує ряд продуктів іноземного виробництва, які потребують окремої уваги в просуванні та маркетингу, це призводить до значного перевантаження менеджменту.

Кількість підприємств-конкурентів, які здійснюють свою діяльність приблизно 30-40, з них найбільш активні та великі – 10. Поведінка основних крупних конкурентів досить агресивна. Вони мають вплив на замовників додатковими важелями влади.

Основними стратегічними активами компанії є доволі технологічне та якісне обладнання, що пропонується, зручне місце розташування – центральний регіон та оптимальна логістична система з іншими регіонами країни. Компанія є дистриб'ютором значної кількості провідних брендів, проте необхідність активної маркетингової діяльності при значній кількості конкурентів та клієнтської бази зумовлює розфокусування уваги та, як наслідок, зниження операційної ефективності.

За результатами дослідження доведено доцільність виведення бренду Nihon Kohden в окрему бізнес одиницю, як одного з перспективних напрямів.

Оцінка перспектив розвитку бренду Nihon Kohden в Україні показала, що виробник має в своєму портфелі досить широкий спектр продукції, які знаходять своє застосування в різних напрямках – кардіологія, неврологія та моніторинг. Також аналіз ємності цільових сегментів ринку для даного бренду доводить доцільність реалізації такої стратегії.

З проведеного аналізу та досліджень визначено, що для запланованого виду бізнесу найбільш підходяща організаційно-правова форма власності – ТОВ. Що стосується організаційної структури – даного виду і масштабу бізнесу найбільш підходяща лінійно-функціональна організаційна структура. Загальна кількість

необхідного штатного персоналу складає 8 осіб з відповідними вимогами до їх кваліфікації. Також сформовано місію бізнесу – бути лідером та задовольняти усі потреби клієнтів відповідно медичного обладнання для спеціалізованого моніторингу та діагностики пацієнтів шляхом індивідуального підходу та довготривалих партнерських відносин.

Ключові слова: монобренд, управління, стратегія розвитку.

Список використаних джерел

1. *Основи законодавства України про охорону здоров'я Верховна Рада України; Закон від 19.11.1992 № 2801-ХІІ [Електронний ресурс]. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2801-12/page>*
2. *Джерела фінансового забезпечення системи охорони здоров'я в Україні. [Електронний ресурс]. <http://global-national.in.ua/archive>*
3. *Конституція України (Верховна Рада України; Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР) [Електронний ресурс]. <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>*

Математична модель визначення ризику із застосуванням нечіткої логіки

Олександр Кузьменко

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: aleksandr.kuzmenko.1273@gmail.com,
ORCID: 0009-0007-4451-6753

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 відповідності до стандарту ДСТУ EN ISO/IEC 17025 [1] прийняття управлінських рішень необхідно здійснювати з урахуванням ризиків, що виникають в процесі діяльності випробувальної лабораторії. Ризик визначається як ефект впливу невизначеності на процес або об'єкт [2]. При цьому під невизначеністю розуміється відсутність або недостатність інформації. Існуючі методи аналізу ризику із застосуванням імовірнісних моделей враховують лише одну складову невизначеності, а саме: стохастичну. Підвищення достовірності результатів аналізу ризику можливе за рахунок використання математичного апарату, який дозволяє враховувати також лінгвістичну складову невизначеності. Аналіз існуючих методів, що використовуються для оцінювання невизначеності, показує, що використання математичного апарату нечіткої логіки дозволяє підвищити достовірність прийняття управлінських рішень [3,4]. При цьому, ризик із використанням апарату нечіткої логіки може бути визначений за допомогою множини Q , яка є результатом нечіткої імплікації множин L та R , де Q – множина, яка містить значення ризику в діяльності випробувальної лабораторії; L – множина, яка містить результат мінімізації значень індикаторів ризику I , під яким розуміється показник діяльності випробувальної лабораторії; R – множина, яка містить критерії прийнятності ризику: відповідає встановленим вимогам (ВВ), не відповідає встановленим вимогам (НВ) та необхідність проведення попереджувальних дій (ПД).

Знаходження значення ризику потребує виконання нечіткого перетворення. Для реалізації нечіткого перетворення було запропоновано модель визначення ризику у діяльності випробувальної лабораторії.

Нечітке перетворення у запропонованій моделі відбувається у чотири етапи.

На першому етапі отримані значення індикаторів ризику за допомогою реалізації процедури фазифікації перетворюються на нечіткий формат. При цьому встановлюється відповідність між чисельним значенням вхідної змінної та значенням функції належності відповідного терму вхідної лінгвістичної змінної.

Другий етап передбачає проведення аналіз вхідних даних із використанням алгоритму нечіткого висновку.

В якості алгоритму нечіткого висновку у запропонованій моделі використовується алгоритм Мамдані, який набув широкого практичного поширення [3].

Дефазіфакація для перетворення нечіткої множини у чітку виконується на третьому етапі. При цьому дефазіфікація реалізується за допомогою методу центру площини [3].

На завершальному етапі величина ризику в діяльності випробувальної лабораторії з використанням вимірних значень індикаторів ризику визначається з отриманої на третьому етапі чіткої множини.

Висновок: на основі алгоритму нечіткого логічного висновку отримано математичний опис моделі визначення ризику в діяльності випробувальної лабораторії. У процесі прийняття управлінських рішень в діяльності випробувальної лабораторії використання запропонованої моделі підвищує достовірність ухвалення рішення на основі реалізації процесу управління ризиком, оскільки аналіз інформації щодо діяльності лабораторії виконується з урахуванням невизначеності лінгвістичної природи.

Ключові слова: випробувальна лабораторія, аналіз ризику, управлінські рішення, нечітка логіка.

Список використаних джерел

1. EN ISO/IEC 17025:2019 Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій. Київ, 2020. 24 с. Доступ через <https://uas.gov.ua>.
2. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT) Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Київ, 2019. 19 с. Доступ через <https://uas.gov.ua>.
3. Zadeh L. A. (1999). *Fuzzy sets as a basic for theory of possibility. and Fuzzy Sets systems*, p. 9-34. URL: [https://doi.org/10.1016/S0165-0114\(99\)80004-9](https://doi.org/10.1016/S0165-0114(99)80004-9).
4. ДСТУ IEC/ISO 31010:2013 (IEC/ISO 31010:2009, IDT) Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. Київ, 2015. 80 с. Доступ через <https://uas.gov.ua>.

Підходи до прийняття управлінських рішень

Андрій Юхимчук

здобувач II курсу, гр. МЕН-22,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: YukhymchukAY@krok.edu.ua

Ганна Пазєєва

кандидат економічних наук, доцент,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0002-6557-6890

Ми щоденно повинні приймати унікальні рішення, але особливої уваги заслуговують рішення прийняті у процесі управління, оскільки вони впливають на значну кількість суспільних відносин. Для того, щоб навчатися приймати оптимальні управлінські рішення, необхідно розуміти процес їх прийняття, вміти відмежовувати управлінські рішення від суміжних категорій. Кожному управлінцю для ефективного управління, необхідно розуміти, що на процес прийняття управлінських рішень впливають зовнішні і внутрішні фактори, тому необхідно знати вимоги до прийняття якісних управлінських рішень та керуватися ними у своїй діяльності.

Проблема прийняття управлінських рішень у різних її аспектах знайшла досить широке відображення як у працях зарубіжних [1], так і в дослідженнях вітчизняних учених, де розглянуто структуру, види, форми прийняття рішень, чинники, які впливають на процеси прийняття рішень тощо. При аналізі проблеми прийняття управлінських рішень в умовах введення змін стосовно організаційного розвитку, в першу чергу, буде цікаво розглянути:

- 1) зміст феномену «прийняття управлінських рішень»;
- 2) психологічні проблеми прийняття управлінських рішень щодо змін в організації;
- 3) вимоги до управлінських рішень в умовах організаційного розвитку.

Виходячи із актуальності проблеми, метою дослідження є розкриття психологічних особливостей процесу прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку та вимоги до управлінських рішень. Основні завдання публікації полягають у тому, щоб виокремити різновид особливостей процесу прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку та визначити чинники, які найбільшою мірою обумовлюють цей процес.

На думку А.В. Карпова [2], проблема прийняття управлінських рішень є фундаментальною, теоретичною і важливою прикладною психологічною проблемою. Поняття «управлінське рішення» відрізняється від поняття «рішення» взагалі. Людина протягом життя приймає безліч рішень, але далеко не всі рішення можна віднести до управлінських. У процесі роботи, менеджер має приймати управлінські рішення щодо планування, організації роботи, мотивації працівників, яким доручається виконання роботи, контролю та координації їхніх

дій [3]. Плануючи майбутню діяльність, керівники визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У ході організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідними засобами тощо. Можна погодитися з твердженням, що в основу всього процесу управління покладено прийняття управлінських рішень [4].

Введення змін в організації є однією із основних проблем в організаційній психології, що досить широко розкрита в роботах як зарубіжних [5], так і вітчизняних фахівців [6]. Одним із компонентів цієї проблеми є психологічні особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін, що знайшли відображення в літературі [7]. У літературі наведено різні підходи до розглядання проблеми змін в організації. Наприклад, К. Фрайлінгер та І. Фішер зазначають, що при цілісному (системному) розгляді змін в організації не можна обійтися без класичного розходження змін першого і другого порядку [8]. Стосовно введення змін в організації, які стосуються діяльності кожної особистості – члена трудового колективу, то автори підкреслюють необхідність для керівника усвідомлювати сутність передбачуваних змін, аналізувати форми, діапазон та характер змін для кожного співробітника, формулювати проблеми, ідеї нововведень та доводити їх сутність до кожного, визначати їх рівень та складності, оцінювати сили, які сприяють та можуть стати їм на заваді [9].

Організаційний розвиток – це широке поняття, що охоплює всі ті практичні методи й наукові дослідження, які при проектуванні соціальних і структурних умов орієнтовані на підвищення спільної участі членів організації, на підвищення самовизначення членів організації і демократичних гарантій на виробничих підприємствах. З іншого боку, на думку Д. Геберта і Л. Розенштіля [10], організаційний розвиток можна розглядати як керовані зміни в організації, тобто систематичне і довготермінове застосування наукового знання та довготермінових програм з удосконалення процесів організаційного оновлення.

Отже, умови розвитку організації спричиняють додаткові вимоги до управлінських рішень, які приймає керівник організації. При прийнятті управлінських рішень керівник повинен мати на увазі факт впливу управлінського рішення щодо розв'язання конкретної проблеми на всі підсистеми організації для ефективного організаційного розвитку. Управлінські рішення щодо розвитку організації повинні мати комплексний та системний характер. Представлені теоретичні розробки є необхідними для подальшого експериментального дослідження особливостей процесу прийняття керівниками організацій управлінських рішень в умовах організаційного розвитку.

Ключові слова: управлінське рішення, організаційний розвиток, психологічні особливості, керівник.

Список використаних джерел

1. Кіхлер Е. Прийняття рішень в організаціях / Е. Кіхлер, А. Шорті // Психологія праці та організаційна психологія; [Пер. з нім.]. - Харків: Гуманітарний центр, 2004. - Т. 4. - 160 с.
2. Карпов А.В. Психологічна характеристика процесів управлінських рішень/О.В. Карпов // Організаційна психологія / [уклад. та загальна редакція Л.В. Винокурова, І.І. Скрипюка]. - СПб. - С. 472-495.
3. Гершунський Б.С. Методологічні передумови прийняття оптимальних рішень у неекстремальних педагогічних ситуаціях/Б.С. Гершунський // Проблеми прийняття оптимальних рішень у педагогічній діяльності. - М., 1984. - С. 3-13.
4. Юкаєва В.С. Управлінські рішення: навч. посібник/В.С. Юкаєва. - М.: Дашков і К., 1999. - 292 с.
5. Миколайчик Зоф'я. Вирішення проблем в управлінні. Прийняття рішень та організація робіт / Зоф'я Миколайчик; [Пер. з польськ.] - Харків: Гуманітарний Центр, 2004. - 472 с.
6. Освітній менеджмент : навч. посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. - К. : Шкільний світ, 2003. - С. 95-130.
7. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін в організації / О.С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології. - Том 1: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. - К. : Міленіум, 2006, частина 17. - С. 20-25.
8. Фрайлінгер Крістіан. Управління змінами в організації / Крістіан Фрайлінгер, Йоганнес Фішер; [Пер. з нім. Н.П. Береговий, І.А. Сергєєвої]. - М.: Книгописна палата, 2002. - 264 с.
9. Мескон М.Х. Основи менеджменту/М.Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі; [Пер. з англ.]. - М.: Справа, 1992. - 702 с.
10. Геберт Д. Організаційна психологія. Людина та організація / Д. Геберт, Л. Фон Розенштіль; [Пер. з нім.]. - Харків: Гуманітарний центр, 2006. - 624 с.

Сталий розвиток туристичних дестинацій як нова цивілізаційна парадигма XXI століття

Сергій Мелесик

*кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MelesykSV@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0001-9235-0280*

Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціального прогресу та захисту навколишнього середовища з метою задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для можливостей прийдешніх поколінь. В умовах наростання глобальних екологічних загроз, соціальної нерівності та економічних дисбалансів, переорієнтація світової спільноти на модель сталого розвитку визнається безальтернативною.

Туристична індустрія як одна з найбільш динамічних сфер світового господарства також не може залишатися осторонь цього глобального тренду. Попри безперечні економічні вигоди для приймаючих регіонів, нерегульований масовий туризм часто призводить до негативних екологічних і соціокультурних ефектів - забруднення довкілля, деградації природних ресурсів, комерціалізації культури, погіршення якості життя місцевих громад тощо. Ці проблеми особливо загострюються на локальному рівні туристичних дестинацій.

Тому впровадження принципів сталого розвитку в управління туристичними територіями стає необхідною умовою збереження їх ресурсного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення життєздатності у довгостроковій перспективі. Парадигма сталого туризму передбачає паритетне досягнення економічних, екологічних та соціальних цілей шляхом збалансованого використання туристично-рекреаційних ресурсів, задоволення потреб туристів та підвищення добробуту приймаючих спільнот [WTO, 2004].

Дослідження проблематики сталого розвитку туристичних дестинацій обумовлено необхідністю створення науково-методичного підґрунтя для трансформації традиційних моделей дестинаційного менеджменту в напрямку досягнення оптимального балансу між економічними інтересами туристичного бізнесу, соціальними запитами місцевих громад та вимогами збереження екологічно безпечного і комфортного середовища. Це дозволить дестинаціям перейти від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку та посилить їх стійкість в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Забезпечення сталого розвитку туристичних дестинацій є важливою умовою їх довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності. Аналіз світового досвіду показав, що провідні туристичні країни вже активно впроваджують цілі сталості в політику управління дестинаціями. Натомість в Україні перехід до моделі сталого туризму поки відбувається досить повільно. Для прискорення цього процесу необхідні скоординовані дії держави, місцевої влади, бізнесу та громад щодо стратегічного планування, імплементації та моніторингу сталого

розвитку дестинацій.

Ключові слова: туризм, дестинація, розвиток.

Список використаних джерел

1. *Bramwell, B., Higham, J., Lane, B., & Miller, G. (2017). Twenty-five years of sustainable tourism and the Journal of Sustainable Tourism: Looking back and moving forward. Journal of Sustainable Tourism, 25(1), 1-9.*
2. *Shykina, O.V., & Nezdoyminov, S.G. (2015). Monitoring of tourist flows as an instrument of the sustainable development of tourism in the region. Bulletin of Social and Economic Research, (58), 57.*
3. *Yar'omenko, S.H., Shykina, O.V., & Hnatyshyna, N.V. (2020). Sustainable development of tourism in the world and in Ukraine. Market Infrastructure, 43, 137*
4. *Zaitseva, V., Tsviliy, S., Bublei, G. (2017). Regulation of sustainable development of tourism in the regions. Scientific Journal of Polonia University, 23(4), 157-164.*

Роль управління якістю в процесі розроблення та виробництва товару

Софія Дяченко

здобувачка 3-го курсу, групи МА-21к/1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DiachenkoSO@krok.edu.ua

Ірина Мала

старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження теми «роль управління якістю в процесі розроблення та виробництва товару» має значний практичний та теоретичний сенс. Якість є одним з ключових факторів, які впливають на вибір споживача, тож підприємствам важливо враховувати ці потреби при розробці та виробництві товарів. Споживачі в свою чергу стають все більш вимогливими до якості товарів та вони готові більше платити за якісний товар, що відповідає їхнім потребам. Також підприємствам важливо слідкувати за розвитком нових технологій та активно використовувати їх для покращення якості своєї продукції. Управління якістю в процесі розроблення та виробництва товару є важливою складовою успішного бізнесу в сучасних умовах конкуренції. Якість товару визначається його властивостями, які відповідають вимогам споживача та можуть впливати на його задоволеність та лояльність до бренду. Управління якістю включає в себе цілу низку процесів, методів та стратегій, спрямованих на досягнення високої якості продукції.

Метою дослідження є розкрити управління якістю в процесі розробки та виробництва товару та розробити рекомендації щодо його покращення.

Об'єктом дослідження є процес розробки та виробництва товару.

Предметом дослідження є закономірність та особливості впливу управління якістю на ефективність процесу розробки та виробництва товару.

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

- провести аналіз літератури з теми дослідження;
- визначити фактори, які впливають на ефективність управління якістю;
- розробити практичні рекомендації щодо покращення управління якістю;
- визначити основні принципи управління якістю.

Відповідно до визначення Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. Якість продукції – це сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення.

Однією з ключових аспектів управління якістю є розроблення якісного товару. Цей процес включає в себе аналіз вимог споживачів, визначення

технічних характеристик товару, вибір оптимальних матеріалів та технологій виробництва. Розроблення якісного товару передбачає використання сучасних методів дослідження та розвитку, а також постійне вдосконалення продукції з урахуванням змінних потреб споживачів.

Управління якістю також включає контроль якості в процесі виробництва товару. Цей етап передбачає використання різноманітних методів та інструментів контролю, таких як стандарти якості, сертифікація, тестування продукції тощо. Контроль якості дозволяє вчасно виявляти можливі дефекти чи недоліки в продукції та усувати їх перед випуском товару на ринок.

Ефективне управління якістю в процесі розроблення та виробництва товару передбачає впровадження систематичного підходу до управління якістю, який базується на принципах постійного вдосконалення та відповідальності керівництва. Крім того, важливою складовою є залучення персоналу до процесу управління якістю, надання їм відповідного навчання та підтримки.

Існує сім принципів управління якістю відповідно до міжнародного стандарту, а саме: орієнтованість на клієнта (перший та один із ключових факторів успіху бізнесу); управління відносинами (застосування цього принципу, як правило, призводить до налагодження взаємозв'язків, що забезпечують баланс між короткостроковими вигодами і довгостроковими міркуваннями); дані рішень (основними перевагами цього принципу є обґрунтовані рішення, підвищена здатність демонструвати ефективність прийнятих рішень раніше, тощо); залучення людей (співробітники всіх рівнів є суттю організації і їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації); процесний підхід (акцент на процеси означає перенесення основної уваги в управлінні з кінцевого результату на ланцюжок дій, які формують цей результат); поліпшення (безперервне вдосконалення всієї діяльності має бути постійною метою організації); керівництво (лідери встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації) [1].

Під управлінням якістю розуміють вплив на виробничий процес з метою забезпечення необхідної якості продукції. Таке розуміння управління містить у собі три елементи: суб'єкт управління (хто впливає), об'єкт управління (на що спрямований вплив) і сам механізм впливу [2].

Для ефективного управління якістю необхідно:

- розробити систему управління якістю;
- впровадити систему управління якістю;
- навчити працівників працювати згідно з вимогами системи управління якістю;
- постійно поліпшувати систему управління.

Отже, управління якістю відіграє важливу роль у процесі розробки та виробництва товару. Воно дозволяє підприємствам: виробляти якісні товари, які відповідають потребам споживачів; підвищувати конкурентоспроможність товарів на ринку; знижувати витрати на виробництво та підвищувати прибутки. Управління якістю є неперервним процесом, який потребує постійної уваги з

боку керівництва та працівників підприємства.

Усе вищезазначене свідчить про те, що управління якістю в процесі розроблення та виробництва товару є критично важливим для успіху підприємства. Якість товару безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, репутацію бренду та задоволеність споживачів. Тому впровадження ефективної системи управління якістю є необхідним кроком для будь-якого виробника, що прагне досягти успіху на ринку.

Ключові слова: якість, підприємства, міжнародні стандарти, управління якістю.

Список використаних джерел

1. ISO 9004:2009 *Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach*, URL : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9004:ed-3:v1:en2>
2. РОЛЬ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, 2020: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/279/296>

Розроблення та впровадження на підприємствах харчової промисловості, системи управління якістю та безпечністю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 22001

Віктор Герасимчук

здобувач освітньої програми

«Якість, стандартизація та сертифікація»,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: HerasymchukVO@krok.edu.ua

Леонід Віткін

доктор технічних наук,

професор кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Vitkin@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0002-0731-1333

В сучасних умовах конкурентної боротьби на ринку харчової промисловості, впровадження системи управління якістю та безпекою стає надзвичайно важливим для підприємств цієї галузі. Одним з найефективніших та широко визнаних стандартів у цій сфері є ISO 22001. Цей стандарт надає рамки та вимоги для впровадження системи управління якістю та безпекою на підприємствах, що займаються виробництвом харчових продуктів. Розроблення та впровадження такої системи допомагає підприємствам не лише досягати високих стандартів якості та безпеки продукції, а й підвищувати їхню конкурентоспроможність на ринку. У цьому контексті важливо дослідити процес розроблення та впровадження системи управління якістю та безпекою на підприємствах харчової промисловості згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 22001.

Актуальність дослідження розроблення та впровадження на підприємствах харчової промисловості системи управління якістю та безпечністю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 22001 надзвичайно важлива в сучасних умовах. Харчова промисловість є однією з найбільш регульованих галузей через високі вимоги до безпеки та якості харчових продуктів. Стандарт ISO 22001 надає зразкові вимоги та рекомендації для розроблення та впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів, спрямованої на забезпечення безпеки та якості продукції від постачальника до споживача. Підприємства харчової промисловості, які впроваджують систему управління згідно з ISO 22001, можуть отримати численні переваги, включаючи підвищення рівня довіри споживачів, зменшення ризику виробничих недоліків та витрат, а також відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки. Таким чином, дослідження в цій області має значний потенціал для поліпшення якості та безпеки продукції в харчовій промисловості та забезпечення її конкурентоспроможності на світовому ринку.

Мета дослідження полягає в розгляді та аналізі процесів розроблення та впровадження системи управління якістю та безпечністю на підприємствах харчової промисловості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 22001.

Основним об'єктом дослідження є сам процес розроблення та впровадження такої системи на підприємствах харчової промисловості. Предметом дослідження є визначення етапів, методів та інструментів, які використовуються підприємствами для забезпечення відповідності стандарту ISO 22001 та підвищення якості та безпеки їхньої продукції. Основні задачі дослідження включають аналіз вимог стандарту ISO 22001, вивчення методів розроблення та впровадження систем управління якістю та безпечністю на підприємствах харчової промисловості, оцінку ефективності таких систем, та виявлення можливостей для їх подальшого вдосконалення.

Стандарт ISO 22001 є ключовим документом, який визначає вимоги до систем управління безпекою харчових продуктів. Цей стандарт розроблений з урахуванням потреб та вимог харчової промисловості щодо забезпечення безпеки та якості продукції. Основною метою ISO 22001 є встановлення рамок та процедур, які дозволяють підприємствам ефективно управляти ризиками, пов'язаними з безпекою харчових продуктів, та забезпечувати їхню відповідність вимогам законодавства та стандартів [1].

Однією з важливих складових стандарту є вимоги щодо управління безпекою харчових продуктів. Це включає в себе ретельний аналіз потенційних ризиків на кожному етапі виробництва, від початкових стадій до доставки готової продукції споживачам. Такий підхід дозволяє підприємствам ідентифікувати, оцінювати та контролювати будь-які потенційні загрози для безпеки харчових продуктів та запобігати їхньому виникненню.

Принципи системи управління якістю та безпекою, визначені в стандарті ISO 22001, включають такі основні принципи, як лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, системний підхід до управління, постійне вдосконалення та фактичний підхід до прийняття рішень. Ці принципи сприяють побудові ефективної системи управління, спрямованої на досягнення поставлених цілей щодо якості та безпеки харчової продукції [2].

Розроблення системи управління на підприємстві харчової промисловості відповідно до стандарту ISO 22001 включає кілька ключових етапів, що допомагають забезпечити ефективну реалізацію та впровадження такої системи. Перший етап - це визначення стратегії впровадження, яке передбачає визначення мети та обсягу впровадження системи, а також розроблення плану дій для досягнення цих цілей. На цьому етапі також важливо визначити ресурси, необхідні для успішної реалізації системи управління якістю та безпекою.

Другий етап - це аналіз поточного стану та ризиків, що передбачає оцінку існуючих процесів та практик на підприємстві з метою виявлення потенційних недоліків та загроз для безпеки харчових продуктів. Це дозволяє зрозуміти, які кроки необхідно зробити для покращення системи управління та зниження ризиків.

Третій етап - встановлення цілей та процесів, передбачає визначення конкретних цілей, які необхідно досягти за допомогою системи управління, а також розроблення процедур та інструкцій, які допоможуть досягти цих цілей.

На цьому етапі важливо враховувати потреби та очікування зацікавлених сторін, включаючи споживачів, контролюючі органи та інші зацікавлені сторони.

Останній етап - це розроблення документації системи управління, яке передбачає створення необхідних документів, таких як політика безпеки харчових продуктів, процедури, інструкції та інші документи, необхідні для ефективної роботи системи управління. Це забезпечує належне документування процесів та процедур, а також дозволяє забезпечити їхню зрозумілість та доступність для всього персоналу підприємства [3].

Впровадження системи управління якістю та безпекою на підприємстві є ключовим етапом у процесі забезпечення високих стандартів якості та безпеки продукції. Під час цього етапу реалізуються різноманітні заходи, спрямовані на впровадження та виконання вимог системи управління, що передбачаються стандартом ISO 22001. Один із важливих аспектів впровадження - це запровадження процедур та інструкцій, які охоплюють усі аспекти діяльності підприємства, пов'язані з виробництвом та забезпеченням якості продукції. Це включає в себе такі процеси, як контроль сировини та матеріалів, виробничі процеси, управління виробничими процесами та інші [4].

Ще одним важливим аспектом є навчання персоналу. Підприємство повинно забезпечити належний рівень компетентності свого персоналу у сфері управління якістю та безпекою харчових продуктів. Це може включати проведення тренінгів, семінарів, воркшопів та інших форм навчання для працівників на різних рівнях та в різних відділах підприємства. Навчання персоналу є ключовим елементом успішного впровадження системи управління якістю та безпекою.

Останнім, але не менш важливим етапом є впровадження системи моніторингу та внутрішнього аудиту. Цей процес передбачає встановлення механізмів контролю та перевірки ефективності системи управління, а також оцінку відповідності вимогам стандарту ISO 22001. Внутрішній аудит дозволяє перевірити дієвість системи управління та виявити можливі недоліки або потенційні ризики, які потребують усунення. Такий підхід допомагає забезпечити постійне вдосконалення системи та забезпечити відповідність вимогам стандарту на протязі часу.

Сертифікація та підтримка системи управління є важливими кроками в процесі забезпечення ефективності та відповідності системи вимогам стандарту ISO 22001. Перший етап - підготовка до сертифікації, включає підготовку всієї необхідної документації, а також проведення внутрішніх аудитів для перевірки відповідності системи вимогам стандарту. Це дозволяє підприємству переконатися, що система управління готова до офіційної сертифікації та відповідає вимогам стандарту.

Наступний етап - це аудит системи управління, який проводиться незалежною сертифікаційною організацією. Під час аудиту оцінюється ефективність та відповідність системи вимогам стандарту ISO 22001. Після успішного проходження аудиту підприємство отримує сертифікат, який свідчить про відповідність їхньої системи управління вимогам стандарту.

Останній етап - це підтримка та постійне вдосконалення системи управління. Після отримання сертифіката важливо продовжувати підтримувати та вдосконалювати систему управління для забезпечення її ефективності та відповідності вимогам. Це може включати проведення регулярних оновлень та оцінку ризиків, а також впровадження змін у відповідь на нові вимоги та тенденції на ринку. Постійне вдосконалення системи управління допомагає підприємствам забезпечити сталість та високу якість продукції [5].

Отже, процес впровадження системи управління якістю та безпекою на підприємствах харчової промисловості згідно зі стандартом ISO 22001 є ключовим для забезпечення високих стандартів якості та безпеки продукції. Впровадження такої системи дозволяє підприємствам зменшити ризики та покращити якість своєї продукції, що в свою чергу сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності та задоволенню потреб споживачів.

Ключові слова: документація, аудит, підготовка, відповідність, внутрішній аудит.

Список використаних джерел

1. *Перехід до нових версій стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015) та ДСТУ ISO 14001:2015 (ISO 14001:2015).* URL: <http://naau.org.ua/wpcontent/uploads/2016/04/3c84b-14f21364f68b8ef54f33d7043a9.pdf>.
2. *Управління якістю. Сертифікація. Навчальний посібник / Р.В. Бичківський, П.Г. Столярчук, Л.І. Сопільник, О.О. Калинський.* К.: Вища школа, 2005. 432 с.
3. *ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT).* К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
4. *ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT).* К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 21 с.
5. *Кійко В.В., Мельник О.П., Кузьмін О.В., Попова Н.В. Системи управління якістю на підприємствах харчової промисловості.* Київ: Олді+, 2023. 278 с.

Інновації в продукті: як створити конкурентні переваги через нововведення

Анна Олійник

*студентка 1-го курсу, група МА-23,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OliinykAD@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336*

Актуальність дослідження: На сучасному ринку зі зростаючою конкуренцією інновації у створенні продукції стають найбільшим елементом успіху бізнесу. Створення конкурентної переваги завдяки інноваціям стало ключовим завданням для компанії, оскільки клієнти постійно шукають новітні рішення та вдосконалення продукції.

Об'єкт дослідження: Продукти (товари та послуги). Підприємства, які впроваджують інновації та ринок, на якому конкурують ці інноваційні продукти.

Предмет дослідження: Процес створення інноваційних продуктів. Фактори, що впливають на успіх інновацій та вплив інновацій на конкурентні переваги підприємства.

Мета дослідження: Проаналізувати вплив інноваційних продуктів на конкурентоспроможність компанії.

Для здійснення даної мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути визначення та сутність інновацій, їхню роль у сучасних економічних умовах та важливість для підприємств.
- дослідити фактори, які необхідно враховувати під час розробки інноваційного продукту.
- розглянути вплив інновацій на підвищення конкурентоспроможності підприємств
- оцінити вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність.
- провести аналіз успішної інноваційної діяльності певного підприємства.

Інформаційна база дослідження: У ході роботи було використано підручники, різні наукові статті та інтернет-джерела. Основою написання даної роботи послужили статті та реферати С. В. Позняка, О. Романюка, Н. Шведа, О. С. Богма та О. В. Болдуєва [1].

Методологія дослідження: У роботі використовувалися загальнонаукові методи, а саме: системний підхід та аналіз з синтезом. Вони забезпечили комплексне вивчення впливу інноваційних продуктів на конкурентоспроможність компанії з урахуванням всіх взаємозв'язків і залежностей, а також допомогли розділити досліджувані явища на складові частини для подальшого їх синтезу і отримання цілісної картини.

Виклад основного матеріалу дослідження: Інновації - це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві та збуті. Інноваційна продукція – це нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам до інноваційної діяльності, використовуються у практичній діяльності та мають суспільну перевагу [2].

У сучасних економічних умовах орієнтація на інновації є найбільш перспективним підходом, оскільки учасники ринку, які активно використовують інновації, виграють у конкурентній боротьбі. Виявляється, що саме інновації визначають конкурентні переваги в ринковій боротьбі, а їхнє впровадження може призвести до інноваційної конкурентоспроможності на національному рівні та активної участі у формуванні світової економічної системи. Інновації в продукції також необхідні для розвитку та підвищення ефективності бізнес-моделей.

За певних умов організації (фірми та компанії) прагнуть першими вийти на ринок із новими продуктами, щоб отримати додатковий прибуток у вигляді інтелектуальної ренти в умовах зниження попиту та вміру поширення інновацій. Крім того, власники бізнесу зацікавлені у створенні продуктів, які за своїми споживчими характеристиками значно перевершують наявні аналогічні товари і можуть послужити основою для їх подальшого вдосконалення. Саме тому існує декілька основних факторів, які слід враховувати під час розробки інноваційного продукту[3].:

1. Перевага товару над своїми конкурентами, тобто наявність у нього унікальних властивостей, що допомагає кращому сприйманню споживачем. Цей чинник відзначають усі дослідники як головний;

2. Маркетингове ноу-хау фірми, тобто краще розуміння поведінки споживачів, психології сприйняття новинок, тривалості ЖЦТ і розмірів потенційного ринку;

3. Висока синергія НДР і виробництва, або взаємодія всіх підрозділів підприємства як одного цілого — технологічне ноу-хау.

У сучасному суспільстві вплив інновацій на розвиток підприємств є значним і комплексним. Зв'язок між інноваціями та конкурентоспроможністю підприємств виражається у підвищенні організаційно-технологічного рівня виробництва та вдосконаленні продукції і послуг підприємства. Тому для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати системний підхід, що враховує необхідний рівень розвитку виробництва та стадію існування продукту.

Відповідно інновації справляють певний вплив на рівень конкурентоспроможності, але при цьому підприємства повинні дотримуватися таких вимог:

- рівень ефективності витрат на їх впровадження повинен бути близьким до банківських ставок відповідних за термінами кредитів;

- інновації повинні мати системний характер і не допускати виникнення диспропорцій між організаційно-технічним рівнем виробництва й рівнем продукції, яку виготовляє підприємство;

- кожна конкретна інновація повинна мати визначені цілі й вирішувати певні завдання підвищення конкурентоспроможності підприємства [4].

Пояснюючи важливість інновацій для здобуття компаніями конкурентних переваг, можна сказати, що інноваційний процес забезпечує оптимізацію організаційних форм взаємовідносин, сприяє розвитку та є основою для формування ефективних мотиваційних механізмів для подальшого функціонування на ринку.

Згідно з міжнародною практикою, вплив інноваційної діяльності компанії на її конкурентоспроможність складається з трьох складових:

1. Підвищення конкурентоспроможності продукту. Створення короткострокових і середньострокових конкурентних переваг.

2. Виникнення нових споживчих потреб, що створює довгострокові конкурентні переваги.

3. Підвищення ефективності виробництва, що трансформує конкурентоспроможність продукції в конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, використання інновацій дає змогу підприємствам не тільки налагодити внутрішні процеси виробництва продукції за допомогою передових технологій, а й підвищити рівень своєї конкурентоспроможності та зберегти конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Також, можна навести приклад стрімкого і вже сталого успіху компанії Apple, які щороку удосконалюють свої смартфони та створюють нові гаджети, тим самими залишаючись одними з лідерів серед виробників смартфонів та різного роду гаджетів: випущений у 2007 році iPhone від Apple, зробив революцію в мобільних телефонах, об'єднавши музичний плеєр, веб-браузер і GPS в одному інтуїтивно зрозумілому пристрої з сенсорним екраном. У той час як типовий "розкладний телефон" зосереджувався на дзвінках, повідомленнях і фотографіях, iPhone запропонував надійну мобільну обчислювальну платформу і культовий дизайн. Цей революційний "смартфон" перевершив очікування користувачів. Конкуренти, такі як Nokia та Motorola, намагалися не відставати від нього [5].

Приголомшливий успіх iPhone сприяв розвитку економіки мобільних додатків та повсюдному поширенню мобільного інтернету. Значною мірою завдяки цьому мобільному перевороту, спричиненому інноваційними технологіями, Apple стала найдорожчою компанією у світі.

Висновки. Аналіз взаємозв'язку інноваційної продукції та конкурентоспроможності компанії показує, що інновації чинять багатосторонній вплив не тільки на створення нових продуктів і технологій, а й на підвищення ефективності виробництва, розширення ринкових можливостей і формування нових потреб споживачів. Здатність компанії створювати і впроваджувати інноваційні продукти визначає її конкурентоспроможність, даючи змогу не

тільки займати лідируючі позиції на ринку, а й забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Системний підхід до управління інноваціями, увага до потреб ринку, технологічна синергія та активне впровадження інноваційних ідей можуть значно підвищити шанси компанії на успіх у конкурентному середовищі. Відповідно, продуктові інновації є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності компанії, що дає їй змогу не тільки посідати провідні позиції на ринку, а й зберігати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: інновації, інноваційна продукція, конкурентоспроможність підприємства, ринок.

Список використаних джерел

1. Теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/83709/marketing/teoretichni_aspekti_upravlinnya_innovatsiyunoju_diyalnistyju_pidpriyemstva_marketingu#734 (дата звернення: 30.03.2024).
2. С. В. Позняк. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268555.pdf> (дата звернення 30.03.2024)
3. Романюк О., Шведа Н. Інновації як рушійна сила конкурентоспроможності підприємства. м. Тернопіль, 7 квіт. 2017 р. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21351/2/IRSP_2017_Romaniuk_OInnovation_as_a_driving_51-52.pdf (дата звернення 30.03.24)
4. Богма О.С, Болдуєва О.В. роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek7-3-2010-PDF/166-170.pdf (дата звернення: 30.03.2024).
5. 7 прикладів успішних проривних інновацій за всі часи (оновлення 2024 року) - *AhaSlides*. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/disruptive-innovation-examples/> (дата звернення: 31.03.2024).

Етичний маркетинг у сучасному світі: від поняття до практики

Анастасія Омельченко

здобувач I курсу, гр. МА-23,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: OmelchenkoAS@krok.edu.ua

Ірина Мала

старший викладач кафедри управлінських технологій,

старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. Етичний маркетинг у сучасному світі стає все більше актуальним і важливим аспектом для бізнесу. Він відображається у дотриманні високих моральних та етичних стандартів у процесі реклами, продажу та просування товарів і послуг. Етичний маркетинг не лише сприяє позитивному сприйняттю бренду споживачами, але й впливає на створення довіри, лояльності та довгострокових відносин з клієнтами. Актуальність теми визначається зростанням уваги до ролі етичного маркетингу у діяльності компаній задля підвищення лояльності клієнтів.

Об'єктом дослідження є етичний маркетинг як система принципів та методів ведення бізнесу.

Предметом дослідження є практика впровадження етичного маркетингу в діяльність компаній.

Метою дослідження є розкриття ролі етичного маркетингу у сучасному бізнесі, а також виявлення практичних аспектів його застосування для досягнення успіху на ринку.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено і вирішено наступні задачі:

- аналіз концепції етичного маркетингу;
- визначення ролі етичного маркетингу в діяльності компаній та його переваги;
- аналіз бізнесів, які використовують етичний маркетинг;

Інформаційна база досліджень. У зарубіжній і вітчизняній літературі нова концепція соціально орієнтованого маркетингу згадується дослідниками під різними назвами: «соціальний» (Захарова С., Ебель С., Акімов Д.І.); «соціальновідповідальний» (Котлер Ф.], Войчак А.В., Сімановська М.); «суспільний» (Мартинов В.І.); «соціально-етичний» (Котлер Ф. [13], Діхтль Е., Голубков Е.П., Гордін В.Є.); «етико-соціальний» (Березін І.). А також інформаційною базою дослідження були матеріали веб-сайтів та блогів, присвячених етичному маркетингу; звіти та маркетингові стратегії компаній, які успішно використовують етичний маркетинг; наукові статті.

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби маркетингового аналізу, узагальнення та систематизація даних, їх порівняння.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження ми здійснювали аналіз концепції етичного маркетингу. Встановили, що термін "етичний маркетинг" використовується для опису практики, коли бізнес просуває свої послуги або товари, підкреслюючи не тільки переваги для споживачів, але й позитивний вплив на навколишнє середовище та суспільство. Іншими словами, етичний маркетинг - це не стратегія, а скоріше спосіб мислення. Сюди входить все - від відвертості та чесності в маркетингу до встановлення зв'язків з клієнтами на основі спільних ідеалів [1].

Роль етичного маркетингу в діяльності компаній полягає в тому, що компанії, які підтримують етичний маркетинг, повинні розглядати його не як побічний ефект, а як невіддільну складову своїх основних принципів і цілей. Однією з потенційних переваг етичного маркетингу є більш позитивний імідж бізнесу в очах споживачів. Він має потенціал для створення значущих зв'язків між брендами та їх цільовими аудиторіями. Етичний маркетинг є чудовим інструментом, який допомагає компанії підвищити лояльність клієнтів, створити стійку конкурентну перевагу, збільшити прибуток та забезпечити довгостроковий успіх. За допомогою постійного вивчення потреб споживачів ринку, сприянню збереження середовища проживання і зміцненню добробуту споживачів та суспільства в цілому, а також дотримання етичних та моральних принципів під час здійснення управлінських рішень.

Одним із ключових аспектів етичного маркетингу є чесність та прозорість у комунікації зі споживачами. Це означає, що бренд повинен надавати достовірну інформацію про свої товари і послуги, уникати маніпуляцій та обману в рекламних повідомленнях. Споживачі цінують і цікавляться брендами, які відкрито демонструють свою діяльність і відповідають на запитання щодо виробництва, складу чи умов праці [2].

Ще одним важливим аспектом етичного маркетингу є відповідальне ставлення до споживачів та суспільства в цілому. Бренди повинні враховувати соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності, дотримуватися принципів сталого розвитку та відповідальності. Відмова від шкідливих практик, підтримка благодійних ініціатив та впровадження екологічно чистих технологій дозволяють брендам позитивно впливати на суспільство та навколишнє середовище [3].

До інших практик етичного маркетингу можна віднести повагу до приватності споживачів, відмову від дискримінації та стереотипів у рекламі, а також підтримку різноманітності та інклюзивності. Забезпечення етичних стандартів у маркетингових практиках допомагає підвищити довіру споживачів, збільшити конкурентоспроможність бренду та створити позитивний імідж компанії.

Останнім етапом дослідження був аналіз брендів, які використовують етичний маркетинг. Однією з таких компаній є TOMS, де майже кожен елемент бренду покликаний підкреслити прихильність компанії до екологічних та соціальних проблем. Таким чином, TOMS може постійно просувати цінності свого бренду на всіх платформах, дозволяючи потенційним споживачам одразу

зрозуміти, з яким бізнесом вони мають справу. «TOMS — це перш за все спільнота, і ми прагнемо забезпечити, щоб наша компанія та культура ґрунтувалися на різноманітності, справедливості, інклюзивності та антирасизмі». Благодійні цілі TOMS постійно підтверджуються на його вебсайті та маркетингових матеріалах, так само як і цілі багатьох рекламних роликів. Завдяки цьому бренд TOMS нерозривно пов'язаний з багатьма громадськими та благодійними ініціативами компанії [4].

Patagonia - це компанія, яка не лише надає інформацію про екологічні методи, а й виступає за підвищення культури споживання. Оскільки основні цінності компанії зосереджені на екологічній свідомості, етичний маркетинговий підхід виходить на другий план. Чудовою ілюстрацією моральної реклами є кампанія "Земля - тепер наш єдиний стейкхолдер". Під час "чорної п'ятниці" Patagonia запропонувала своїм покупцям дати обітницю скоротити споживання замість того, щоб робити більше покупок. Таким чином, компанія не лише завойовує прихильність споживачів, а й змушує їх замислитися про вплив їхнього споживання на навколишнє середовище.

Практична значущість результатів дослідження полягає в розширенні уявлення про етичний маркетинг, його принципи та методи. В дослідженні наведено приклади компаній, які успішно впровадили етичний маркетинг. На практиці, це може допомогти іншим компаніям вчитися на їхньому досвіді та впроваджувати подібні практики. А також може допомогти споживачам краще зрозуміти етичний маркетинг та зробити більш свідомий вибір продуктів і послуг.

У сучасному світі, де споживачі все уважніше ставляться до етичних питань та соціальної відповідальності бізнесу, етичний маркетинг стає ключовим інструментом для успішної діяльності компаній. Він дозволяє не лише залучити увагу споживачів, але й побудувати міцні взаємовідносини з ними, забезпечити стабільний розвиток бізнесу та позитивний вплив на суспільство в цілому. Тому етичний маркетинг варто розглядати як необхідну складову успішної стратегії підприємства в сучасному світі.

Ключові слова: етичний маркетинг, TOMS, Patagonia.

Список використаних джерел

1. *Все, що потрібно знати про етичний маркетинг у 2022 році. Ranktracker. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/everything-you-need-to-know-about-ethical-marketing-in-2022/> (дата звернення: 07.04.2024).*
2. *Роль соціально-етичного маркетингу в управлінні підприємством. WEB-ресурс науково-практичних конференцій | Наукові, науково-практичні конференції та публікації, новини науки. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8_kutsenko_onish.htm (дата звернення: 07.04.2024).*
3. *Соціально-етичний маркетинг як стратегія ведення бізнесу. Economyandsociety. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/55.pdf (дата звернення: 07.04.2024).*
4. *Toms. TOMS. URL: <https://www.toms.com/us/impact.html> (дата звернення: 07.04.2024).*

Аспекти причин конфлікту та наслідків в управлінні організацією

Анастасія Павлова

*студентка 2-го курсу, групи МЕН-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pavlovaao@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336*

Актуальність теми визначається тим, що конфлікти є невід'ємною частиною життя будь-якої організації, незалежно від розміру, структури чи сфери діяльності. В разі недостатньо дієвого управління конфліктами є загроза ряду негативних наслідків, що несприятливо впливають на діяльність та репутацію організації, серед яких можна виділити плинність кадрових ресурсів, зростання рівня ворожості та незадоволеності в трудовому колективі та інші. Однак завдяки правильному управлінню конфліктами можна не лише мінімізувати їх негативні наслідки, але й використовувати їх як ресурс для розвитку та процвітання організації.

Об'єктом дослідження є конфлікти, що виникають в організаціях, їх причини та наслідки для роботи організації.

Предметом дослідження є вплив конфліктів на діяльність організації.

Метою дослідження є проаналізувати вплив конфліктів на функціонування організації.

Теоретичні та методичні аспекти конфлікту, його причини, наслідки, вплив на діяльність організації та управління нею, розглянуто та досліджено в працях Мацко Л.А. [1], Прищак М.Д [1,4],Петрінко В.С. [2], Романової Н.Ф. [3], Мельника І.П. [3], Лесько О.Й. [4] та інших науковців. Статистичні дані про вартість та вплив конфлікту на організації були взяті з офіційного сайту британської незалежної урядової організації ACAS [5].

Поняття «конфлікт» визначається як ситуація протистояння двох або більше сторін, які мають несумісні цілі, цінності, інтереси або поведінку [1]. Традиційно, прийнято вважати, що конфлікт є виключно негативним явищем і тягне за собою лише деструктивні наслідки для роботи організації, тому його уникання вважалося пріоритетом.

Сучасні погляди є менш категоричними та розглядають конфлікт в деякій мірі позитивним явищем, оскільки конфліктна ситуація може виступати певним джерелом генерування нових думок та прогресу в міжособистісних стосунках, якщо учасники здатні підходити до нього конструктивно та з відкритим розумінням. Тому проблема, здебільшого, полягає не в наявності самого факту конфлікту, а в тому, який характер він носить – конструктивний чи деструктивний [2].

Причини виникнення конфліктів в організаціях можуть бути пов'язані як з соціально-психологічним аспектом, так і з недоліками організації трудової й управлінської діяльності [3].

До основного переліку причин належать наступні:

- 1) розбіжність цілей та інтересів окремих співробітників чи відділів;
- 2) відсутність відкритого спілкування та ефективної комунікації між працівниками;
- 3) боротьба за обмежені ресурси, такі як фінанси, час, територія або вплив, між різними групами або індивідуумами в організації;
- 4) слабе керівництво, відсутність чітких правил та процедур, несправедливість у розподілі обов'язків і нагород;
- 5) різниці в цінностях, переконаннях та робочих стилях між працівниками з різних культур;
- 6) висока робоча навантаженість, терміновість завдань та постійний стрес можуть призводити до конфліктів між співробітниками через втомленість та неприємні настрої [4].

Залежно від наслідків на діяльність організації, конфлікти поділяють на конструктивні (функціональні) та деструктивні (дисфункціональні). Конструктивні конфлікти визначаються як низький та керований рівень заперечень і в більшості своїй базуються на виявленні об'єктивних причини незгоди, де всі сторони конфлікту мають на меті лише досягнення кращого результату. Такі конфлікти зачіпають принципові проблеми життєдіяльності організації та її членів, їх вирішення виводить організацію на новий рівень розвитку [1]. Вони можуть служити каталізатором для інновацій та покращень в організації, сприяючи розвитку командної роботи, підвищенню креативності та зміцненню взаємодії між співробітниками.

Деструктивні конфлікти характеризуються високим рівнем напруги та ворожнечі між сторонами, вони зазвичай виникають на фоні особистих конфліктів, непорозумінь, конкуренції та відсутності конструктивних механізмів вирішення суперечок. У таких конфліктах сторони часто зосереджені на захисті власних інтересів без урахування загального блага організації. Згідно статистики 40% працівників після конфліктної ситуації стають менш мотивованими, 56% — скаржаться на стрес, тривогу та/або депресію, що призводить до зниження продуктивності, погіршення взаємодії між співробітниками та загрози стабільності роботи підприємства [5].

Найнегативнішими наслідками конфлікту на діяльність організації є бойкоти, блокади робочих місць, страйки та інші форми колективних протестів [2]. Ці явища переважно виникають в організації внаслідок конфліктів між працівниками та керівництвом через несправедливі умови праці, порушення трудових прав, відчуття несправедливості та недовіри до керівництва. Подібні прояви конфлікту небезпечні через великі фінансові втрати, внаслідок зупинки робочого процесу, та залякування або повне знищення репутації організації, що призводить до втрати довіри клієнтів, партнерів та інвесторів.

Отже, конфлікт є складним та багатогранним явищем, яке може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки, відображаючи складний характер взаємовідносин у колективі. Аналіз конфліктів в організаціях дозволяє керівництву отримати інформацію про слабкі сторони в управлінні внутрішніми процесами, тому важливо не тільки управляти конфліктами, але й використовувати їх як можливість для вдосконалення робочих процесів. Ефективне вирішення конфліктів та побудова позитивних відносин між співробітниками допомагають створенню здорового й продуктивного робочого середовища, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей організації та забезпечить її стабільний розвиток.

Ключові слова: конфлікт, конструктивні та деструктивні конфлікти, причини, вплив, наслідки конфліктів.

References:

1. Мацько Л. А., Прищак М. Д. *Основи психології та педагогіки: навч. Посіб.* Вінниця: ВНТУ, 2009. 158 с.;
2. Петрінко В.С. *Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навч. Посіб.* Ужгород: УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.;
3. Романова Н.Ф., Мельник І.П. *Соціальне партнерство: навч.-метод. Посіб.* КНПУ. Київ. 2017. 238 с.;
4. Лесько О.Й., Прищак М.Д. *Психологія управління в організації: навч. Посіб.* [2-ге вид., перероб. і доп.] .Вінниця: 2016. 150 с.;
5. *Acas Estimating the costs of workplace conflict.* URL: <https://www.acas.org.uk/estimating-the-costs-of-workplace-conflict-report> (дата звернення: 20.03.2024).

Розроблення та впровадження системи управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту SO 9001 промислового підприємства

Леонід Лабунець

здобувач освітньої програми

«Якість, стандартизація та сертифікація»,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: LabunetsLM@krok.edu.ua

Леонід Віткін

доктор технічних наук,

професор кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Vitkin@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0002-0731-1333

Сьогодні мало просто приділяти увагу якості, сучасний етап розвитку економіки змушує менеджерів заново переосмислювати своє відношення до якості, принципи управління всезагальною якістю необхідно “вбудовувати” в повсякденну діяльність. Аналізуючи тенденції розвитку ідей і практики забезпечення якості, слід звернути увагу на два фактори: формування нового типу мислення, що впливає на розуміння цінності якості, і всепроникнення потреби в якості як фактора конкурентоспроможності, стратегії і ефективності. При цьому слід зауважити, що це складна проблема, яка не має кількісних параметрів і кінцевого рішення. Якість – це відповідність ідеалу, який постійно зникає при наближенні до нього. Тим не менше прагнення до якості сприяє значному успіху.

Видатні європейські фахівці з менеджменту якості висловлювали думку про загальне значення якості через зміст парадигм якості. Підкреслюється, що парадигма якості має не тільки технічний, але й соціальний аспекти. Її основні положення можуть бути застосовані як для вирішення завдань з підвищення якості, так і для поліпшення умов життя суспільства. Це пов’язано з тим, що сучасна концепція якості орієнтована на повне задоволення запитів споживачів, якими в широкому плані є люди будь-якої діяльності.

Актуальність дослідження розроблення та впровадження системи управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 для промислових підприємств неоспорима в сучасному бізнес-середовищі. Забезпечення якості продукції та процесів на промислових підприємствах має критичне значення для їхньої стабільності та конкурентоспроможності. Стандарт ISO 9001 надає системний підхід до управління якістю, що допомагає підприємствам визначати, впроваджувати та підтримувати ефективні системи управління, спрямовані на досягнення високої якості продукції та задоволення потреб клієнтів.

Мета дослідження полягає в аналізі та оцінці процесів розроблення та впровадження системи управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 на промислових підприємствах. Об’єктом дослідження є сам процес розроблення та впровадження системи управління якістю, а

також фактори, які впливають на його успішність та ефективність. Предметом дослідження є промислові підприємства, які впроваджують систему управління якістю згідно з вимогами стандарту ISO 9001.

Задачі дослідження включають:

1. Аналіз процесів розроблення та впровадження системи управління якістю на промислових підприємствах.
2. Визначення основних факторів, які впливають на ефективність системи управління якістю.
3. Оцінка рівня впровадження системи управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001.
4. Виявлення проблем та перешкод, з якими стикаються підприємства під час впровадження системи управління якістю.
5. Розробка рекомендацій щодо покращення процесів управління якістю на промислових підприємствах.

Промислові підприємства, що впроваджують систему управління якістю згідно з вимогами ISO 9001, можуть очікувати численні переваги, такі як підвищення ефективності виробничих процесів, зменшення витрат та ризиків, покращення контролю над якістю продукції, а також підвищення довіри споживачів та ринкової конкурентоспроможності. Таким чином, дослідження в цій області має велике значення для підприємств, оскільки воно сприяє підвищенню їхньої ефективності та стійкості на ринку шляхом впровадження сучасних методів та стратегій управління якістю.

Стандарт ISO 9001 містить вимоги до системи управління якістю, які допомагають підприємствам забезпечити стабільність та надійність їхніх процесів, а також забезпечити високу якість продукції та задоволення потреб клієнтів. Ці вимоги включають такі аспекти, як встановлення процесів та процедур контролю якості, планування та виконання моніторингу та вимірювань, ведення документації та ведення внутрішніх аудитів. Окрім того, стандарт ISO 9001 вимагає від підприємств встановлення системи постійного вдосконалення, що дозволяє їм постійно покращувати свої процеси та системи управління якістю на основі аналізу даних та відгуків. Цей підхід дозволяє підприємствам не лише відповідати поточним вимогам стандарту, а й постійно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що допомагає забезпечити їхню конкурентоспроможність та стійкість на ринку [3].

Розроблення системи управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001 передбачає послідовний набір етапів, які допомагають підприємствам впровадити ефективну та ефективну систему управління [1]. Перший етап - це визначення стратегії та області застосування стандарту. На цьому етапі важливо зрозуміти, які цілі та завдання вирішуються впровадженням системи управління якістю і як це може вплинути на діяльність підприємства в цілому.

Другий етап - це аналіз поточного стану та потреб в управлінні якістю. Під час цього етапу проводиться оцінка існуючих процесів та систем управління якістю, а також виявлення потенційних недоліків та можливостей для покращення. Це

дозволяє підприємству зрозуміти, які конкретні кроки потрібно зробити для вдосконалення системи управління якістю.

Третій етап - встановлення цілей та процесів системи управління якістю. На цьому етапі визначаються конкретні цілі, які необхідно досягти за допомогою системи управління, а також розробляються процедури та інструкції, які допоможуть досягти цих цілей. Це включає в себе розробку плану дій та визначення відповідальних осіб за кожен процес.

Останній етап - це розроблення документації та процедур відповідно до вимог стандарту. На цьому етапі створюються необхідні документи, такі як політика якості, процедури, інструкції та інші документи, які необхідні для ефективної роботи системи управління якістю. Це дозволяє забезпечити належне документування процесів та процедур і зробити їх доступними для всього персоналу підприємства [5].

Впровадження системи управління якістю на промисловому підприємстві є складним та важливим процесом, який вимагає уваги до деталей та спеціалізованих знань. Першим кроком у цьому процесі є запровадження процедур та інструкцій, які охоплюють різноманітні аспекти діяльності підприємства, пов'язані з управлінням якістю продукції. Це включає в себе встановлення процедур контролю якості на кожному етапі виробництва, від приймання сировини до випуску готової продукції.

Другим важливим етапом є навчання персоналу та підготовка до змін. Оскільки впровадження системи управління якістю може вимагати змін у робочих процесах та методологіях роботи, необхідно, щоб персонал був належно підготовлений до цих змін. Навчання може включати як теоретичну підготовку з основ управління якістю, так і практичні тренінги з впровадження нових процедур та методів роботи.

Після впровадження системи управління якістю на підприємстві, встановлення моніторингу та контролю процесів якості стає критично важливим. Це включає в себе систематичне відслідковування та аналіз даних про якість продукції на кожному етапі виробництва, а також впровадження заходів для виявлення та виправлення будь-яких недоліків чи неузгоджень.

Після впровадження системи управління якістю, важливо провести аудит системи як інструмент оцінки її відповідності вимогам стандарту ISO 9001. Внутрішній аудит дозволяє перевірити ефективність та відповідність системи, виявити можливі недоліки та здійснити відповідні корективні дії. Зовнішній аудит, у свою чергу, є обов'язковим для отримання сертифікату ISO 9001 та підтвердження відповідності системи управління якістю міжнародним стандартам [4].

Підтримка та постійне вдосконалення системи управління якістю є ключовим етапом в життєвому циклі цієї системи. Постійне оновлення системи відповідно до змінних потреб та вимог є необхідним для того, щоб система залишалася актуальною та ефективною в умовах швидко змінюючогося бізнес-середовища. Це може включати в себе оновлення процедур, процесів та документації, а також

впровадження нових технологій та методів управління якістю.

Другим аспектом підтримки системи управління якістю є аналіз результатів та впровадження заходів для покращення її ефективності. Це включає в себе систематичний аналіз даних та показників якості, щоб виявити можливі недоліки та визначити області для покращення. На основі цього аналізу приймаються рішення про впровадження конкретних заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи управління якістю та досягнення поставлених цілей [2].

Отже, процес розроблення та впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001 на промислових підприємствах є складним та багатоетапним. Він вимагає від підприємства значних зусиль та ресурсів, але при цьому є ключовим для забезпечення якості продукції та конкурентоспроможності на ринку. Впровадження стандарту ISO 9001 дозволяє підприємствам не лише забезпечити високу якість своєї продукції, а й підвищити рівень довіри клієнтів, зменшити витрати та ризики, та підвищити ефективність виробничих процесів.

В умовах глобалізації проблема якості є актуальною для всіх країн, галузей, установ і організацій, є багатогранною і має політичний, соціальний, економічний, науково-технічний і організаційний аспекти.

Ключові слова: постійне оновлення; аналіз результатів; впровадження заходів; ефективність системи; конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Сорока В.М. Функціонування і розвиток системи управління якістю. Навчально-методичні матеріали. 2013. с.5-6.
2. Управління якістю. Сертифікація. Навчальний посібник / Р.В. Бичківський, П.Г. Столярчук, Л.І. Сопільник, О.О. Калинський. К.: Вища школа, 2005. 432 с.
3. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT). К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
4. Перехід до нових версій стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015) та ДСТУ ISO 14001:2015 (ISO 14001:2015). URL: <http://naau.org.ua/wpcontent/uploads/2016/04/3c84b-14f21364f68b8ef54f33d7043a9.pdf>.
5. Кійко В.В., Мельник О.П., Кузьмін О.В., Попова Н.В. Системи управління якістю на підприємствах харчової промисловості. Київ: Олді+, 2023. 278 с.
6. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 21 с.

Розбудова механізму управління економічною безпекою підприємства

Микола Кобільник

аспірант,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: KobilnykMM@krok.edu.ua

Напрямок методологічного забезпечення та побудови механізму управління системою економічної безпеки підприємств детально досліджується у наукових працях професора О.І. Захарова та розглядався у колективних монографіях та наукових доробках Васильчак С.В., Денисенко М.П., Кириченко О.А., Козаченко Г.В., Пригунова П.Я., Ляшенко О.М. та інших науковців.

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.

Управління системою економічної безпеки починається з основної базової функції менеджменту планування. Планування і управління системою економічної безпеки інноваційно-активних підприємств представлено чотирма основним рівнями планування.

Стратегічне планування спрямоване на довготривале (від 1 до 5 років) планування в управління системою економічної безпеки, визначення та прийняття програми діяльності. Розробка та прийняття концепції та стратегії з забезпечення безпеки. Дане планування є законоутворюючим в системі економічної безпеки та формує всі подальші діє та плани по її забезпеченню. 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 та ін. в управлінні системою економічної безпеки.

Стратегічне управління системою економічної безпеки підприємств, в тому числі інноваційно-активних 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.

Важливим моментом при створенні стратегії управління економічною

безпекою своєї організації є вмiле рiшення трьох основних завдань. Першим завданням є формування «кредо» стратегiчного бачення i мiсiї економiчної безпеки пiдприємства. Другим - установленням генеральної мети i системи цiлей розвитку економiчної безпеки пiдприємства. Третiм – розроблення стратегiї економiчної безпеки пiдприємства вiдповiдно до сформульованих генеральної мети i мiсiї. При цьому «кредо» це першооснова, первiсний момент для формування стратегiчного бачення, мiсiї, установлення цiлей для розроблення стратегiї управлiння економiчною безпекою пiдприємства. Стратегiчне бачення – це перспективний погляд на напрямки розвитку управлiння економiчною безпекою пiдприємства [1].

Мiсiя управлiння економiчною безпекою пiдприємства, фiрми, компанiї-основна загальна мета органiзацiї, чiтко виражена причина її захисту вiд внутрiшнiх i зовнiшнiх факторiв, загроз [2].

За дослiдженням науковцiв, загальними принципами управлiння економiчною безпекою пiдприємства є системнiсть, мiждисциплiнарний пiдхiд, адаптацiя, циклiчнiсть, об'єктивнiсть самовизначення, моделювання сценарiїв, контроль, вiдповiднiсть та рефлексiя [3].

На думку професора С.В. Васильчика, головне завдання системи управлiння економiчною безпекою пiдприємства–передбачення i випередження можливих загроз, що призводять до кризового стану, а також до проведення антикризового управлiння, яке спрямоване на виведення пiдприємства з кризового стану [3].

Механiзм управлiння економiчною безпекою доцiльно одночасно розглядати як систему принципiв, процедур, форм, структур, методiв i засобiв управлiння з метою створення та використання можливостей реалiзацiї життєво важливих iнтересiв пiдприємства. Як процес реалiзацiї цiєї системи за допомогою чого здiйснюється вплив керiвнiї пiдсистеми на керовану пiдсистему управлiння економiчною безпекою пiдприємства. Як послiдовну змiну процесiв господарської дiяльностi та станiв керованої та керiвнiї пiдсистем управлiння економiчною безпекою пiдприємства внаслiдок здiйснення такого впливу. Такий пiдхiд дозволяє в подальшому дослiдженнi зберегти його комплекснiсть та акцентувати увагу на динамiчнiй складовiй економiчної безпеки пiдприємства [3].

Цiкавий власний науковий пiдхiд до дослiдження питання управлiння системою економiчної безпеки вiднайдено та опрацьовано у працях науковцiв Схiдноукраїнського НУ iм. В.Дала. За дослiдженнями, проведеними О.М. Ляшенко, поняття «економiчна безпека пiдприємства» на вiдмiну вiд найпоширенiшого його розумiння, як стану захищеностi вiд загроз, тлумачиться як результат керованих процесiв досягання трiади цiлей управлiння економiчною безпекою пiдприємства, що забезпечує набуття певної мiри його економiчної свободи в межах наявних об'єктивних i суб'єктивних обмежень, властивих системi економiчної безпеки [5]. О.М. Ляшенко дiйшла висновку, що цiлепокладання є одним з ключових питань менеджменту. Так, позицiя заснована на мiждисциплiнарному походженнi безпекознавства, особливостi

системоутворення економічної безпеки та формування єдиного науково-практичного розуміння захисного ресурсно-функціонального і гармонізаційного підходів до розгляду економічної безпеки. Подане розуміння сутності цілепокладання зумовило створення тріади цілей управління економічною безпекою підприємства: імперативною метою є узгодження інтересів зовнішніх і внутрішніх його стейкхолдерів, домінантною – протистояння загрозам, комплементарною – формування ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства.

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 [2]. За висновком науковців економічна безпека підприємства та її управління повинне ґрунтуватися на цілях успішного функціонування та розвитку підприємства за всіма сферами його діяльності та впливу, а не на принципі максимізації прибутку. 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.

Управління системою економічної безпеки СГД здійснюється через механізм управління. Від механізму управління значною мірою залежать ефективність діяльності суб'єктів системи економічної безпеки СГД по протидії небезпекам та загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища. Механізм управління системою економічної безпеки СГД – це внутрішній устрій сукупність станів та процесів з яких складається управління діяльністю.

Принципи управління визначаються вимогами, які пред'являються до управління системою економічної безпеки, що можуть бути засновані на вітчизняних закономірностях та особливостях функціонування підприємств, в тому числі і інноваційно-активних підприємств.

Методи управління розкривають засоби, що застосовуються в управлінській діяльності з забезпечення управління системою економічної безпеки, та визначають, як саме здійснюється управлінська діяльність.

Основні групи методів, що застосовуються в управлінні системою економічної безпеки підприємств: економічні методи, пов'язані з матеріальним стимулюванням, а саме, управлінський облік, планування, аналіз витрат, калькулювання складових економічної безпеки; організаційно-розпорядчі, адміністративні; соціально-психологічні – формування соціально-психологічного клімату в колективі, формування загального відношення до інновацій та інноваційної діяльності підприємства; правові методи та розподіл повноважень; ідеологічні методи; технологічні спеціальні методи, що використовуються в управлінні системою економічної безпеки: поліграф, аудіо- та відео-контроль, перевірка співробітників за обліком МВС, технічна перевірка приміщень.

Управлінські відносини відображають взаємозв'язки, що виникають при здійсненні управлінської діяльності, та взаємодію по забезпеченню економічної діяльності. Взаємодія є одним з найбільш важливих та складних елементів системи економічної безпеки та визначає якість та ефективність роботи системи економічної безпеки, її внутрішніх та зовнішніх суб'єктів.

За визначенням О.І. Захарова, взаємодія в системі економічної безпеки – це узгоджені дії внутрішніх та зовнішніх суб'єктів комплексної системи забезпечення за завданнями, напрямками та часом, для досягнення конкретної мети по зниженню рівня або протидії всім внутрішнім та зовнішнім небезпекам та загрозам для діяльності СГД [2].

Узагальнюючи зазначимо, що управління системою економічної безпеки підприємств будується на міцних теоретичних наукових засадах сталої парадигми стратегічного менеджменту, при цьому активно використовуючи у дослідженнях як наукового так і прикладного характеру системний та процесний підхід. Управління системою економічної безпеки підприємств активно використовує фактично всі методи та засоби, притаманні стратегічному менеджменту та управлінню системою загалом, в той же час суттєво розширюючи її значною частиною соціально-психологічних методів та засобів та активно застосовуючи сучасні технічні методи, без яких виконання завдань з ефективного управління системою економічної безпеки та своєчасне попередження виникнення небезпек та загроз та локалізація та нейтралізація джерел її походження було б неможливим.

Ключові слова: економічна безпека, безпека підприємства, управління, механізм управління економічною безпекою.

Список використаних джерел

1. Кириченко О.А., Захаров О.І., Денисенко М.П. (2010). *Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності в умовах глобальної фінансової кризи: [монографія].* К.: Дорадо-Друк. 412 с.
2. Захаров О.І. (2008). Побудова комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університету КРОК.* 2008. № 18. С. 44–52
3. Захаров О.І. (2012). *Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємства.* Вчені записки Університету КРОК . 2012. №32. т.2. С.80–84
4. Васильчак С.В. (2011). Система управління методичним забезпеченням економічної безпеки на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України.* №21.17. С.175–179
5. Ляшенко О.М. (2010). Генеза системи економічної безпеки. *Методологічний базис системи економічної безпеки.* В кн.: Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія за ред.. Г.В. Козаченко. Луганськ: Елтон-2, С.20–27

Стратегічне управління закладом неформальної освіти дорослих в Україні з урахуванням ризиків у часі війни та повоєнному розвитку

Ольга Наконечна

аспірантка,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м.Київ, Україна,

e-mail: olganakonechnaja@gmail.com,

ORCID: 0000-0001-8261-1136

Дослідження присвячене моделюванню стратегічного управління в закладах неформальної освіти дорослих (далі-ЗНОД), що враховує ризики освітнього менеджменту у часі війни та повоєнного розвитку. Для формування стратегічної траєкторії розвитку ЗНОД розроблено модифіковану матрицю SWOT-аналізу, яка базується на оцінці величини ризику й ступеню прояву слабкої та сильної сторони. Запропонований варіант стратегічного управління на прикладі закладу неформальної освіти дорослих, дуючого в Україні в сучасних умовах.

Стратегічне управління спрямоване на довгострокове керівництво закладом освіти. Головною його метою є визначення місії закладу, цілей діяльності та стратегій їх досягнення з урахуванням всіх релевантних внутрішніх та зовнішніх впливів, а також розробка та контроль за виконанням запланованих показників, які є стратегічними орієнтирами вдосконалення та розвитку такої освітньої установи [1]. В умовах війни й майбутнього переходу до післявоєнної відбудови питання стратегічного управління в закладах освіти стає чинником, який обумовлює збереження потенціалу України у розвитку освіти та науки. Виклики та загрози сьогодення є складниками невизначеності та мають великий вплив на якість освіти в Україні в цілому [2] та неформальної освіти дорослих зокрема.

В. Вітлінський і Г. Великоіваненко розглядають ризик як об'єктно-суб'єктивну категорію, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору і відображає ступінь досягнення очікуваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників за наявності прямих і зворотних зв'язків [3]. Стратегічне управління, що базується на ризик-менеджменті в закладах неформальної освіти дорослих дозволяє сформулювати такі процеси прийняття управлінських рішень, які знижують ймовірність та вплив несприятливих умов, а також мінімізують можливі фінансові та нефінансові втрати.

Це дослідження базується на даних, які отримані за результатами наукової розвідки ризиків в освітньому менеджменті України нині, у часі війни, та в перспективі повоєнного розвитку, що була проведена О. Ляшенко та О. Наконечною [2]. Авторками були розглянуті зовнішні та внутрішні ризики, класифіковано їх за сферою та джерелом виникнення, а також надана експертна оцінка впливу ідентифікованих ризиків за тривалістю в часі (тактичний, стратегічний та повоєнний). Виокремлено три основні групи зовнішніх ризиків: політичні, економічні та соціальні. Внутрішні ризики розподілені на фінансові,

технічні та управлінські. У кожній підгрупі виділено ризикові події загальні та специфічні для освітньої сфери, що найбільш характерні для країни, що перебуває у стані війни.

Згадане дослідження продемонструвало, що найбільший вплив (I - impact), що має оцінку більшу ніж 0,75, на заклади освіти в Україні в стратегічному вимірі мають: недостатність фінансування (оцінка - 0,810), економічний ризик (0,794), освітня реформа (0,790) та брак викладацького персоналу (0,768). А також дефіцит безпеки (0,772), який був інтегрований до сучасної класифікації ризиків з початком війни. Найменший вплив, оцінка якого є меншою за 0,65, на думку експертів, у стратегічному управлінні освітніх установ чинять: брак соціального забезпечення (0,628), відсутність доступу до мережі інтернет (0,584).

Ризик-менеджмент базується на ідентифікації ризиків, експертній оцінці їх впливу та ймовірності виникнення таких ризиків. Тому задля обчислення очікуваної величини впливу ризиків (EV - the Expected Value) для закладів неформальної освіти дорослих до попередніх експертних оцінок найбільшого та найменшого впливу ризиків дослідження [2], було додатково визначено ймовірність їх виникнення (P - probability) за шкалою від 0 до 1 на прикладі діючого закладу неформальної освіти дорослих. А саме: недостатність фінансування ЗНОД (оцінка - 0,8), економічний (0,7), освітня реформа (0,6), брак викладацького персоналу (0,5), дефіцит безпеки (0,6), брак соціального забезпечення (0,4), відсутність доступу до мережі інтернет (0,3).

Таким чином, очікувана величина впливу ризиків ($EV=I*P$) склала: недостатність фінансування ЗНОД (0,648), економічний ризик (0,556), освітня реформа (0,474), брак викладацького персоналу (0,384), дефіцит безпеки (0,463), брак соціального забезпечення (0,251), відсутність доступу до мережі інтернет (0,175).

Стратегічне управління є інструментом планування подолання невизначеності у довготерміновій перспективі на період до 10 років. В закладах неформальної освіти дорослих таке планування орієнтоване на перспективні зміни, нівелювання загроз та використання можливостей. Одним з методів стратегічного управління, в тому числі в закладах НОД, є SWOT-аналіз. Він дає можливість побачити сильні та слабкі сторони закладу крізь призму можливостей і загроз, та розробити стратегії його розвитку.

Так, для закладу неформальної освіти дорослих, що діє на території України в умовах війни, визначено сильні сторони (S - strengths) та ступінь їх прояву ($D1$ - degree of manifestation) за шкалою від 0 до 10, а саме: наявність викладачів-практиків з великим досвідом роботи в своїй сфері (оцінка 8,0); унікальні авторські програми (9,0); інноваційні методи викладання (7,0); індивідуальний підхід до клієнта (6,0).

Слабкими сторонами (W - weaknesses) та ступенем їх прояву ($D2$) є: низький рівень залучення клієнтів (оцінка 7,0); відсутність власного приміщення (5,0); відсутність власних коштів на створення та відкриття філій в різних містах України (6,0).

Разом з цим, можливостями (O - opportunities) визнано: вихід на нові ринки (відкриття нових філій), розширення портфелю програм у відповідності до потреб ринку; створення освітньої онлайн-платформи. А загрозами (T- threats) є: поява на ринку конкурентів з більшим фінансуванням, низька платоспроможність клієнтів, нестабільність законодавства та військово - політичної ситуації в країні, загроза відсутності коштів через форс-мажорні обставини.

З метою моделювання стратегічного управління з урахуванням ризиків, на прикладі закладу неформальної освіти дорослих, що діє на території України, використали модифіковану матрицю SWOT-аналізу (надалі - Матриця), модель якої було запропоновано С. Гнатюк [4]. Вона враховує показники очікуваної величини впливу ризиків (EV), ступінь прояву слабкої (D2) та сильної сторони (D1). В Матриці сильні та слабкі сторони визначають вплив факторів внутрішнього середовища, а можливості та загрози – зовнішнього. Алгоритм модифікованого SWOT-аналізу закладу НОД складається з наступних дій:

- 1) слабкі та сильні сторони співвідносяться з можливостями та загрозами;
- 2) слабким та сильним сторонам ЗНОД надається відповідна оцінка прояву ризику (AMR - assessment of the manifestation of risk) шляхом множення ступеню прояву відповідної сторони (D1 або D2) та очікуваної величини впливу ризиків (EV).;
- 3) оцінки прояву ризиків у розрізі можливостей та загроз для кожного виду сторін сумуються : $S - O$, $S - T$, $W - O$, $W - T$.

Кожна з груп модифікованої Матриці, які оцінюються, передбачає виконання певних дій, а саме:

- 1) $S - O$: дії, під час яких використовують сильні сторони для збільшення можливостей;
- 2) $S - T$: дії, що дозволяють використовувати сильні сторони для уникнення загроз;
- 3) $W - O$: дії, які долають слабкі сторони, використовуючи при цьому наявні можливості;
- 4) $W - T$: дії, що передбачають постійний моніторинг та контроль для подолання слабких сторін і загроз. Є зоною найбільшого впливу ризиків.

Таким чином, проводиться перехресна оцінка взаємодії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища закладу неформальної освіти дорослих, з урахуванням впливу ризиків.

Отримані результати, на прикладі діючого ЗНОД, демонструють наступні оцінки прояву ризиків (AMR) для кожної групи модифікованої матриці SWOT-аналізу: $S - O = 8,86$; $S - T = 15,31$; $W - O = 7,451$; $W - T = 9,91$.

Отже, $S - O$ має менше значення, ніж $W - T$. Таке співвідношення може свідчити, що у закладі неформальної освіти дорослих, який аналізується, не вистачає резервів для покриття наслідків ризикових подій у випадку їх настання [4]. З цього випливає, що керівництво ЗНОД має: провести перегляд плану стратегічного управління у відповідності до умов, в яких установа здійснює свою діяльність та впливу зовнішніх загроз; здійснити кроки по «укріпленню» сильних

сторін та збільшенню можливостей; створити ефективну систему контролю за потенційними ризиками; створити або збільшити резерв для покриття ризиків.

У підсумку, дослідивши модель стратегічного управління SWOT-аналіз, проведено модифікацію його матриці на прикладі діючого на території України закладу неформальної освіти дорослих, з урахуванням впливу ризиків в освітньому менеджменті у часі війни та повоєнного розвитку. Запропоновано термін «оцінка прояву ризику у SWOT-аналізі», який характеризує ступінь впливу ризику у відповідності до ступеню прояву сильної чи слабкої сторони. Обчислення взаємодії факторів внутрішнього, зовнішнього середовища та потенційних ризиків дало можливість керівництву закладу неформальної освіти дорослих, що діє на території України в умовах війни, наочно й швидко проаналізувати існуючу та обрати нову траєкторію стратегічного управління, вчасно зреагувати на зміни, запобігти фінансовим та нефінансовим втратам.

Ключові слова: ризики, управління закладами неформальної освіти дорослих, повоєнний розвиток, стратегічне управління, заклад неформальної освіти дорослих, ризики в освітньому менеджменті.

Список використаних джерел

1. Л. М. Калініна, Є. І. Коваленко (2013), «Стратегічне управління освітньою організацією : навчальний посібник», Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя – 104 с. <https://core.ac.uk/download/pdf/159118723.pdf>
2. О. Ляшенко, О. Наконечна (2024), «Ризики в освітньому менеджменті України у часі війни та повоєнного розвитку», «Empirio», НАУКМА, Київ No 1, с. 90–100. <https://empirio.ukma.edu.ua/article/view/298089/290885>
3. В. Вітлінський, Г. Великоіваненко, (2004), «Ризикологія в економіці та підприємстві» Київ: КНЕУ, https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/mtrve/mtrve_praci/mtrve_prazi/ruzvecontp/
4. Гнатюк С. С. (2019), «SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління ризиками господарської діяльності підприємства», ТАС В БІЗНЕСІ, https://kafstat.at.ua/2019/_13.02-pajanok-konfer-ljutij-2019-verstka.pdf#page=65

Розвиток самомотивації в сучасному бізнесі

Кіріл Безрадецький

здобувач ОП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BezradKO@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 самомотивації є важливим і перспективним напрямком, оскільки воно вирішує актуальні проблеми.

Об'єктом дослідження є сам процес самомотивації, її методи, стратегії та вплив на фізичне та психічне здоров'я людини.

Предметом дослідження є конкретні аспекти самомотивації, які впливають на здоров'я та сприяють здоровому способу життя.

Метою дослідження є аналіз та вивчення питань, пов'язаних із самомотивацією.

Для досягнення мети нами були зазначені наступні завдання:

- визначити роль самомотивації в сучасному бізнесі;
- зазначити практичні аспекти самомотивації;
- провести аналіз сучасного уявлення про мотивацію.

Сучасний бізнес неможливо уявити без активної участі працівників, які володіють високим рівнем самомотивації. Спроможність особисто мотивувати себе стає важливою складовою успішної кар'єри та досягнення підприємницьких цілей [1]. Особиста відповідальність визначає здатність працівника до самомотивації. Здатність приймати власні рішення та нести за них відповідальність стимулює внутрішню мотивацію, що є важливим фактором продуктивності в роботі.

Постановка конкретних цілей впливає на стимулювання самомотивації працівників. Чіткі, вимірювані та досяжні цілі надихають на досягнення успіху та викликають бажання подолати труднощі. Використання технологій інноваційного менеджменту може значно підвищити рівень самомотивації. Впровадження систем мотивації, гнучких графіків роботи та можливості самовдосконалення сприяє підтримці морального комфорту та бажанню досягти більшого.

Враховання психологічних аспектів внутрішньої мотивації важливо для створення здорового командного середовища. Подолання стресу, підтримка колективного духу та розвиток емоційного інтелекту сприяють стійкій самомотивації працівників. Постійний саморозвиток визнається ключовим елементом утримання високого рівня мотивації в сучасному бізнесі. Світ постійно змінюється, і ті, хто вкладає зусилля в особистий розвиток та здобуття

нових знань, здатні адаптуватися та залишатися мотивованими.

Отже, розвиток самомотивації в сучасному бізнесі є актуальною та необхідною складовою успішної діяльності. Здатність керувати власною мотивацією сприяє досягненню великих висот у кар'єрі та забезпечує стійкий успіх в динамічному світі підприємництва.

Висновок. розвиток самомотивації в сучасному бізнесі є актуальною та необхідною складовою успішної діяльності. Здатність керувати власною мотивацією сприяє досягненню великих висот у кар'єрі та забезпечує стійкий успіх в динамічному світі підприємництва [2].

Ключові слова: самомотивація, бізнес, управління, розвиток.

Список використаних джерел

1. Роль самомотивації у професійній діяльності менеджера URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/17.pdf
2. Основи самоменеджменту як лідера, URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21464/1/2019-Лугова%20В%20М%2С%20Голубєв%20С%20М.pdf>

Американська модель менеджменту: філософія індивідуальних управлінських рішень

Катерина Борбюк-Остапенко

*здобувачка групи ГРС-21к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: borbiuk@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 є дуже великою, адже американська модель менеджменту є однією з найефективніших та потужніших за світовими мірками. Ми, в свою чергу, можемо дослідити зарубіжний досвід інших країн, та використовуючи його найкращі аспекти, зміцнити економіку в Україні та пришвидшити її розвиток.

Об'єкт дослідження: процес покращення економіки в Україні.

Предмет дослідження: зарубіжний досвід та його найкращі аспекти в американській моделі менеджменту.

Мета дослідження: визначити шляхи використання американської моделі менеджменту для покращення та зміцнення економічного розвитку України.

Для досягнення мети дослідження в роботі ставилися наступні **завдання:**

- проведено аналіз зарубіжного досвіду використання американської моделі менеджменту;
- знайдено найкращі аспекти досвіду використання американської моделі менеджменту;
- визначено шляхи застосування зарубіжного досвіду для зміцнення економіки в Україні.

Інформаційна база досліджень. Серед сучасних вітчизняних науковців, які досліджують поняття «менеджмент» представлені такі як В.Яковенко, Н.Коломінський, Ф.Хміль. І.Кулініч визначає менеджмент як «управління, керівництво, а також як дирекція, адміністрація». Американські вчені Д.Ліммерк та Б.Куінгтон приділяють увагу пріоритетним індивідуально-особистісним якостям менеджера. Ф.Вудкок розповідає про здатність менеджера управляти собою, правильно розпоряджатися власним часом [1].

Досліджуючи зарубіжний досвід сучасних моделей менеджменту, можна сказати, що американська модель є однією з домінуючих у світі. У ній основним джерелом ефективності виробництва є персонал, якому надається певна автономія. Американська модель менеджменту схожа багато в чому на інші світові моделі, наприклад, за активізацією людського чинника, інноваціями, диверсифікацією товарів для випуску та послуг, але вона має свої особливі відмінності. Цій моделі менеджменту притаманний індивідуалізм та ініціативність. В процесі

управління основну увагу звертають на особистість, що проявляє свою ініціативу. Завдяки цьому вона здатна підвищити ефективність діяльності організації. Для американського стилю управління також дуже характерними є такі якості персоналу, як цілеспрямованість та наполегливість. Адже вони вміють доводити свою справу до кінця.

Грошова і тимчасова оцінки є одним з ключових та найважливіших критеріїв в сфері управління США. Адже від кількості часу, який надається на виконання роботи до певних термінів, напряду залежить отримання доходу. Для американських керівників, є суто важливою економія їхнього дорогоцінного часу та отримання максимальної вигоди від справи. Це дуже сильно сприяє росту економіки в США. Американські корпорації використовують стратегічне управління. Його обрали для того, щоб керівники орієнтувалися на майбутні зміни зовнішнього середовища, адже прагнення отримати максимально поточний прибуток сильно шкодить при вирішенні довгострокових завдань. Американці знають, як отримати вигоду та від чого саме, і в період економічного підйому на ринку вони особливо яскраво це демонструють, працюючи в повну потужність. [2].

Аналізуючи сучасну управлінську практику в Україні [3], можна сказати, що немає єдиної української моделі управління. Під час управління персоналом використовується Кодекс законів про працю України. Але ми живемо у світі щоденних великих змін, і в наших силах зробити усе можливе задля розвитку економічної ситуації в Україні. Для цього ми можемо скористатися досвідом зарубіжних країн. Повністю його переймати немає потреби, адже кожна країна створює свою власну модель управління. Ми можемо взяти до уваги найкращі аспекти, щоб посприяти розвитку, та цілком можливо навіть створенню власної моделі управління персоналом. І звичайно ж, таким шляхом ми можемо набувати власного досвіду та створювати власну філософію управлінської системи.

Ключові слова: Американська модель менеджменту, модель управління, управління, персонал, зарубіжний досвід.

Список використаних джерел

1. Палінчак Вероніка Миколаївна. *Американський стиль менеджменту*. ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м.Ужгород, Україна. [Текст] М: УДК 371.13.81, С. 1-3
2. *Американська модель менеджменту* / [Електронний ресурс] / http://4ua.co.ua/management/qb3ac79b4d53b88521306d37_0.html
3. Орел Д. Г. *Впровадження моделей управління персоналом на підприємствах України*. [Текст] М: С. 158-160. Національний фармацевтичний університет. Харків, Україна.

Ефективне використання основних законів та технологій тайм-менеджменту на прикладі логістичної компанії «Експрес-Логістика»

Дар'я Господарчук

здобувачка III курсу, гр. ПТ-21к,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: hospoddm@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. Актуальність теми визначається необхідністю адаптації бізнес-середовища до сучасних умов, де швидкість змін та обсяг інформації вимагають від професіоналів не лише глибоких знань у своїй галузі, але й вміння ефективно керувати своїм часом. В умовах швидкої технологічної трансформації, конкуренції та потреби в неперервному саморозвитку, вміння ефективно використовувати основні закони та технології тайм-менеджменту стає ключовим фактором успіху як для особистостей, так і для організацій. Використання тайм-менеджменту в бізнесі є невід'ємною частиною стратегічного розвитку. Застосування цих принципів дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність праці та забезпечити високий рівень ефективності в умовах зростаючого темпу життя та бізнес-динаміки. Такий підхід дозволяє досягти більшої конкурентної переваги та забезпечити стабільний розвиток в сучасному економічному середовищі.

Об'єктом дослідження. Об'єктом дослідження є система впровадження та ефективного використання основних законів та технологій тайм-менеджменту в робочому середовищі компанії «Експрес Логістика Україна».

Предметом дослідження: Предметом дослідження є оптимізація та підвищення ефективності використання основних законів та технологій тайм-менеджменту в рамках діяльності компанії «Експрес Логістика Україна». Дослідження фокусується на вивченні та аналізі процесів управління часом та ресурсами, спрямованих на оптимальне планування та виконання завдань у робочому середовищі. Основним завданням є розробка та впровадження стратегій тайм-менеджменту, спеціально адаптованих до потреб логістичної компанії, з метою підвищення ефективності операцій, забезпечення точності та швидкості виконання завдань, а також підвищення загальної продуктивності працівників «Експрес Логістика Україна».

Метою дослідження Метою дослідження є розробка конкретних рекомендацій щодо оптимізації та підвищення ефективності використання основних законів та технологій тайм-менеджменту в діяльності логістичної компанії «Експрес Логістика Україна». З метою досягнення даної мети визначено

та вирішено наступні завдання:

- проведення аналізу наукових джерел, спрямованого на вивчення сутності та змісту ефективного управління часом та ресурсами в сучасному бізнес-середовищі;
- збір та систематизація інформації щодо використання технологій тайм-менеджменту в робочому процесі компанії «Експрес Логістика Україна»;
- визначення конкретних шляхів та стратегій для підвищення ефективності управлінської діяльності, спрямованих на покращення планування та виконання завдань, а також оптимізацію ресурсного використання в контексті тайм-менеджменту в компанії «Експрес Логістика Україна».

Інформаційна база досліджень щодо ефективного використання основних законів та технологій тайм-менеджменту в компанії "Експрес Логістика Україна" охоплює роботи вітчизняних та зарубіжних дослідників у галузі управління ефективністю та тайм-менеджменту. Зокрема, в роботах Щекович О., Колесов О., Тітова Н., Т. Говорушко, Н. Климаш, Г. Куденко, А. Куценко, Н. Лазаревої, І. Тадики досліджуються теоретичні та методологічні аспекти управління ефективністю підприємства.

Зарубіжні роботи, такі як від Кноблаух Й., Вьольтье Х., Армстронга М., Хетфілда С., Холдсворда Е. та Д. Джирасин Д., розглядають аспекти тайм-менеджменту та його вплив на ефективність управління.

До інформаційної бази також включено законодавчо-нормативні акти, наукові статті з фахових видань, а також спеціалізоване періодичне видання "Логістичний Менеджмент" та "Бізнес-Тайм", що висвітлюють аспекти тайм-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. Додатково, використовувались статистичні дані та технологічна документація компанії «Експрес Логістика Україна» для отримання конкретних відомостей щодо робочого процесу та потреб працівників у використанні часу.

Методологія дослідження. У роботі використовуються логістичний та економіко-статистичний аналіз, економічне прогнозування, узагальнення, групування та порівняння.

Етапи та результати дослідження. Етапи та результати дослідження зосереджені на вивченні та покращенні ефективного використання основних законів та технологій тайм-менеджменту в компанії «Експрес Логістика Україна»

На першому етапі проведено аналіз наукових джерел з метою визначення сутності та перспектив розвитку технологій тайм-менеджменту в логістичній галузі. У ході аналізу була визначена необхідність впровадження інновацій та сучасних підходів до управління часом для оптимізації бізнес-процесів компанії.

На другому етапі проведено аналіз плану, пошук та працевлаштування бізнес-коучів, які будуть вчителями з само- і тайм-менеджменту та створено графік проведення навчання персоналу технологіям ефективного розподілу та виконання задач.

Третій етап дослідження включав аналіз результатів засвоєння матеріалу працівниками. Він перевірявся тестами та практикою так як компанія не

ставила на паузу свою роботу, а вчила працівників групами, і поки одна з команд проходила навчання, інша вже закріплювала набуті знання на виконанні практичних завдань.

На четвертому етапі, через 3 місяці після початку підвищення кваліфікації, коли зробили остаточні висновки за весь період, керівництво помітило, що всі три групи на які були поділені працівники прекрасно засвоїли матеріал, та за час навчання підвищили свою продуктивність, а тобто і прибуток компанії на 20%.

Загалом, результати дослідження підкреслюють необхідність впровадження інновацій тайм-менеджменту в компаніях. Витративши певну кількість грошей на залучення викладачів, керівництво «Експрес Логістика Україна» повернуло свої кошти через місяць після початку навчання, через підвищення продуктивності працівників та виконання їх ще більшої кількості задач. Також ця компанія є прекрасним прикладом для вивчення тайм-менеджменту через те, що це логістична сфера, і чим швидше ти виконуєш, тим краще за конкурентів.

Практична значущість результатів дослідження. В результаті дослідження був досліджений комплекс заходів, спрямований на підвищення ефективності управлінської діяльності, через технологію тайм-менеджмент компанії «Експрес Логістика Україна», а саме: працевлаштування бізнес-коучів та організація заходів з вивчення тайм-менеджменту для працівників даної компанії; тестування та практичне застосування знань; зроблені висновки та перші позитивні результати у вигляді збільшення продуктивності працівників в середньому на 20%. Запропоновані заходи, як результат дослідження мають практичне значення і можуть бути застосовані на багатьох інших корпораціях, а ще мають гнучке застосування і на компанії «Експрес Логістика Україна» в ситуації з новими працівниками, тобто старі працівники, які вже успішно закінчили курс, можуть поділитись набутими знаннями з новачками, і отримати за це подяку у вигляді премії. Тоді виходить, що усі сторони будуть задоволені та зацікавлені, компанія – тому, що отримає за меншу плату підвищення продуктивності нового працівника, і їм не потрібно буде втрачати час та кошти на те, щоб людина набралась досвіду, а робітник який буде ділитись знаннями, за грошову винагороду буде мати мотивацію розповісти про систему тайм-менеджмент так само добре як йому розповідав коуч.

Висновки: Для особи та і компаній в цілому, важливо управляти не тільки процесами, а й часом. Це дозволить ефективно використовувати свої можливості та можливості підлеглих. Ефективність в управлінні часу полягає не в швидкості, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей.

Ключові слова: тайм-менеджмент, ефективність, мотивація, час, модернізація, бізнес-коуч, ефективний розподіл та виконання задач.

Список використаних джерел

1. Кноблаух Йорг, Вольфьє Хольгер. *Управління часом*. 2-е вид. М.: Омега-Л, 2006. – 144с.
2. Щекович О. С. *Тайм-менеджмент – мистецтво управління часом* / Щекович О. С., Голобо-

родькоТ. В., КришевськаЮ. Ю.

3. Колесов О. С. Тайм-менеджмент – управління часом / Колесов О. С., ВацьківськаА. В. // Збірник наукових праць ВНАУ : серія «Економічні науки». – 2011. – № 2 (53). – т.3. – С. 61-70.
4. Тітова Н. М. Ефективне використання основних законів та технологій тайм-менеджменту / Тітова Н. М. // Юність науки –2016 : соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства : зб. тез Міжн. наук.-практ. конф. студ., аспір. і молод. Вч. (м. Чернігів, 18-19 травня 2016р.) : у 7 ч. / Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2016.–Ч.4. – С. 30-32.
5. Сайт на якому можна знайти всі відомості про компанію «Експрес Логістика Україна» https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41868431/

Поведінка персоналу у конфліктних ситуаціях на підприємстві

Вероніка Корольова

здобувачка групи ГРС-21к, Фаховий коледж,
ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KorolovaVV@krok.edu.ua

Ганна Пазєєва

д.е.н., професор, завідувач 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. В будь-якій компанії ця тема буде завжди актуальна, тому що вона напряду впливає на процес роботи, а саме на її на продуктивність та результативність, також здоров'я та задоволення працівників від перебування на роботі. Не раз чудовий персонал звільнявся з роботи через довготривалі конфлікти в компанії.

Об'єктом дослідження є поведінка персоналу у конфліктних ситуаціях на підприємстві.

Предметом дослідження є поведінка персоналу у конфліктних ситуаціях.

Метою дослідження є розуміння причин і факторів конфліктів, оцінка впливу конфліктів на підприємство, вивчення поведінки персоналу у конфліктних ситуаціях, розробка ефективних стратегій управління конфліктами, оптимізація корпоративної культури, покращення комунікації, створення практичних рекомендацій.

Інформаційна база досліджень. Вагомий внесок в розвитку когфіктів персоналу зробили Кеннет Томас і Ральф Кільман їх вчення "Модель управління конфліктами", Мері Паркер Фоллетт, Томас Кілман і Пітер С. Кушнер розробили "Методологію управління конфліктами ТКІ", яка визначає стилі поведінки в конфлікті та стратегії їх вирішення, Дуглас МакГрегор відомий американський психолог та вчений в області управління. Його теорія "Теорія І" і "Теорія У" допомагає розуміти, як відношення керівників до працівників може впливати на виникнення конфліктів.

Методологія дослідження. Для збору інформації щодо поведінки персоналу у конфліктних ситуаціях на підприємстві використовувались методи спостереження, порівняння, оцінювання ситуації.

Етапи та результати дослідження. В першому етапі ми розглянемо об'єкт конфлікту та його опонентів. Ці складові формують базу конфлікту, чи конфліктну ситуацію. Виявити об'єкт конфлікту в кожному конкретному випадку непросто. Наскріжною його характеристикою, котра дає змогу виділити об'єкт конфлікту, є його неподільність, що може бути як фізичною властивістю об'єкта, так і наслідком бажань чи інтересів одного з опонентів. Опонентами в конфліктній ситуації можуть виступати різні утворення, які формуються з окремих осіб, груп, підрозділів, організацій. Щоб виник конфлікт, необхідні дії

опонентів, спрямовані на оволодіння об'єктом. Такі дії називають інцидентом. Таким чином, конфлікт виникає тоді, коли складається конфліктна ситуація і відбувається інцидент.

Другий етап це види конфліктів. Конфлікти бувають предметними, коли існує реальна їх причина, а бувають безпредметними, коли причина виявляється вигаданою. Вигадана причина може бути наслідком помилкового сприйняття ситуації партнерами, або навмисно спровокованою для створення конфлікту. Наприклад, якщо роздратована людина хоче звільнитися від свого нервового напруження. Тоді вона "зриває зло" на тому, хто в цей час опинився поруч. До того ж конфлікт може бути адекватно сприйнятим (коли причина реальна, і сторони її правильно розуміють), або неадекватно сприйнятим (коли причину неправильно зрозуміли). На усьому етапі розвитку конфлікту емоції поступаються місцем логіці і здоровому глузду. Сторони обирають стратегію поведінки та методи розв'язання конфліктної ситуації.

Особливу проблему становлять деструктивні конфлікти в колективі, тому що вони здатні викликати порушення соціально-психологічного клімату; зниження ефективності та погіршення якості індивідуальної та колективної трудової діяльності, негативний вплив на розвиток особистості. В результаті деструктивного характеру конфлікту руйнуються відносини, утискаються інтереси однієї або обох сторін. У результаті конструктивного характеру конфлікту відносини зберігаються, розвиваються, суперечність переростає у творче новоутворення, сторони отримують повне або часткове задоволення інтересів. У такому випадку конфлікт вважається вичерпаним.

Третім етапом є погляд на конфлікти на підприємстві під різним кутом. Сучасна школа менеджменту дійшла до висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль - сприяє рухові організації вперед. Також, зазначимо, що представники ранніх шкіл управління, у тому числі прихильники школи людських відносин, вважали, що конфлікт — це ознака неефективної діяльності організації і поганого управління. У наш час теоретики і практики управління все частіше схиляються до тієї точки зору, що деякі конфлікти навіть в самій ефективній організації за найкращих взаєминах не тільки можливі, але і бажані.

Конфлікт може сприйматись як підстава для вирішення протиріччя і в цьому випадку ведеться пошук конструктивної поведінки, направленої на вирішення конфлікту. Якщо ж конфлікт сприймається і оцінюється як загроза тоді людина веде пошук зняття емоційної напруженості, що виникає при конфлікті по типу психологічного захисту. Виходячи з цього пропонується чимало практичних рекомендацій і щодо попередження конфлікту, і стосовно його профілактики чи послаблення. При цьому вибір способів і методів подолання конфліктів залежить як від об'єктивної ситуації, психічного стану опонентів, так і від спрямованості конфлікту, тобто чи сприятиме він глибшому розумінню проблеми, а отже й розвитку елементів кооперативної взаємодії всередині конфлікту, чи, навпаки, призведе до розхитування й неузгодженості взаємодії. В улагоджуванні

конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальною є роль керівника. Керівник це особа в силу свого службового становища зацікавлена в підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що наносять своїми негативними наслідками збиток спільній роботі.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть надати підприємству конкретні інформації щодо типів конфліктів, чинників, що їх викликають, та ефективності поточних стратегій управління конфліктами. Це дозволить удосконалити існуючі або розробити нові стратегії для запобігання конфліктам та їх вирішення. Вивчення поведінки персоналу в конфліктних ситуаціях може вказати на аспекти корпоративної культури, які впливають на виникнення конфліктів. Розуміння цих аспектів дозволить підприємству активно впливати на корпоративну культуру та створювати позитивне робоче середовище. Аналіз поведінки персоналу у конфліктних ситуаціях може виявити слабкі місця в комунікації, співпраці та конфлікт-менеджменті. Розробка програм підвищення кваліфікації та тренінгів для персоналу може покращити їхні навички управління конфліктами та сприяти збільшенню ефективності робочих процесів. Зменшення конфліктів та вдосконалення стратегій їх вирішення може призвести до поліпшення загальної атмосфери на роботі. Це може позитивно вплинути на задоволеність та мораль персоналу, що, в свою чергу, може призвести до зниження текучості кадрів та збільшення продуктивності.

Ключові слова: конфлікт, персонал, підприємство.

Список використаних джерел

1. Аклаев А.Р. *Этнополитическая конфликтология: анализ и менеджмент*. М.: Дело, 2009. 472 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. *Конфликтология: Учебник для вузов*. 3-е изд. СПб.: Питер, 2012. 496 с.
3. *Психологія менеджменту: Навч. посібник.* / Лозниця В. С. К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000. 512 с.
4. *УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ В РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ*. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf

Управління перешкодами до застосування маркетингу на вітчизняних підприємствах

Анастасія Курнос

здобувач освітньої програми «Маркетинг»,

Фахового коледжу, групи МА-21к/2,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», м. Київ, Україна,

e-mail: KurnosAA@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 теми: В умовах жорсткої конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринках маркетинг стає все більш важливим інструментом для розвитку будь-якого підприємства. Проте, українські компанії стикаються з низкою перешкод, які ускладнюють ефективно застосування маркетингових інструментів.

Об'єктом дослідження є процес управління перешкодами до застосування маркетингу.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні форми і методи щодо управління перешкодами на вітчизняних підприємствах.

Метою дослідження є виявлення, аналіз, систематизація управління перешкодами до застосування маркетингу на вітчизняних підприємствах, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх подолання.

Для досягнення мети дослідження в роботі ставились такі задачі:

- Визначити групи перешкод.
- Проаналізувати причини та фактори, що їх зумовлюють.
- Дослідити вплив перешкод на маркетингову діяльність.
- Розробити рекомендації щодо управління перешкодами.

Питанням управління перешкодами до застосування маркетингу на вітчизняних підприємствах займалися такі вітчизняні науковці: Т.І. Сабецька, М. В. Мокляк, Ю. Е. Бондаренко, О. В. Федоренко, Курячей А. А. та інші.

Проаналізуємо існуючі перешкоди до застосування маркетингу на сучасних підприємствах та шляхи управління ними. В першу чергу треба звернути увагу на недостатнє розуміння керівництвом важливості маркетингу. Розвиток вітчизняної маркетингової галузі стримується через те, що керівництво не розуміє важливості маркетингових інструментів для управління підприємством [1, с. 238]. Щоб подолати цей бар'єр, керівництву підприємств необхідно, по-перше зрозуміти роль маркетингу в управлінні, тобто керівники повинні усвідомлювати, що маркетинг - це не просто реклама, а стратегічний інструмент управління [3]. По-друге, інвестувати в маркетинг, виділяти достатньо коштів на маркетингові дослідження, комунікації та інші інструменти. Ну і звісно створити

ефективну маркетингову команду та залучати до роботи кваліфікованих фахівців з маркетингу. Також керівництво компаній повинне створювати довгострокові плани, які дають можливість швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов у майбутньому. Довгострокові стратегії мають бути гнучкими, адаптованими та орієнтованими на результат.

Наступна перешкода пов'язана з нестачою кваліфікованих кадрів. Ця перешкода також є однією з найсерозніших до ефективного застосування маркетингу на вітчизняних підприємствах, адже від персоналу, залежить весь процес виробництва. Відбувається це через недосконалу систему освіти та відтік кадрів, а також схильність до «вирощування» кадрів [2, с. 368]. Існує декілька шляхів подолання перешкоди, пов'язаної з нестачою кваліфікованих кадрів, а саме:

- Підвищення престижності професії маркетолога саме в нашій країні: це можна зробити за допомогою інформаційних кампаній, які б розповідали про важливість маркетингу для розвитку бізнесу та про можливості кар'єрного зростання в цій сфері.

- Поліпшення системи підготовки маркетологів: ВНЗ повинні співпрацювати з роботодавцями, щоб розробити навчальні програми, які б відповідали потребам ринку праці.

- Підвищення кваліфікації маркетологів: це можна зробити за допомогою курсів, тренінгів, семінарів та інших форм навчання.

- Створення сприятливих умов для роботи маркетологів: підприємства повинні пропонувати маркетологам гідну заробітну плату, цікаві завдання та можливість для кар'єрного зростання.

Перешкода обмеженості фінансових ресурсів також є одною з фундаментальних, адже без достатньої кількості грошових ресурсів компанія не зможе працювати [1, с. 239]. Ми можемо управляти фінансовими ресурсами за допомогою ефективного планування маркетингового бюджету, тобто треба чітко визначити цілі маркетингової діяльності та розробити план їх досягнення з урахуванням наявних ресурсів. Також варто використовувати доступні та ефективні маркетингові інструменти, використовувати онлайн-маркетинг (адже він дешевше) та проводити аутсорсинг маркетингових функцій або іншими словами передавати деякі маркетингові функції стороннім компаніям, що може допомогти заощадити кошти.

Перешкода недосконалої законодавчої бази відбувається на рівні держави яка має активізувати свою політику у сфері економіки, щоб створити прозоре та конкурентне середовище для всіх підприємств. Це включає вдосконалення законодавства, жорсткий контроль над монополіями та захист прав споживачів [1, с. 240]. Мета цих заходів – стимулювати розвиток ринкової економіки, залучити інвестиції та забезпечити добробут українців, що дозволить компаніям забезпечити стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Також треба зазначити про стереотипи та застарілі уявлення про маркетинг. Необхідно змінити мислення українських підприємців та менеджерів, перевірши

його від планово-адміністративної до ринкової парадигми. Це потребує їхнього професійного навчання, включаючи знайомство з принципами, законами, методами та концепціями маркетингу, а також з досвідом провідних зарубіжних компаній. Досягти цього можна за допомогою різноманітних тренінгів та бізнес-конференцій [3]. Саме зміна мислення – це ключовий фактор успіху в сучасній економіці. Навчання та обмін досвідом – це інвестиції в майбутнє українського бізнесу. Від цього залежить процвітання України.

Висновок: Успішний розвиток українських компаній на вітчизняному та міжнародному ринках вимагає ефективного управління маркетинговими інструментами. Проте, існує кілька перешкод, які ускладнюють цей процес. Зокрема, недостатнє розуміння важливості маркетингу керівництвом, нестача кваліфікованих кадрів, обмеженість фінансових ресурсів, недосконалість законодавчої бази та застарілі уявлення про маркетинг. Для подолання цих перешкод необхідно активізувати зусилля у кількох напрямках. Керівництву підприємств слід зрозуміти стратегічну важливість маркетингу, інвестувати в маркетингові дослідження та комунікації, створювати ефективні маркетингові команди та розвивати довгострокові плани. Також потрібно працювати над підвищенням престижності професії маркетолога, поліпшенням системи підготовки кадрів, ефективним плануванням маркетингового бюджету та удосконаленням законодавства у сфері економіки.

Зміна мислення українських підприємців та менеджерів від планово-адміністративної до ринкової парадигми є ключовим фактором успіху в сучасній економіці. Це можливо завдяки їхньому професійному навчання та обміну досвідом з використання сучасних методів та концепцій маркетингу. Тільки через це забезпечується процвітання та конкурентоспроможність українського бізнесу.

Ключові слова: управління, маркетинг, ринок, перешкоди, керівництво, законодавча база, інвестиції.

Список використаних джерел

1. *Сабецька Т. І.: Діагностика основних проблем та перспектив застосування маркетингу на сучасних сільгоспмашинобудівних підприємствах України : Маркетинг і ціноутворення. Івано-Франківськ: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – С. 236–241.*
2. *М. В. Мокляк, Ю. Е. Бондаренко, О. В. Федоренко. : Проблеми впровадження та управління маркетинговою діяльністю на українських підприємствах : Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв, - 2015. – (Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського). – (вип. 3). – С. 366–369.*
3. *Курячей А. А. : Проблеми розвитку маркетингу в Україні та проблеми їх вирішення: Інтернет-конференція. – 2018. – [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2505/> (дата звернення: 22.03.2024)*

Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види

Дар'я Морозкова

*здобувачка групи ГРС-21к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: morozkovadara@gmail.com*

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 цієї роботи полягає в тому, що конфлікти в діяльності менеджера впливають на ефективність, продуктивність, мотивацію, задоволеність, лояльність, співпрацю, та інші аспекти роботи як окремих працівників, так і цілої організації. Вивчення сутності, видів, причин, наслідків, методів та стратегій вирішення конфліктів в діяльності менеджера дозволить краще розуміти та управляти цими складними та непередбачуваними ситуаціями, а також підвищити якість роботи та досягти бажаних результатів.

Об'єктом дослідження є конфлікти в діяльності менеджера, ситуації, що виникають в процесі роботи керівника, коли він стикається з незгодою, конкуренцією, опозицією, або опором з боку своїх підлеглих, колег, партнерів, або керівників вищого рівня.

Предметом дослідження є аналіз сутності і видів конфліктів в діяльності менеджера, а також визначення основних факторів, що викликають та впливають на конфлікти, а також способи їх запобігання та вирішення.

Метою дослідження цієї роботи є дослідити сутність і види конфліктів в діяльності менеджера, а також визначити основні фактори, що викликають та впливають на конфлікти, а також способи їх запобігання та вирішення.

Для досягнення цієї мети будуть використані такі методи:

- аналіз наукової літератури;
- класифікація та порівняння різних видів конфліктів;
- аналіз практичних прикладів конфліктних ситуацій в діяльності менеджера;

Інформаційна база досліджень. Питання, пов'язані з вирішенням конфліктів, частково висвітлювали такі вітчизняні вчені-правознавці: Г.Аболонін, С.Алексєєв, В.Грибанов, Н.Кузнєцова, О.Курбатов, С.Могилевський, А.Пилипенко, В.Попов, Ю.Тихомиров, О.Янкова та інші, а також науковці в галузі конфліктології: Г.Ложкін, Н.Пов'якель, М.Цюрупа та інші.

Етапи та результати дослідження На першому етапі дослідження ми зосередилися на уточненні поняття конфлікту в контексті діяльності менеджера. Для цього ми провели ретельний аналіз наукової літератури, зробивши спробу зрозуміти ключові аспекти та визначення терміну "конфлікт" у сфері управління. Метою цього етапу було створити фундаментальне розуміння сутності конфлікту в організаційному середовищі [2].

Після уточнення поняття конфлікту ми перейшли до визначення основних рис та аспектів конфліктів, які виникають у діяльності менеджера. Аналізуючи різні визначення конфлікту, ми розглянули його вплив на взаємини між працівниками, командну роботу, а також на ефективність функціонування організації в цілому.

Другий етап дослідження був присвячений створенню чіткої класифікації видів конфліктів в контексті діяльності менеджера. Ми визначили критерії для класифікації конфліктів, зосереджуючись на таких аспектах, як природа конфлікту, учасники, та його мета. Детально проаналізувавши різні види конфліктів, ми намагалися визначити їхні особливості в контексті управлінської діяльності. Додатково, ми вивчили функціональні та дезфункціональні аспекти конфліктів, звертаючи увагу на їхні впливи на творчість та розвиток організації. Цей етап поклав основу для подальшого аналізу та висновків з проблематики конфліктів в діяльності менеджера.

На завершальному етапі нашого дослідження ми спрямували увагу на визначення стратегій управління конфліктами в контексті діяльності менеджера. Основною метою було розробити практичні рекомендації для ефективного управління та вирішення конфліктних ситуацій.

Превентивні стратегії: розробка системи попередження конфліктів шляхом покращення комунікації та розуміння між учасниками; запровадження тренінгів та семінарів для підвищення навичок управління конфліктами.

Реактивні стратегії: створення ефективних процедур розгляду конфліктних ситуацій у випадку їх виникнення; впровадження медіації та конфліктології як інструментів для вирішення конфліктів між учасниками.

Отже, розуміння сутності конфліктів та визначення ефективних стратегій управління ними дозволяють менеджерам ефективно впливати на робочий процес, підтримувати позитивні міжособистісні відносини та досягати бажаних результатів в організаційному середовищі.

Ключові слова: конфлікти, управління, комунікація.

Список використаних джерел

1. Юрик Н.Є. *Самоменеджмент: Курс лекцій.* – Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
2. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. *Б 15 Основи менеджменту, с.386*

Критерії ефективного самоменеджменту

Марія Нікуліна

здобувачка освітньої програми «Готельно-ресторанна справа»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: NikulinaMO@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. Вивчення стандартів ефективного самоменеджменту є актуальним для сучасного світу, оскільки суспільство стикається зі все більшою кількістю інформації, стресовими ситуаціями та необхідністю постійного розвитку. Активний темп життя, зміни в технологіях і конкуренція в різних областях вимагають від людини високого рівня організаторських і управлінських навичок.

Об'єктом дослідження є самоменеджмент як система стратегій, навичок та підходів, спрямованих на раціональне та ефективне використання часу та ресурсів для досягнення особистих та професійних цілей.

Предметом дослідження є концептуальні, психологічні та практичні аспекти самоменеджменту як системи.

Метою дослідження є розуміння концепції самоменеджменту виявлення основних факторів впливу та оцінка цінності самоменеджменту як інструменту управління

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

- Проведення аналізу наукових праць, статей книг, що присвячені аспектам самоменеджменту
- Визначити фактори що мають вплив на самоменеджмент та визначити їх ефективність
- Проаналізувати успішні випадки самоменеджменту

Інформаційна база досліджень. Дослідження базується на матеріалах, опублікованих у підручниках, наукових статтях, анкетах та веб-сайтах. Разом ці елементи дозволяють нам поглянути на ситуацію з іншої точки зору та допомагають об'єктивно оцінити концепцію мотивації та її загальну функцію. За основу було взято роботи Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів

Методологія дослідження. У роботі використовуються аналітичні та комплексні методи, методи аналізу та виокремлення основної думки.

Етапи та результати дослідження. Першим етапом дослідження буде визначення поняття самоменеджмент, аналіз психологічного впливу. Також до першого етапу варто віднести розгляд основних джерел та детальне вивчення їх

вмісту.

Другим етапом визначено обробку отриманих даних та їх детальний аналіз задля отримання об'єктивної інформації по темі. Визначення критеріїв, що є ключовими для ефективного самоменеджменту та виділення факторів впливу його на працю та загальний успіх.

На наступному етапі проводиться комплексний аналіз отриманих даних, зібраних на попередніх етапах. Основна мета - систематизувати та організувати отриману інформацію для подальшого використання. Етап є ключовим для формування концептуальної моделі ефективного самоменеджменту та створення підґрунтя для подальшого аналізу результатів дослідження.

Четвертий етап є етапом проведення дослідження з метою детального заглиблення в тему організації самоменеджменту. Визначення та відокремлення факторів впливу самоменеджменту та подальших його витоків.

Заключним етапом є виділення висновків та рекомендацій що можна застосувати відносно самоменеджменту, а також визначення факторів що впливають на реалізацію самоменеджменту у житті.

Отже, для створення програм ефективного самоменеджменту та подальшого їх застосування в ефективній роботі управління, рекомендується прибїгти до заходів самоменеджменту, тайм-менеджменту та макро і мікро-контролю. Основним ресурсом в понятті самоменеджмент виступає найважливіший з існуючих – час, саме тому детальне вивчення поняття самоменеджмент, має значний вплив на ефективність праці.

Ключові слова: самоменеджмент, організація, менеджмент.

Список використаних джерел

1. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Підписано до друку 14.06.2021 р – 280 с
2. Методичні вказівки для студ. вищ. навч. закл. Друкується за рішенням кафедри —Економіка праці та менеджмент, протокол № 9 від «25» березня 2016 р – 37 с

Розвиток українського малого та середнього бізнесу в умовах війни

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. Початок війни в Україні завдав удару по українському бізнесу і вже два роки український бізнес працює в умовах повномасштабної війни. В Україні у 2022 році малі та середні підприємства (МСП) становили 99,9% від загальної кількості підприємств (юридичних осіб та ФОП) – і вони першими довели свою стійкість у складний період COVID-19, а потім у нищівних умовах російської війни.. За загальними підрахунками втрати МСБ (малого та середнього бізнесу) склали понад 83 млрд доларів США. Близько 10 мільйонів українців переїхали, при чому частина з них стала ВПО, а більшість виїхала за кордон [1].

Об'єктом дослідження є процес управління малим та середнім бізнесом.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні форми і методи щодо управління перешкодами на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Метою дослідження є виявлення недоліків розвитку малого та середнього бізнесу, та запропонувати шляхи його удосконалення.

Основою найсильніших економік світу є мобільний, гнучкий, малий і середній бізнес, який прагне розвиватися та здатний ефективно реагувати на виклики. Бойові дії та повномасштабна агресія спричинили втрату ринків збуту товарів та послуг, зниження внутрішнього попиту через величезну кількість вимушених мігрантів, відтік фахівців, руйнування ланцюгів постачання, знищення виробничих і складських приміщень, обладнання. Але понад 66% українських ММСП продовжили працювати і в умовах війни, а сотні підприємств зафіксували початок своєї роботи саме в часи широкомасштабної російської агресії. Велика кількість компаній повернулась на ринок, повернулась і значна частина робочих кадрів. Якщо протягом 2022 року бізнес працював у режимі виживання, не маючи змоги планувати роботу навіть на місць вперед, то зараз компанії прилаштувались до нових умов і складають повноцінні 2-3 річні плани розвитку. Незважаючи на всі перешкоди, 30% компаній планують зріст, а 36% планує збільшити кількість персоналу. На початок осені 2023 року в Україні працювало понад 2 мільйони ФОПів. При цьому, велику кількість було зареєстровано протягом 2022 року. В середньому протягом місяця реєструється близько 25000 нових бізнес-компаній, а закривається близько 17 тисяч.

Не дивлячись на численні проблеми які виникали і виникають в малому та середньому бізнесі (МСБ), він не тільки вистояв, але й почав досить активно розвиватись у 2023 році. Як невеликі стартапи, так і великі підприємства досить швидко пристосовуються до нових обставин. Оцінивши роботи

сільськогосподарських підприємств, виробництво, ІТ та інші галузі, вони продовжують підтримувати і розвивати свою роботу, виходячи на нові ринки, диверсифікуючи продукти та інвестуючи в технології. Незважаючи на різкі зміни в бізнес-середовищі, українські МСП тримаються та посилюють свій опір:

- більше 60% українських підприємців вистояли і не закрили свій бізнес, незважаючи на труднощі, спричинені вторгненням росії в Україну;
- 50% підприємців змінили бізнес – 17% переорієнтувалися на потреби оборони країни, 16% змінили вид діяльності, 13% переїхали;
- майже 50% підприємств, започаткованих під час війни, були розпочаті жінками, а жінки керують 28% підприємств, які залишилися незважаючи на війну.

Найкраще в умовах війни вистояв ІТ-сектор. Жоден з українських проєктів не було закрито, більше того, сотні з них отримали додаткові інвестиції та мали великий попит на українському і міжнародному ринках. Серед таких можна назвати проєкти Skyworker, Trinetix, RevMyWork та інші. Стрімкий розвиток бізнесу ветеранів відіграв значну роль в підвищенні економічного стану країни. Ветерани та члени їх родин започатковують чимало малих і середніх компаній різного профілю: сільськогосподарського; харчування і кав'ярні; малі підприємства з виготовлення різноманітної продукції тощо. Аналітики прогнозують, що саме ветеранський бізнес стане рушійною силою для повноцінного відновлення українського бізнесу. Європейський Союз з початку повномасштабного російського вторгнення був завжди на боці України, надаючи всебічну військову, гуманітарну, фінансову та бюджетну допомогу та допомагаючи формувати її стратегію відновлення.

Але малий та середній бізнес в Україні стикається з певними проблемами. За даними опитування Американської торгівельної палати в Україні і Citi Україна найголовнішими проблемами ведення і розвитку бізнеса в Україні наразі є: ракетні атаки на бізнес-активи і об'єкти критичної інфраструктури; здоров'я і психічний стан робітників; зниження економічної і споживчої активності; доступ до електроенергії, водо- та тепlopостачання, мобільного зв'язку; залучення і збереження топ-кадрів; проблемі із транспортом і логістикою.

Також представники малого і середнього бізнесу вказують на збільшення тиску з боку державних органів і регуляторні виклики, відсутність та невисока платоспроможність клієнтів тощо.

Але не дивлячись на всі перешкоди, бізнес адаптувався до роботи у воєнний час і переважна кількість підприємців вирішувала проблеми бізнесу самостійно. Від початку війни для підтримки роботи велика кількість компаній вжила наступних заходів:

- релокація – сотні малих і середніх підприємств було перевезено до центральних і західних регіонів через проведення військових дій;
- адаптація продукції та послуг до сучасних потреб – компанії перекваліфікувались на товари та послуги, що мають великий попит саме зараз, наприклад, виробництво продукції тривалого зберігання, пошив одягу для солдатів, вироб-

ництво БПЛА тощо;

- збільшення обсягів товарів на імпорт;
- отримання кредитування на пільгових умовах та ін.

Розвиток бізнесу малого та середнього відбувається завдяки стійкості і винахідливості підприємців, які навіть у складні часи не готові закрити власну справу. Саме допомога держави та приватного бізнес сектору допомагають розвивати бізнес зараз. Інвестування під час війни – це те, чого найбільше потребує майже половина українських підприємств для зростання. Фінансування бізнесу через гранти стало одним з найбільш ефективних шляхів. За допомогою грантів в Україні було реалізовано понад 7000 бізнес-проектів (пекарні, кав'ярні, малі виробництва тощо). Станом на літо 2023 року було видано понад 7500 грантів на загальну суму понад 1,8 млрд гривень.

Іноземні інвестори доки що обережно ставляться до інвестицій в український бізнес, проте мають масштабні плани на майбутнє, визнаючи великий інвестиційний потенціал країни [2]. Європейська бізнес-асоціація (ЕВА) та асоціація Global Business for Ukraine (GB4U) спільно з компанією Ukraine Invest створили інвестиційну мапу країни для компаній, що планують інвестувати в Україну у майбутньому. Аналітики зазначають, що вже зараз важливо знаходити партнерів для роботи в Україні. Велику роль у розвитку українського бізнесу відіграє і міжнародна підтримка у фінансуванні. За даними Урядового порталу український бізнес отримав від міжнародних партнерів більш ніж 4 млрд євро.

Найбільша допомога надійшла від:

- Європейського банку реконструкції і розвитку;
- Європейського інвестиційного банку;
- Міжнародної фінансової корпорації (IFS);
- KfW – державного банку Уряду Німеччини;
- USAID – Агентства США з міжнародного розвитку.

Так Європейський Союз українським МСП допомагає розвиватись через програми підтримки:

- 45% юридичних осіб і 37% фізичних осіб-підприємців отримали фінансову підтримку, а кожен четвертий в обох категоріях отримали консультації, доступні через проекти, що фінансуються ЄС;
- 33% юридичних осіб та 24% фізичних осіб-підприємців отримали кредити від міжнародних фінансових організацій;
- 22% малих і середніх підприємств і 11% приватних підприємців отримали кредити від партнерських фінансових установ EU4Business.

Отже, власники малих та середніх підприємств здебільшого налаштовані досить оптимістично:

- 56% планує підтримувати бізнес;
- 30% планують збільшувати бізнес;
- 8% планує збільшити кількість партнерів;
- 4% планує диверсифікувати послуги/товари;
- 2% планує вийти на новий ринок.

Досить оптимістичні перспективи економічного розвитку через ветеранські бізнеси. Кожного місяця кількість ветеранів у країні збільшується, при чому понад 60% з них планує відкрити власну справу після повернення з фронту. Вже зараз в Україні успішно працює декілька сотень компаній, заснованих ветеранами або членами їх сімей.

В 2024 році держава запланувала видати понад 12500 мікрогрантів. Найбільший фокус в цьому робиться на ветеранський бізнес. Ветерани та члені їх родин отримують кошти на відкриття бізнесу за програмами «Варто», «Робота» та ін. На це у бюджеті на 2024 виділили понад 3,5 млрд гривень.

Такі гранти дають можливість реалізувати бізнес-ініціативи, однак вони мають свої умови і вимоги до підприємця. Зокрема, отримувач повинен підготувати детальний бізнес-план, провадити діяльність мінімум 3 роки, створити встановлену кількість робочих місць (якщо цю умову не буде виконано, учасник проекту має повернути гроші), регулярно звітуватись перед державою тощо.

Висновки: Розвиток МСБ в Україні відбувається незважаючи навіть на повномасштабну війну. Після стрімкого падіння економіки в 2022 році, вже через рік бізнес почав зростати, відкриваються нові фірми, підприємства, повертаються до стабільної праці вже існуючі компанії.

Нові інвестиції, гранти і фінансування сприяють підтримці ініціатив бізнес-спільноти. Проте залишаються проблеми із нестабільною державною політикою, тиском з боку держустанов тощо. Представники української бізнес-спільноти налаштовані оптимістично – 36% планує збільшення бізнесу у наступному році, тож, за умови створення сприятливих умов, ці плани є цілком реальними.

Ключові слова: малий та середній бізнес, управління, інвестиції, війна, розвиток.

Список використаних джерел

1. *Мікро-, малий та середній бізнес: стійкість в часи війни, потенціал для відбудови України / URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420/>*
2. *Підтримка малого та середнього бізнесу є ключовим пріоритетом допомоги ЄС Україні / URL: <https://eu4ukraine.eu/en/together-we-are-resilient-en> (20.03.2024)*

Самоменеджмент: як чинник здорового способу життя

Софія Венгрінович

здобувачка ОП «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Venhrynsi@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 самоменеджменту є важливим і перспективним напрямком, оскільки воно вирішує актуальні проблеми, пов'язані з психічним та фізичним здоров'ям, а також сприяє підвищенню якості життя в умовах сучасного суспільства.

Об'єктом дослідження є сам процес самоменеджменту, його методи, стратегії та вплив на фізичне та психічне здоров'я людини.

Предметом дослідження є конкретні аспекти самоменеджменту, які впливають на здоров'я та сприяють здоровому способу життя.

Метою дослідження є ретельний аналіз та вивчення питань, пов'язаних із самоменеджментом як ключовим елементом менеджменту в сучасному суспільстві.

Для досягнення мети дослідження в роботі ставилися такі завдання:

- Визначити роль самоменеджменту в умовах економічної кризи ;
- Вивчити практичні аспекти самоменеджменту;
- Провести аналіз сучасного уявлення про менеджмент .

Питанням самоменеджменту: як чинника здорового способу життя займалися такі вітчизняні науковці: О.В. Сахно, А.В Денисова [2], В. Нетепчук [1], О.Г.Ратушняк [2] та інші.

Анотація. Нині менеджмент став одним з найважливіших атрибутів людського життя. Менеджмент у широкому змісті – це керування організаціями будь-якої форми в умовах ринку та відповідного цивільного демократичного суспільства. Виділення із широкої галузі менеджменту, як науки і мистецтва керування, теми самоменеджменту є особливо актуальним [1].

Самоменеджмент - це один з підрозділів менеджменту (як і стратегічний менеджмент, операційний менеджмент, інформаційний менеджмент). Самоменеджмент, як новий напрямок у сучасному менеджменті, створено відносно недавно, але розвивається дуже інтенсивно.

Треба відзначити, що на Україні, як і в інших країнах колишнього Радянського Союзу, ситуація ускладнюється кризовим станом економіки. У цих умовах саморозвиток персоналу є передумовою виживання на ринку праці. Німецькі дослідники проблем практичного самоменеджменту і ділової кар'єри

Бербель і Хайнц Швальбе затверджували, що «для того, щоб домогтися успіху, потрібно вміти керувати собою».

Сутність методики самоменеджменту по обмеженнях складається в дослідженні з використанням тестів своїх особистих обмежень розробці заходів щодо їх усунення. Наприклад, для обмеження «Невміння керувати собою» це: - Підтримка фізичного здоров'я; - Раціональний розподіл сил; - Подолання труднощів; - Вихід зі стресів; - Раціональний розподіл часу; - Максимальне використання часу і можливостей. Відповідно до концепції В.А. Андрєєва, самоменеджмент - це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності [2].

Він включає: самопізнання; самовизначення; самоврядування; самовдосконалення; самоконтроль; самостворення; самооздоровлення. Вихідною позицією для саморозвитку є визначення свого типу творчої особистості, виходячи з 18-ти характеристик різних типів творчих особистостей менеджерів. Знання своїх індивідуальних особливостей і здібностей дуже важливо, тому що це, по суті, знання своїх достоїнств і недоліків. Визначення свого типу творчої особистості дозволяє побудувати «профіль творчої особистості», визначити її сильні і слабкі сторони. Далі пропонується ряд тестів і методик для оцінки і розвитку необхідних якостей особистості менеджера і методичні поради щодо розробки програм самоосвіти і саморозвитку.

Висновок. Самостійно прийняте людиною рішення можна вважати виявом її життєвої позиції та баченням доцільності, сенсовності подальшої діяльності. Так проявляються активність особистості та її інтерес до життя. На цьому етапі також можливо вплинути на рівень самоменеджменту: знизити, якщо знецінити діяльність людини, або підвищити, якщо сприяти вияву її інтернальності та життєвої філософії.

Ключові слова: самоменеджмент, фізичне здоров'я, саморозвиток, самопізнання, самоконтроль, менеджмент.

Список використаних джерел

1. Нетенчук В.В., навчальний посібник – Самоменеджмент, URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/8811/1/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>
2. Лекція, тема 1 – методологічні підходи до самоменеджменту, URL: http://distance.dnu.dp.ua/ukr/nmmateriali/documents/t1_so.pdf

Вплив лояльності персоналу на довгострокове стратегічне планування компанії

Кирило Злобін

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: zlobinkv@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0003-8209-0117*

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидким технологічним прогресом і зростаючою нестабільністю ринку, стабільність і відданість співробітників стали критично важливими для успіху організації. Це дослідження має на меті дослідити, як лояльність персоналу впливає на прийняття стратегічних рішень, розподіл ресурсів і загальне конкурентне позиціонування організацій.

Проведене дослідження підкреслює глибокий вплив лояльності персоналу на стратегічне планування та загальну траєкторію компаній. Оскільки організації продовжують орієнтуватися в складному бізнес-ландшафті, що швидко розвивається, неможливо переоцінити роль лояльних співробітників як стратегічних факторів і підтримувачів зростання. Культивування лояльної робочої сили залишається не просто метою відділу кадрів, а центральним стратегічним імперативом.

Використовуючи підхід змішаних методів, дослідження об'єднує кількісні дані опитувань про задоволеність працівників у різних галузях промисловості з якісними даними, отриманими з глибинних інтерв'ю з фахівцями з управління персоналом і топ-менеджментом. Дослідження зосереджено на трьох основних питаннях: вплив лояльності персоналу на прийняття стратегічних рішень, її роль у збереженні організаційних знань і культури та її вплив на стратегічну гнучкість і адаптивність.

Результати попередніх досліджень показують, що високий рівень лояльності персоналу значною мірою корелює з покращеними результатами стратегічного планування. Лояльні співробітники, як правило, сприяють більш інформованому та інноваційному процесу прийняття рішень, допомагають зберегти основні організаційні знання та культуру та підвищують здатність компанії швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Дослідження лояльності персоналу та її впливу на стратегічне планування ґрунтується на кількох ключових теоріях ділової та організаційної поведінки. Ресурсно-орієнтована точка зору (RBV) фірми стверджує, що людські ресурси є критично важливим, унікальним активом, який може забезпечити конкурентну перевагу. Відповідно до RBV, лояльність персоналу підвищує можливості фірми, зберігаючи унікальні людські ресурси та сприяючи культурі довіри та взаємних інвестицій (Barney, 1991). Крім того, теорія соціального обміну (SET) припускає, що лояльність працівників є відповіддю на позитивне ставлення до них з боку роботодавця, що, у свою чергу, підвищує їхню готовність дотримуватись

стратегічних цілей компанії (Blau, 1964).

Ряд досліджень пов'язує лояльність персоналу з різними аспектами стратегічного планування. Наприклад, дослідження Аллена та Мейера (1990) представили концепцію організаційної відданості, яку вони співвіднесли з нижчою плинністю кадрів і вищою продуктивністю співробітників. Ці фактори мають вирішальне значення для підтримки стратегічної спадкоємності та інституційних знань. У дослідженні стратегічної адаптивності Гребіняк і Джойс (1985) виявили, що організації з високим рівнем лояльності співробітників були більш успішними у здійсненні стратегічних змін завдяки підвищеній згуртованості та узгодженості.

Крім того, ключове дослідження, проведене Vohall і Purcell (2003), стверджує, що лояльність персоналу може значно вплинути на здатність компанії до інновацій. Лояльні співробітники, які глибоко розуміють компанію та її цілі, з більшою ймовірністю будуть брати участь у поведінці, яка підтримує інновації, наприклад ризикувати та спільне вирішення проблем.

Зовсім недавно дослідження почали зосереджуватися на ролі лояльності персоналу в підвищенні стратегічної гнучкості. Шок і Рот (2011) продемонстрували, що лояльний персонал може швидше узгоджуватися зі стратегічними змінами, тим самим покращуючи реакцію організації на зміни ринку. Ця гнучкість має вирішальне значення для збереження конкурентної переваги в галузях, що швидко змінюються.

Інтегративні моделі, такі як модель дослідження зв'язків, свідчать про те, що задоволеність і лояльність працівників безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів і загальну ефективність бізнесу (Russi, Kirn і Quinn, 1998). Ця модель пов'язує практику управління персоналом безпосередньо зі стратегічними результатами, забезпечуючи комплексне уявлення про те, як внутрішня динаміка співробітників впливає на ширші бізнес-цілі.

Підсумовуючи, це дослідження підкреслює глибокий вплив лояльності персоналу на стратегічне планування та загальну траєкторію компаній. Оскільки організації продовжують орієнтуватися в складному бізнес-ландшафті, що швидко розвивається, неможливо переоцінити роль лояльних співробітників як стратегічних факторів і підтримувачів зростання. Культивування лояльної робочої сили залишається не просто метою відділу кадрів, а центральним стратегічним імперативом.

Ключові слова: персонал, лояльний персонал, управління, стратегічне планування.

Список використаних джерел

1. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1-18.*
2. Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.*
3. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life. New York: Wiley.*

4. Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. *Industrial and Labor Relations Review*.
5. Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). *Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism*. *Administrative Science Quarterly*, 30, 336-349.
6. Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1998). *The employee-customer-profit chain at Sears*. *Harvard Business Review*, 76(1), 82-97.
7. Shook, C. L., & Roth, G. (2011). *Practically speaking: A dictionary of quotations on engineering, technology and architecture*. CRC Press.

СЕКЦІЯ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ТА ПРОДАЖІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Управління загальнотехнічним обладнанням на складах

Аліса Малошчак

здобувач освітньої програми «Менеджмент»,

Фахового коледжу,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: MaloshchakAR@krok.edu.ua

Науковий керівник:

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 полягає в тому, що ефективне управління загальнотехнічним обладнанням (ЗТО) на складах є необхідною умовою для успішної діяльності будь-якого логістичного центру. Оптимальне використання та належна експлуатація обладнання забезпечують кілька важливих переваг: ефективне обладнання підвищує продуктивність праці, відбувається скорочення капітальних витрат. Дотримання правил безпеки зменшує ризики травматизму серед працівників. Сучасне обладнання покращує якість робіт, мінімізуючи пошкодження товарів та помилки обробки.

Об'єктом дослідження є процеси управління загальнотехнічним обладнанням на складах.

Предметом дослідження є методи та інструменти, які використовуються для ефективного управління загальнотехнічним обладнанням на складах.

Метою даної роботи є аналіз методів ефективного управління загальнотехнічним обладнанням на складах.

Завдання полягає у визначенні ключових аспектів ефективного управління загальнотехнічним обладнанням на складах, описі основних методів та інструментів, які використовуються для цього, а також у розгляді кращих практик управління загальнотехнічним обладнанням на складах. З метою вдосконалення управління загальнотехнічним обладнанням на складах також необхідно розробити рекомендації.

Аналіз існуючих трактувань поняття «склад» показує, що прослідковуються 2 основних підходи його розуміння, як:

1) ефективного засобу управління запасами на різних ділянках логістичного ланцюга та матеріального потоку в цілому;

2) складної технічної споруди, яка складається із взаємопов'язаних елементів, що мають певну структуру та поєднані для виконання функцій з накопичення та перетворення матеріальних потоків, а також, переробки та розподілу

вантажів між споживачами.

Інвентаризація та облік: заведення реєстру обліку засобів трудового обладнання (ЗТО) передбачає систематичний запис технічних параметрів, географічного розташування та дат введення їх у функціонування [1]. Цей процес включає в себе детальний опис параметрів, які характеризують кожен елемент ЗТО, такі як модель, виробник, серійний номер, технічні характеристики, термін гарантії та інші важливі показники. Крім того, в реєстрі зазначається точне місце розташування кожного елемента трудового обладнання, а також дата його введення в експлуатацію.

Поряд з цим, проведення регулярних інвентаризацій має на меті перевірку фактичної наявності та стану засобів трудового обладнання [2]. Цей процес передбачає детальну перевірку відповідності записів у реєстрі фактичному стану обладнання, виявлення можливих втрат або пошкоджень, а також оновлення інформації про кожен елемент. Результати інвентаризації документуються для подальшого аналізу та планування необхідних заходів щодо підтримки та удосконалення управління засобами трудового обладнання.

Технічне обслуговування: розробка та впровадження графіку профілактичних оглядів та ремонтів засобів технічного обладнання (ЗТО) є ключовим етапом в ефективному управлінні технічними ресурсами. Цей процес включає в себе аналіз стану обладнання, визначення періодичності та обсягу потрібних технічних втручань, а також розробку чіткого графіка проведення цих заходів з метою забезпечення безперебійної роботи обладнання та запобігання можливим аварійним ситуаціям.

Укладення договорів з спеціалізованими компаніями з технічного обслуговування є важливим кроком для забезпечення високоякісного обслуговування обладнання. Цей процес включає в себе вивчення ринку технічного обслуговування, вибір надійних постачальників послуг, укладення договорів, що враховують всі необхідні аспекти та вимоги, а також створення механізмів контролю якості та ефективності наданих послуг з метою забезпечення найвищого рівня обслуговування технічного обладнання [2].

Зберігання: забезпечення адекватних умов зберігання Засобів Транспорту (ЗТО), включаючи оптимальні параметри температури, вологості та ступінь чистоти. Розробка системи розміщення ЗТО, що враховує їх габарити та частоту використання, з метою максимізації ефективності просторового використання та забезпечення оптимального доступу до обладнання.

Контроль: розробка та впровадження системи моніторингу технічного стану обладнання та об'єктів технічного обслуговування (ЗТО) шляхом впровадження відеоспостереження та встановлення датчиків.

Проведення систематичних навчань та інструктажів для персоналу з питань правильної експлуатації обладнання та дотримання принципів техніки безпеки. Модернізація: здійснення систематичного моніторингу потреб у модернізації засобів технічного обслуговування (ЗТО) становить важливий етап у стратегічному управлінні технічною інфраструктурою підприємства. Цей

процес передбачає збір та аналіз інформації щодо технічного стану, ефективності та відповідності обладнання поточним потребам, а також прогнозування його майбутніх вимог.

На основі отриманих даних та аналізу формується стратегія розвитку ЗТО, включаючи розробку та впровадження програм оновлення та заміни застарілого обладнання. Ці програми орієнтовані на покращення технічних характеристик, забезпечення відповідності стандартам безпеки та екологічним нормам, а також оптимізацію ефективності технічного процесу.

Впровадження програм оновлення та заміни обладнання включає в себе кілька етапів, зокрема: визначення потреб, розробку стратегії, вибір оптимальних рішень, закупівлю та впровадження нового обладнання, а також моніторинг та оцінку результатів. Даний підхід дозволяє забезпечити постійне оновлення технічної бази підприємства з мінімальними витратами та максимальними користями для бізнесу.

Отже, ефективне управління запасами та транспортно-логістичними операціями на складах є ключовим для успішного функціонування будь-якої логістичної системи. Раціональна організація цих процесів та використання сучасних технологій дозволяють оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність та забезпечувати безпеку операцій на складі. Наш підхід передбачає впровадження ефективних методів прогнозування попиту, розробку оптимальних стратегій управління запасами та використання передових технологій автоматизації та моніторингу. Це допомагає підприємствам зменшувати витрати, оптимізувати транспортування та підвищувати рівень обслуговування клієнтів.

Ключові слова: загально технічне обладнання; склад; управління; технічне обслуговування; модернізація.

Список використаних джерел

1. Логістика: "Логістика: теорія та практика" / А. М. Неруш, В. В. Подвелічко. - К.: Центр навчальної літератури, 2011. - 560 с.
2. Стаття: "Вплив модернізації загально технічного обладнання на ефективність роботи складу" / І. В. Сидоренко // Економіка та управління підприємствами. - 2020. - № 2. - С. 56-61.
3. Петренко О. І. Управління складською діяльністю промислових підприємств на логістичних засадах [Електронний ресурс] / О. І. Петренко, Д. О. Сичков // Ефективна економіка. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5644>.

Використання відео контенту у PR

Валерія Масленікова

здобувачка II курсу, групи МА-22к/2,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: MaslenikovaVO@krok.edu.ua

Ірина Мала

старший викладач кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження: у сучасному цифровому світі використання відеоконтенту у зв'язках з громадськістю (PR) стає все більш стратегічним та ефективним засобом комунікації. Розвиток технологій і зростання популярності відеоплатформ, таких як YouTube, Instagram і TikTok, означають, що цей тип контенту стає все більш важливим для підтримки і зміцнення репутації бренду, комунікації з цільовими аудиторіями і досягнення стратегічних бізнес-цілей за допомогою PR.

Використання відео контенту у сучасному світі стає все більш популярним та ефективним інструментом у сфері паблік рілейшнз (PR). Відео дозволяє компаніям не лише привертати увагу своєї аудиторії, але й ефективно комунікувати з нею, будуючи довгострокові стосунки та підвищуючи свідомість про бренд. Розглянемо основні переваги використання відео контенту у PR.

По-перше, відео контент є візуально привабливим та легкозасвоєваним способом комунікації. Відео може передати значно більше інформації, ніж текст чи зображення, завдяки візуальному та аудіо компонентам. Це дозволяє більш ефективно донести ключові повідомлення та створити сильні емоційні зв'язки з аудиторією.

По-друге, відео контент відкриває нові можливості для творчості та інновацій у PR. Компанії можуть створювати унікальний та цікавий відео контент, який вирізнятиметься серед конкурентів та привертатиме увагу споживачів.

По-третє, відео контент має великий потенціал для вірусного поширення. Вірусні відео можуть стати справжнім проривом для компанії, якщо вони здатні вразити та змусити аудиторію ділитися ними в соціальних мережах.

По-четверте, використання відео контенту у PR дозволяє компаніям бути ближче до своєї аудиторії. Відео може показати людську сторону бізнесу, підвищуючи довіру та сприйняття бренду.

Усі ці переваги використання відео контенту у PR підкреслюють його важливість та ефективність у сучасному бізнесі. Компанії, які інвестують у створення відео контенту та його розповсюдження, можуть досягти значного успіху у будівництві бренду, залученні нових клієнтів та співпраці зі ЗМІ.

Об'єктом дослідження є використання відеоконтенту у сфері зв'язків з громадськістю.

Предметом дослідження є роль і значення відеоконтенту в стратегічних PR-кампаніях і те, як відеоконтент може бути використаний для досягнення комунікаційних цілей.

Метою дослідження є ґрунтовний аналіз та дослідження ролі відеоконтенту в сучасних стратегічних PR-кампаніях.

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

- аналіз наукових джерел щодо використання відео контенту у PR;
- вивчення стратегій відео контенту в успішних PR-кампаніях;
- оцінка впливу відео контенту на PR-цілі та репутацію бренду;
- визначення ключових тенденцій відео маркетингу у PR;
- розроблення практичних рекомендацій для фахівців PR.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на аналізі наукових статей, наукових журналів та практичних прикладів використання відеоконтенту в PR за останні роки.

Методологія дослідження. Включає аналіз наукової літератури, кейсів, емпіричних досліджень та порівняльний аналіз успішних відео-кампаній у PR-секторі.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження було проведено детальний аналіз наукових джерел, присвячених використанню відеоконтенту у зв'язках з громадськістю. В результаті було зібрано інформацію про сучасні тенденції, стратегії, техніки та інструменти використання відеоконтенту для досягнення стратегічних цілей у сфері зв'язків з громадськістю. Результати показують, що використання відеоконтенту в PR стає все більш актуальним в сучасному цифровому середовищі. Відеоконтент зарекомендував себе як ефективний інструмент для привернення уваги глядачів та підвищення впізнаваності бренду.

На другому етапі дослідження було детально розглянуто стратегії використання відеоконтенту в успішних PR-кампаніях. Це включало аналіз тематичних досліджень і прикладів для визначення ключових методів і прийомів ефективного використання відеоконтенту для залучення аудиторії та досягнення PR-цілей. Було виявлено, що успішні PR-кампанії в першу чергу використовують відеоконтент для встановлення емоційного зв'язку з аудиторією та підвищення її залученості. Прикладом успішної PR-кампанії з використанням відеоконтенту для встановлення емоційного зв'язку з аудиторією є кампанія Dove "Real Beauty Sketch". В цій кампанії жінки брали участь у експерименті, під час якого їх портретували двічі - один раз на основі їхнього власного опису себе і один раз на основі опису інших людей. Відеоролики кампанії, які демонстрували, як жінки перебільшують свої недоліки та недосконалості, були переглянуті мільйони разів і викликали широке обговорення в ЗМІ та соціальних мережах.

На третьому етапі дослідження оцінювався вплив відеоконтенту на досягнення стратегічних цілей зв'язків з громадськістю, таких як привернення уваги, формування позитивного іміджу та залучення аудиторії. Аналіз показав,

як відеоконтент сприяє формуванню іміджу бренду та досягненню PR-цілей. Було виявлено, що відеоконтент може значно підвищити впізнаваність бренду, покращити репутацію та привернути увагу глядачів. Один з прикладів успішного використання відеоконтенту для підвищення впізнаваності бренду - це кампанія компанії Nike "Dream Crazy", де баскетболіст Колін Кепернік закликав глядачів мріяти та перевершувати очікування. Цей відеоролик сприяв побудові емоційного зв'язку з аудиторією, покращенню репутації та підвищенню впізнаваності бренду Nike.

Четвертий етап дослідження визначив ключові тенденції у використанні відеоконтенту в PR. Це включало аналіз новітніх технологій, практик і тенденцій, що допомогло зробити висновки про майбутній напрямок розвитку сектору. Дослідження показало, що короткі формати відеоконтенту, такі як відеоісторії та відеореклама в соціальних мережах, стають все більш популярними. Наприклад компанія Starbucks використовує короткі відеоролики у соціальних мережах, як частину кампанії "Starbucks Stories", щоб привернути увагу аудиторії та підтримати інтерес до свого бренду. Також простежується тенденція до інтерактивного відеоконтенту, який підвищує залученість глядачів. Компанія Burger King використовує інтерактивний відеоконтент у кампанії "Whopper Sellout", де клієнти можуть отримати безкоштовний гамбургер, переглянувши рекламний ролик в Instagram Stories та вибравши місце доставки через функцію "Swipe Up". Цей підхід підвищує залученість глядачів і ефективність кампанії.

На завершальному етапі дослідження були розроблені конкретні практичні рекомендації щодо того, як PR-фахівці можуть найкраще використовувати відеоконтент у своїх стратегіях. Ці рекомендації базувалися на виявлених тенденціях та аналізі, які дозволять PR-фахівцям використовувати відеоконтент для підвищення ефективності своєї роботи.

Необхідно проаналізувати потреби аудиторії, дослідити її демографічні показники та інтереси. Потім визначити ключові теми та повідомлення, які будуть найбільш цікавими для аудиторії. Розробити стратегію використання відеоконтенту, визначити цілі та встановити ключові принципи і напрямки відеостратегії відповідно до цілей організації. Обрати формати відеоконтенту (наприклад, інтерв'ю, відеоісторії, анімація) та стилі (наприклад, серйозний, гумористичний, інформаційний), які відповідають меседжам і потребам аудиторії. Розробити сценарій відеоконтенту на основі ключових меседжів та візуального стилю. Підібрати локацію, акторів та інше обладнання, необхідне для зйомок. Змонтувати та оформити відеоконтент. Обирати найбільш підходящі канали для розповсюдження відеоконтенту, враховуючи особливості цільової аудиторії та її звички медіаспоживання. Взаємодіяти з інфлюенсерами та медіа для збільшення розповсюдження та популярності відеоконтенту. Ці практичні поради допоможуть вам максимізувати вплив вашого відеоконтенту на аудиторію та досягти стратегічних цілей вашої PR-кампанії.

Практична значущість результатів дослідження. Полягає в їхній критичній важливості для підвищення ефективності та результативності

стратегій використання відеоконтенту у сфері зв'язків з громадськістю. Отримані висновки та рекомендації відіграють ключову роль у вдосконаленні комунікаційних підходів, допомагаючи привернути увагу аудиторії, підвищити впізнаваність бренду та сприяти позитивній взаємодії. Враховуючи ці результати, організації можуть не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й створити сприятливі умови для побудови міцних, довірчих відносин зі своєю аудиторією, що є надзвичайно важливим у сучасному цифровому середовищі.

Ключові слова: відеоконтент, зв'язки з громадськістю, PR, стратегія, ефективність, аудиторія, комунікація.

Список використаних джерел

1. Деніел Глікман «Що таке відеомаркетинг?»: <https://wave.video/ua/blog/what-is-video-marketing/>;
2. WYZOWL «Video Marketing Statistics 2024»: <https://www.wyzowl.com/video-marketing-statistics/>;
3. Adam Hayes «20 of the Best Product Demo Videos of ALL TIME»: <https://www.wyzowl.com/best-product-demo-videos/>;
4. Samantha Ferguson «The Complete Video Marketing Strategy Guide for 2024»: <https://www.wyzowl.com/video-marketing-strategy/>;
5. Hunter Sunrise « Why Your Video Ads Need to Lead to Relevant Landing Pages» : <https://wave.video/blog/why-your-video-ads-need-relevant-landing-pages/>

Вплив PR на споживачів: побудова довіри та лояльності через комунікацію

Наталія Могильна

*здобувачка II курсу, групи МА-22к/2,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: MohylnaNY@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336*

Актуальність дослідження: полягає у зростаючій важливості комунікації через PR для підприємств у вирішенні їхніх бізнес-завдань. Вплив PR на споживачів, зокрема побудова довіри та лояльності, є критичним у сучасному конкурентному бізнес-середовищі з насиченим ринком та вимогливими споживачами. Дослідження цієї теми допоможе краще зрозуміти механізми впливу PR на споживачів, ефективно застосовувати комунікаційні стратегії та інструменти для підвищення довіри та лояльності до бренду, а також розробляти оптимальні підходи до взаємодії з аудиторією.

Вплив публічних відносин (PR) на споживачів є значущим у побудові довіри та лояльності до брендів та компаній через ефективну комунікацію. PR відіграє ключову роль у формуванні позитивного сприйняття бренду, впливає на усвідомлення його цінностей та переконань, а також сприяє створенню позитивних емоцій та відношень до компанії.

Одним з фундаментальних аспектів впливу PR на споживачів є питання довіри та авторитету. Ефективна PR допомагає підвищити довіру до бренду, показуючи його чесність, професіоналізм та відкритість у комунікації. Через правильно сплановані комунікаційні стратегії, компанії можуть збудувати довіру споживачів, що є ключовим елементом для їхньої успішної діяльності.

Крім того, PR сприяє створенню позитивного іміджу компанії, що важливо для формування сприятливого сприйняття та уподобань серед споживачів. Через ефективну комунікацію, бренд може позиціонувати себе як надійного та впізнаваного гравця на ринку, що сприяє підвищенню його привабливості для цільової аудиторії.

Кризовий PR також відіграє важливу роль у збереженні довіри споживачів до бренду. Ефективна реакція на кризові ситуації дозволяє компаніям мінімізувати можливі негативні наслідки та навіть підвищити рівень лояльності після виникнення проблем.

Взаємодія з аудиторією через PR є ще одним ключовим аспектом. Комунікація зі споживачами, відкритість у взаємодії та відповідальність у вирішенні їхніх потреб допомагає побудувати позитивні відносини та відчуття співпраці між компанією та клієнтами. Загалом, використання PR для побудови

довіри та лояльності споживачів є важливим стратегічним інструментом для будь-якої компанії. Ефективна комунікація, формування позитивного іміджу та взаємодія з аудиторією допомагають не лише залучити нових клієнтів, а й утримати існуючих, роблячи компанію більш конкурентоспроможною на ринку.

Об'єктом дослідження є вплив PR на споживачів, зокрема механізми побудови довіри та лояльності через комунікацію.

Предметом дослідження є взаємодія між PR діяльністю підприємства і споживачами.

Метою дослідження є аналіз і виявлення ефективних підходів та інструментів PR, спрямованих на покращення довіри та лояльності у споживачів, що дозволить покращити репутацію підприємства, збільшити продажі та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Методологія дослідження передбачає формулювання дослідницької проблеми, огляд літератури, розробку концептуальної моделі, вибір методів дослідження, розробку інструментарію, збір та аналіз даних, а також формулювання висновків та рекомендацій.

Етапи та результати дослідження включають формулювання проблеми, огляд літератури, розробку методології, збір та аналіз даних, формулювання висновків і рекомендацій, що в результаті дає можливість розкрити вплив PR на споживачі.

PR є практикою побудови позитивних і тривалих взаємозв'язків між компанією та її аудиторією – клієнтами, інвесторами, медіа та громадськістю. Паблік рилейшнз надає бренду справжній голос і допомагає йому виділитися з-поміж інших, підвищує впізнаваність і залучає лояльну аудиторію [2].

До прикладу, бренд косметики Dove має дуже потужний PR-імідж. Уже багато десятиліть Dove успішно позиціонує себе як бренд, який піклується про жіночу самооцінку. Компанія запускає багато ініціатив для підтримки своїх цінностей. Наприклад, проект “Self-Esteem” допомагає молодим людям розвинути впевненість у собі та звертає увагу суспільства на проблеми, з якими стикається молодь.

Як бренду вдалося створити такий сильний PR-імідж? Секрет у тому, що Dove прислухається до потреб і проблем своєї цільової аудиторії, сприяє інклюзивній і різноманітній індустрії краси. Такі зусилля знайшли резонанс серед споживачів і допомогли залучити лояльну аудиторію, яка поділяє цінності бренду.

Тож, чому PR важливий для брендів? Підвищує увагу та довіру; створює позитивний образ; може захистити від ризиків; збільшує продажі

Розглянемо одні з найпоширеніших типів комунікації з громадськістю.

1. Комунікація з медіа - міцні та професійні взаємозв'язки з медіа допомагають підвищити впізнаваність і авторитет вашого бренду. Цього можна досягти завдяки позитивному висвітленню діяльності, новин компанії чи експертної думки.

До прикладу, онлайн-медіа “Свідомі” опублікували пост з добіркою книг

від українського книжкового видавництва “Vivat”. Підписники позитивно сприйняли такий контент.

2. Корпоративна комунікація - передбачає управління загальною репутацією та іміджем. Така комунікація допомагає компаніям підтримувати впізнаність бренду завдяки унікальній бренд-ідентичності, а також тону і голосу. У цьому випадку важливо, щоб комунікація була консистентною.

3. Комунікація з ком'юніті - бренд може демонструвати свою відданість потребам і цілям спільноти. Така комунікація зосереджується на корпоративній соціальній відповідальності, може проявлятися у благодійній, волонтерській діяльності й інших громадських ініціативах.

Зараз багато українських брендів займаються активною волонтерською діяльністю. Наприклад, бренд одягу Rikky Нуре опублікував звіт про допомогу ЗСУ в лютому [1].

Для регулювання зв'язків з громадськістю передусім необхідно:

Перший етап – постійно досліджувати та відслідковувати тенденції в суспільному житті громадськості, процеси та явища в ньому, слідкувати за подіями в соціальному оточенні, цей етап є найважливішим та фундаментальним для визначення відповідної PR технології. Починають роботу над цим кроком зазвичай з пошуку та формулювання мети, за якими слідує ретельне дослідження поточної ситуації, збір необхідних даних, які потім збираються у досьє. Власне досьє складається з пари окремих секцій: внутрішні та зовнішні фактори. Для коректного визначення певних потреб та запитів груп суспільства необхідне максимально глибоке та точне їх пізнання та розуміння процесів всередині цих груп. Саме правильне визначення потреб є запорукою творення відповідних повідомлень.

Другий етап – планування та програмування. Наступний етап полягає в плануванні та програмуванні роботи PR. Необхідними складовими ефективного планування є стратегічна спрямованість думки керівництва, навик окреслити та чітко визначити бажані результати, вміння розрізняти зашкоджують або навпаки допомагають досягненню запланованих цілей. Для успішного проведення цього кроку спеціалісту PR необхідно вміти передбачити та врегулювати вплив рішень, прийнятих керівництвом компанії на зовнішню громадськість, захист іміджу керівництва від негативного впливу з боку зовнішнього оточення, підтримання привабливого образу компанії та її керівництва для громадськості, забезпечення підтримання конкурентоспроможності компанії та її репутації на ринку.

Третій етап: дія та комунікація. Даний етап спрямований на узгодження в єдину систему усіх попередньо запланованих та виконаних дій та комунікацій. У сучасному світі, з його рівнем розвитку технологій та засобів комунікації критичним фактором є швидкість реакції на запити, що формуються в суспільстві в даний момент. Чим більшу кількість людей вдасться привабити, залучити публічних персон та відомих людей, тим вищою буде ефективність такого проекту [3].

Практична значущість результатів дослідження. Побудова довіри та

лояльності через комунікацію" полягає у можливості розробки та впровадження ефективних комунікаційних стратегій, спрямованих на покращення сприйняття бренду та продуктів споживачами, що сприяє зміцненню їхньої довіри та лояльності до компанії.

Ключові слова: Вплив, PR, споживачі, довіра, лояльність, комунікація, ефективність, бренд, побудова, стратегія, сприйняття, реклама, відносини з громадськістю, дослідження, практична значущість.

Список використаних джерел

1. Анна Янько «Як PR допомагає підтримувати позитивний імідж?»: <https://youscan.io/ua/blog/public-relations/>
2. Курбан О.В. «PR у маркетингових комунікаціях» https://mybook.biz.ua/ua/poshuk/words_PR
3. Радзіховська Ю.М. «Функціонування PR-технологій та реклами в Інтернеті» <https://eprints.cdu.edu.ua/4653/>

Аналіз стратегій брендування в сфері послуг та їх вплив на відомість та лояльність клієнтів

Валерія Замогильна-Грушевська

*здобувачка II курсу, ОП «Маркетинг», гр. МА-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: Zamohylna-Hrushevskavv@krok.edu.ua*

Науковий керівник:

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336*

Актуальність дослідження: у сучасному конкурентному середовищі підприємства в сфері послуг постійно змагаються за увагу та лояльність клієнтів, а стратегії брендування є важливим інструментом у досягненні цих цілей, проте детальний аналіз їх ефективності та впливу є важливим для розуміння та оптимізації маркетингових стратегій у сфері послуг.

Об'єктом дослідження є стратегії брендування, що використовуються в сфері послуг, та їх вплив на відомість та лояльність клієнтів.

Предметом дослідження є закономірності та механізми впливу стратегій брендування на відомість та лояльність клієнтів у сфері послуг.

Метою дослідження є вивчення стратегій брендування, що використовуються в сфері послуг, та їх впливу на відомість та лояльність клієнтів.

Інформаційна база дослідження складається з наукової літератури з теорії та практики брендингу, веб-сайти та рекламні матеріали компаній, що пропонують товари та послуги.

Методологія дослідження: для досягнення поставленої мети дослідження використовуються наступні засоби: аналітичний метод, порівняльний метод, метод системного аналізу.

Етапи та результати дослідження: На першому етапі дослідження було проведено збір та аналіз інформації про стратегії брендування в сфері послуг та їх вплив на відомість та лояльність клієнтів.

Стратегії брендування відіграють ключову роль у формуванні відомості бренду та лояльності клієнтів. Вони допомагають створити унікальну ідентичність бренду, яка відрізняє його від конкурентів, а також формують емоційний зв'язок з цільовою аудиторією.

Відомість бренду – це ступінь усвідомлення та знання бренду цільовою аудиторією. Сильні стратегії брендування, такі як чітке позиціонування, унікальний візуальний стиль та послідовне використання елементів бренду, роблять його більш впізнаваним та запам'ятовуються. Це може призвести до збільшення продажів, адже люди частіше обирають продукти та послуги знайомих їм брендів.

Лояльність клієнтів – це схильність клієнтів повторно купувати продукти

та послуги бренду, а також рекомендувати його іншим. Сильні стратегії брендування формують емоційний зв'язок з клієнтами, що робить їх більш лояльними. Це може призвести до збільшення прибутку, адже лояльні клієнти витрачають більше коштів та рідше переходять до конкурентів.

Основні пункти для створення успішної стратегії брендування:

1. Визначення конкурентного середовища та аналіз його впливу на бренд. Один з важливих етапів вибору та позиціонування бренду - це визначення конкурентного середовища та аналіз його впливу на бренд. Для цього використовується SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони бренду, а також можливості та загрози, які стоять перед ним на ринку. SWOT-аналіз допомагає зрозуміти позиціонування бренду в контексті конкуренції, виявити його конкурентні переваги та недоліки, а також знайти можливості для подальшого розвитку.

2. Визначення цільової аудиторії та її потреб. Для ефективного вибору та позиціонування бренду в конкурентному середовищі необхідно чітко визначити цільову аудиторію та зрозуміти її потреби. Це можна досягти проведенням досліджень ринку та аналізом поведінки споживачів. Вивчення запитів, вимог та переваг цільової аудиторії дозволяє побудувати бренд таким чином, щоб він відповідав її потребам та ставав для неї привабливим.

3. Розробка унікальної стратегії брендування. Успішна стратегія брендування передбачає розробку унікальної стратегії, яка відображатиме цінності та місію бренду. Це можна здійснити за допомогою різноманітних методик та інструментів, таких як створення ідеального клієнта, формування бренд-персонажу та розробка бренд-буку. Ретельне вивчення цільової аудиторії та конкурентного середовища допомагає сформулювати унікальність бренду та визначити його особливості, що роблять його особливим на ринку.

4. Розробка ефективної стратегії позиціонування бренду на ринку. Після визначення унікальної стратегії брендування, наступним кроком є розробка ефективної стратегії позиціонування бренду на ринку. Ця стратегія має на меті залучити увагу цільової аудиторії та створити конкурентну перевагу для бренду. Це можна досягти шляхом вибору специфічної позиції на ринку, залучення емоційного зв'язку зі споживачами та акцентування унікальних характеристик та переваг бренду.

5. Впровадження моніторингу та аналізу результатів стратегії брендування. Останнім етапом вибору та позиціонування бренду є впровадження моніторингу та аналізу результатів стратегії брендування. Це дозволяє відстежувати ефективність стратегії, реагувати на зміни в конкурентному середовищі та потреби цільової аудиторії. Моніторинг дозволяє зібрати дані щодо сприйняття бренду споживачами, оцінити реакцію ринку на введені зміни та прийняти необхідні корективи для подальшого розвитку стратегії брендування [2].

На другому етапі дослідження проаналізуємо вплив стратегій брендування та їх вплив на відомість та лояльність клієнтів на прикладі «Нової пошти» та «Укрпошти».

"Нова пошта" та "Укрпошта" - це дві відомі українські компанії, які працюють у сфері поштових та логістичних послуг. Обидва бренди використовують різні стратегії брендування для привернення та утримання клієнтів. Порівняння деяких з них:

Цільова аудиторія:

Нова пошта: Зосереджена на приватних особах та малому та середньому бізнесі (МСБ), пропонуючи швидку, зручну та надійну доставку. Також може спрямовувати свою стратегію на молоде покоління та онлайн-підприємства, акцентуючи на інноваціях та технологічних рішеннях.

Укрпошта: Має ширшу цільову аудиторію, включаючи приватних осіб, МСБ, а також державні установи та органи влади. Укрпошта ставить більший акцент на всіх шарах населення, звертаючись до різних соціальних груп.

Концепція бренду:

Нова пошта: Акцентує увагу на швидкості, надійності та якості послуг. Вони позиціонують себе як інноваційну компанію, яка впроваджує нові технології та зручні сервіси для клієнтів.

Укрпошта: Зазвичай асоціюється зі стабільністю та традиціями. Вони часто підкреслюють свою національну приналежність та розповсюдженість, а також широкий спектр послуг.

Візуальна ідентифікація:

Нова пошта: Використовує сучасний, динамічний логотип та яскравий червоний колір, щоб підкреслити свою інноваційність та орієнтацію на клієнта.

Укрпошта: Зберігає традиційний логотип та жовту кольорову гаму, щоб підкреслити свою надійність та зв'язок з Україною.

Комунікаційна стратегія:

Нова пошта: Активно використовує онлайн-канали, такі як веб-сайт та мобільний додаток, для комунікації з клієнтами. Часто використовує рекламні кампанії в мас-медіа та соціальних мережах для підвищення своєї відомості та просування нових сервісів.

Укрпошта: Використовує різноманітні канали комунікації, включаючи телебачення, радіо, друковані ЗМІ та соціальні мережі. Більше спрямована на традиційні методи комунікації, а також звернення до патріотичних значень.

Сервіс та інновації

Нова Пошта: Може швидше впроваджувати нові технології та сервіси, які спрощують процес доставки та забезпечують зручність клієнтам.

Укрпошта: Останнім часом також вдосконалює свої сервіси та впроваджує онлайн-інструменти для зручності користувачів, щоб наздогнати конкурента.

В обох випадках, стратегії брендування відображають корпоративну культуру та цінності кожної компанії, а також враховують їхню цільову аудиторію та конкурентне середовище. Обидва бренди по-своєму намагаються залучити та утримати клієнтів, пропонуючи їм різні підходи та послуги, що відповідають їхнім потребам та очікуванням.

З точки зору впізнання та лояльності клієнтів, "Нова пошта" та "Укрпошта"

використовують різні стратегії брендування, які впливають на спосіб, яким їхні клієнти сприймають та відносяться до компаній.

Впізнаваність бренду:

Нова пошта: Завдяки активним маркетинговим кампаніям, використанню яскравого логотипу та кольорів, а також зосередженню на онлайн-каналах комунікації, "Нова пошта" має високий рівень впізнаваності серед клієнтів, особливо серед молодого покоління та онлайн-покупців.

Укрпошта: також має велику впізнаваність, особливо серед населення України, завдяки своєму традиційному логотипу та багаторічній історії. Ця компанія використовує більш традиційні канали комунікації, такі як телебачення та друковані ЗМІ, що також сприяє впізнаваності.

Лояльність клієнтів:

Нова пошта: Швидкість, надійність та інноваційність послуг "Нової пошти" сприяють формуванню високого рівня лояльності серед клієнтів, особливо серед тих, хто цінує зручність та технологічний прогрес.

Укрпошта: Історична стабільність та розповсюдженість послуг "Укрпошти" створюють базу для лояльності клієнтів, особливо серед тих, хто цінує традицію та національну приналежність.

Отже, обидві компанії мають свої сильні сторони у впізнаваності та лояльності клієнтів. "Нова пошта" акцентує на інноваціях та швидкості, приваблюючи молоде покоління та активних користувачів інтернету. З іншого боку, "Укрпошта" використовує свою історичну та національну спадщину для привертання тих, хто цінує традиції та стабільність [1,3].

Практична значущість дослідження: Стратегії брендування є важливим інструментом для будь-якого бізнесу. Вони допомагають створити унікальну ідентичність бренду, яка відрізняє його від конкурентів, а також формують емоційний зв'язок з цільовою аудиторією. Це може призвести до збільшення відомості бренду, лояльності клієнтів та, як наслідок, до зростання прибутку.

Ключові слова: стратегія брендування, бренд, лояльність, впізнаваність, послуги.

Список використаних джерел

1. Нова пошта: https://novapost.com/uk-ua/?utm_source=novaposhta.ua&utm_medium=referral&utm_campaign=new_site_banner
2. Стратегія брендування: вибір та позиціонування бренду в конкурентному середовищі України: <http://journal.univ.kiev.ua/nauka1/archives/3794>
3. Укрпошта. Головна пошта країни: https://www.ukrposhta.ua/ua/?_ga=2.139800881.309493615.1711293649-1016682929.1711293648&_gl=1*fhiubj*_ga*MTAx-NjY4MjkyOS4xNzExMjkzNjQ4*_ga_6400KY4HRY*MTcxMTI5MzY0OC4xLjEuMTcxMTI5N-DYxMS42MC4wLjA

Теоретико-методичні аспекти управління товарними запасами підприємства

Олексій Жубржицький

здобувач освітньої програми

«Управління логістичною діяльністю»,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Zhubrzhyskyiov@krok.edu.ua

Віктор Алькема

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Alkema@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-6874-3201

У сучасних ринкових умовах діяльність підприємства тісно пов'язана з кінцевими результатами виробництва, найважливішими з яких є обсяг продажів і прибуток. Головне завдання підприємства в умовах ринку - організувати свою діяльність з метою задоволення кінцевих споживачів і отримання найбільшого прибутку. Необхідною умовою виконання планів виробництва та реалізації продукції, зниження її собівартості, зростання прибутку і рентабельності 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.

Актуальність обраної теми підтверджується тим, що при недостатньому контролі управління товарними запасами, підприємство може зіткнутися з недооцінкою або переоцінкою попиту, неефективним управлінням складськими запасами, недостатньою інтеграцією технологій, непередбачуваними змінами на ринку, які впливають на його ефективність і прибутковість. Розв'язання цих проблем вимагає цілісного підходу до управління запасами, а також використання сучасних технологій та аналізу даних для підтримки прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах ефективне управління товарними запасами є важливим чинником успіху для будь-якого підприємства, особливо в умовах постійних змін на ринку та невизначеністю конкурентного середовища.

Об'єктом дослідження є комплексний процес управління товарними запасами на підприємстві, що включає в себе не лише внутрішні аспекти, а й зовнішні впливи та взаємодію з постачальниками і клієнтами.

Предметом дослідження є аналіз теоретико-методичних засад та науково-практичних підходів до управління товарними запасами на підприємстві.

Метою дослідження є дослідження сутності, мети і завдань, функцій та методів планування, організації та контролю товарних запасів на підприємстві.

В процесі дослідження було поставлено та виконано наступні завдання:

- проаналізовано існуючі теоретико-методичні аспекти управління товар-

ними запасами сучасного виробничого підприємства;

- здійснено оцінку підсистеми управління та планування операційної діяльності підприємства і проаналізовано функції організації й контролю товарних запасів на підприємстві;

- визначено шляхи та напрямки удосконалення управління товарними запасами на підприємстві.

Інформаційна база дослідження. Плануванням та стратегічним управлінням товарними запасами підприємства і дослідженням проблем управління товарними запасами як складової операційної системи підприємства займалися багато вітчизняних та зарубіжних науковців: 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, Р. Брейлі, Ю. Брігхем, Р. Вестерфілд, Б. Джордан, П. Етрил. Джерелами інформації були наукові фахові публікації та статистичні та фактологічні дані діяльності виробничого підприємства.

На першому етапі дослідження було проаналізовано існуючі теоретико-методичні аспекти управління товарними запасами сучасного виробничого підприємства. Встановлено, що теоретико-методичні аспекти управління товарними запасами на сучасному виробничому підприємстві включають в себе широкий спектр підходів, концепцій та методів, спрямованих на оптимізацію запасів і покращення управлінського процесу. Основні складові цих аспектів включають: системний підхід, методи планування і прогнозування та оптимізації запасів, технології та інструменти, стратегічне управління запасами, методи управління запасами. Системний підхід розглядає управління запасами як складову частину загальної системи управління виробничим процесом. Це передбачає розуміння взаємозв'язків та взаємодії між різними елементами виробничої системи та їх вплив на рівень запасів. Методи планування і прогнозування та оптимізація запасів: визначення оптимальних рівнів запасів для забезпечення неперервного виробництва та мінімізації витрат на зберігання. Технології та інструменти: використання сучасних інформаційних технологій та програмних засобів для автоматизації процесів управління запасами, а також застосування спеціалізованих програмних продуктів для аналізу та оптимізації запасів. Стратегічне управління запасами: розробка стратегій управління запасами, які відповідають стратегічним цілям та потребам підприємства, а також забезпечення їх відповідності змінюваним умовам ринку та конкурентному середовищу. Методи управління запасами: в якості найбільш ефективного інструменту аналізу та контролю товарних запасів серед підприємств - суб'єктів зовнішньоекономічних операцій використовується метод ABC - аналізу, що базується на класифікації товарообігу і запасів продукції, вимірюваних в одиницях запасу, та XYZ-аналізу (тобто класифікації запасів за структурою споживання), а також системи управління запасами на основі технологій RFID, проста модель управління запасами (Роберт Б. Вілсон), метод Дібба-Симкина, метод економічного розміру замовлення (EOQ), система управління запасами з фіксованим розміром замовлення, система управління запасами з фіксованою

періодичністю замовлення, система управління запасами "мінімум-максимум" [1, с. 235].

Другий етап дослідження був присвячений оцінці підсистеми управління та планування операційної системи підприємства. В межах цього етапу також проаналізовано функції організації й контролю товарних запасів на підприємстві. Встановлено, що на підприємстві застосовуються такі методи управління: метод планування, метод організації, метод контролю, метод мотивації працівників, метод комунікації, метод аналізу та планування ризиків. Метод планування - встановлення цілей, завдань та розробка стратегії розвитку компанії. Метод організації - встановлення ієрархічних структур, розподіл функцій та відповідальності між працівниками. В підприємстві виконується наступний алгоритм при застосуванні методу організації: Формування команди: спочатку створюється команда фахівців, що має навички та знання відповідно до завдань, які необхідно виконати. Розподіл завдань: далі, кожен член команди отримує конкретні завдання, які він повинен виконати. Важливо, щоб завдання були розподілені таким чином, щоб кожен член команди міг відчувати свою важливість та відповідальність за успіх проекту. Затвердження плану: після розподілу завдань, команда має розробити план дій та затвердити його управлінням компанії. План повинен містити відповідні кроки для виконання завдань, терміни, відповідальних за виконання та вимоги до якості. Виконання робіт: команда починає виконувати завдання згідно з планом. Члени команди повинні спілкуватись та координувати свої дії, щоб забезпечити успішне виконання проекту. Контроль якості та перевірка виконання: команда повинна здійснювати контроль якості та перевірку виконання завдань на кожному етапі проекту. Це допоможе вчасно виявляти та виправляти помилки. Оцінка результатів: після завершення проекту команда має проаналізувати результати та оцінити їх відповідно до поставлених цілей. Метод контролю - встановлення механізмів контролю за виконанням завдань та досягненням цілей. На підприємстві застосовують наступні методи контролю: Контроль якості матеріалів: перевірка наявності сертифікатів на матеріали, що постачаються, її відповідність вимогам, які встановлені для виробництва продукції. Контроль виробництва: перевірка виконання технологічних процесів та умов виробництва, вимог зберігання матеріалів. Контроль якості готової продукції: перевірка наявності відповідних сертифікатів якості, перевірка відповідності продукції вимогам встановленим законодавством та внутрішніми вимогами компанії. Контроль відвантаження продукції: перевірка відповідності продукції вимогам, упакування та маркування товарів. Контроль складу та взаємодії з постачальниками: контроль якості та вчасне отримання сировини, контроль виконання умов договорів з постачальниками. Контроль витрат: аналіз фінансових звітів та контроль за витратами на виробництво. Метод мотивації працівників - створення стимулюючого середовища для працівників, зокрема, системи преміювання та підвищення кваліфікації. Один з методів мотивації працівників на підприємстві - це надання можливості професійного зростання та розвитку. Кожен працівник

ознайомлений з можливостями кар'єрного зростання в межах компанії, а також з наявними можливостями навчання та підвищення кваліфікації. Підприємство організовує навчання співробітників, фінансує участь у семінарах, конференціях, тренінгах. Інший метод - надання різноманітних матеріальних стимулів, таких як бонуси, премії, подарунки, підвищення заробітної плати. При цьому, важливо, щоб стимули були пропорційні до внеску працівника в роботу та досягнення поставлених цілей. Метод комунікації - забезпечення ефективної взаємодії між працівниками, включаючи засоби міжособистісної комунікації та технічні засоби зв'язку. Метод аналізу та планування ризиків - виявлення та оцінка ризиків, що можуть вплинути на фінансову стабільність та розвиток компанії, та розробка плану заходів для їх управління. Кроки, які використовуються для проведення аналізу та планування ризиків на підприємстві: Ідентифікація ризиків: Підприємство проводить детальний аналіз всіх можливих ризиків. Цей аналіз включає оцінку ризиків, які можуть виникнути в процесі виробництва, розподілу та продажу продукції, а також ризиків, пов'язаних зі змінами в ринкових умовах. Оцінка ризиків: Після того, як ризики були ідентифіковані, проводиться оцінка ймовірності та впливу кожного ризику на підприємство. Це допомагає визначити, які ризики є найбільш значущими та потенційно найбільш небезпечними для підприємства. Планування ризиків: На основі оцінки ризиків, розробляється план дій для керування ризиками. Цей план включає стратегії для запобігання ризикам, а також способи, які використовуються для зменшення впливу ризиків, яких неможливо повністю запобігти. Реалізація плану: Після розробки плану дій, здійснюються заходи для його виконання. Виконання плану може включати зміни в процесах виробництва, розподілу та продажу продукції. Ці методи використовуються в підприємстві з метою досягнення стабільної роботи, росту продуктивності та розвитку компанії [2, с. 200].

Проведення аналізу та оцінки ефективності формування та реалізації планування товарними запасами на підприємстві, дало змогу визначити ключові показники ефективності. Основними з них є: обсяг виробництва продукції, організація матеріально-технічних ресурсів, планування та аналіз результативності, планування процесу управління складською діяльністю. Набір відносин між підсистемами, модулями та елементами утворює структуру системи складування. Вибір структури залежить від безлічі факторів і функцій складу, його місця в логістичній системі, номенклатури вантажів, вимог споживачів, параметрів товарів. У зв'язку з цим було проведено детальний аналіз підсистем та основних модулів системи складування для вирішення задач моделювання та оптимізації складського процесу [3, с. 82].

Були визначені функції організації і контролю товарних запасів на підприємстві а саме: планування запасів, закупівля товарів, зберігання та складування, контроль за рухом товарів, контроль якості, оптимізація запасів, реалізація запасів, аналіз та управління ризиками. Закупівля матеріалів повинна бути оптимізована для забезпечення виробництва без зайвих запасів, щоб уникнути збільшення затрат на складування, також важливо контролювати

якість вхідних матеріалів і готової продукції, щоб уникнути відходів через брак та забезпечити відповідність виробів стандартам якості, важливо аналізувати та прогнозувати попит на продукцію для планування запасів і виробництва, що допомагає запобігти дефіциту або профіциту запасів. Функції організації та контролю товарних запасів на підприємстві необхідні для забезпечення безперебійності виробництва, зменшення ризиків і оптимізації витрат, що в результаті сприяє успішному функціонуванню підприємства.

На завершальному етапі досліджували шляхи та напрямки удосконалення управління товарними запасами на підприємстві, а саме: впровадження системи автоматизованого планування, використання методів оптимізації запасів, використання методів прогнозування, розробка більш детальних та точних планів управління товарними запасами підприємства, впровадження системи управління запасами. На основі аналізу переваг та недоліків кожного напрямку, було встановлено, що впровадження системи управління запасами та методу оптимізації, є ключовими шляхами удосконалення управління товарними запасами на підприємстві.

Для ефективного впровадження цих напрямків, використовувався такий алгоритм: Аналіз поточних процесів управління запасами та планування на підприємстві. Визначення недоліків та проблем, які необхідно вирішити. Розробка стратегії управління запасами та планування на підприємстві. Визначення основних цілей та завдань, які необхідно вирішити, впроваджуючи нову систему. Вибір та впровадження системи автоматизованого планування на підприємстві. Вибір оптимальної системи, її встановлення та налаштування. Використання методів оптимізації запасів та прогнозування. Застосування математичних методів для оптимізації рівня запасів на підприємстві та прогнозування необхідного обсягу запасів в майбутньому. Розробка більш детальних та точних планів управління товарними запасами на підприємстві на основі отриманих даних про рівень запасів, прогнозів на майбутнє та потреб на підприємстві. Впровадження системи управління запасами на підприємстві. Розробка та впровадження нової системи управління запасами на основі вибраної стратегії та встановленої системи автоматизованого планування. Формування планів управління товарними запасами на підприємстві. Розробка планів на основі даних про рівень запасів, потреб та прогнозів на майбутнє. Організація закупівель та доставок матеріальних ресурсів відповідно до запланованих потреб. Реалізація планів управління товарними запасами на підприємстві. Контроль за виконанням планів, врахування змін у виробничих потребах та прогнозах, корекція планів при необхідності. Моніторинг та аналіз результатів. Постійний моніторинг та аналіз результатів, впровадження нової системи управління запасами та планування на підприємстві. Виявлення проблем та недоліків, пошук шляхів удосконалення та покращення системи [4, с. 23].

Таким чином, управління товарними запасами підприємства складається з багатьох взаємозв'язаних процесів. Це означає, що надзвичайно важливими є ефективність і оптимальність кожного з них. На підприємстві застосовуються

такі методи управління: метод планування, метод організації, метод контролю, метод мотивації працівників, метод комунікації, метод аналізу та планування ризиків. Ці методи використовуються на підприємстві з метою досягнення стабільної роботи, росту продуктивності та розвитку компанії.

Для проведення аналізу та оцінки ефективності формування та реалізації управління товарними запасами підприємства, визначаються ключові показники ефективності. Основними з них є: обсяг виробництва продукції, організація матеріально-технічних ресурсів, планування та аналіз результативності, планування процесу управління складською діяльністю. Набір відносин між підсистемами, модулями та елементами утворює структуру системи складування. Вибір структури залежить від безлічі факторів і функцій складу, його місця в логістичній системі, номенклатури вантажів, вимог споживачів, параметрів товарів. У зв'язку з цим було проведено докладний аналіз підсистем та основних модулів системи складування для вирішення задач моделювання та оптимізації складського процесу.

Для удосконалення управління товарними запасами на підприємстві, були використані такі напрямки: впровадження системи автоматизованого планування, використання методів оптимізації запасів, використання методів прогнозування, розробка більш детальних та точних планів управління товарними запасами підприємства, впровадження системи управління запасами та застосований алгоритм для їх впровадження.

Отже ефективне управління запасами вимагає комплексного підходу та використання різноманітних методів. Важливо аналізувати та прогнозувати попит, враховувати специфіку товарів, оптимізувати процеси постачання та виробництва, а також мінімізувати витрати на утримання запасів. Оптимальне управління запасами сприяє підвищенню ефективності підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність.

Ключові слова: управління запасами, підприємство, методи управління запасами.

Список використаних джерел

1. Гончаренко І.В. *Організація та планування матеріального забезпечення виробництва: навч. посібник*. К.: КНЕУ, 2019. 240 с.
2. Горбань, І. М. *Організація та планування логістичних систем: навч. посібник* / І. М. Горбань. Київ: НУХТ, 2019. 220 с.
3. Івахненко, О. О. (2020). *Методика планування потреби в матеріальних ресурсах підприємства* / О. О. Івахненко, І. В. Міщенко // *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Економічні науки*. Вип. 1 (79). с. 81-85.
4. Максименко І. Я., Вайло Т. В. *Особливості обліково-аналітичного відображення товарних запасів у системі управління торговельним підприємством. Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 16. с. 22-25. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2016/7.pdf;

Перспективи розвитку та менеджменту організацій в умовах відкритого ринку. Вихід організацій на IPO

Владислав Штак

аспірант,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: shtak85@gmail.com,

ORCID: 0009-0004-7713-6712

ІВ умовах глобалізації та відкритого ринку організації мають справу з жорсткою конкуренцією та постійно мінливими умовами ведення бізнесу. Це особливо актуально для українських компаній, які, окрім потенційних викликів відкритого ринку, також стикаються з низкою несприятливих зовнішніх факторів:

- Нестабільність політичної та економічної ситуації;
- Військова агресія з боку Росії;
- Високий рівень корупції [4];
- Недостатньо розвинена інфраструктура [5];
- Відтік кадрів [4].

Незважаючи на вищезазначені проблеми, українські організації мають значний потенціал для розвитку. Можна виділити декілька факторів, які це засвідчують:

- Високий рівень кваліфікації українських кадрів [7];
- Сприятливий інвестиційний клімат, діджиталізація держави [6];
- Зростання українського ринку;
- Підтримка з боку міжнародних організацій [7].

Для того, щоб скористатися можливостями, які відкриває відкритий ринок, українським організаціям варто звернути увагу та впровадити систему стратегічного планування, яка б враховувала специфіку такого ринку, що враховуватимуть реалії сьогодення [2]. Разом з тим, необхідно використовувати сучасні методи управління персоналом, спрямовані на підвищення мотивації та продуктивності праці з урахуванням відтоку кадрів, забезпечити ефективне управління фінансами з акцентом на мінімізацію ризиків. Впровадити систему ризик-менеджменту, яка б враховувала політичну та економічну ситуації [5].

Одним із дієвих та ефективних способів залучення інвестицій й підвищення конкурентоспроможності українських організацій може стати вихід компаній на IPO.

Це дасть змогу українським компаніям ефективно залучити іноземний капітал й ефективно його використовувати для швидкого масштабування. Водночас це допоможе мінімізувати корупційний фактор за рахунок відкритого ринку, в умовах якого компанії ведуть свою діяльність відкрито та прозоро, регулярно звітуючи перед інвесторами та стейкхолдерами.

Проте, варто зауважити що військова агресія з боку Росії, нестабільна політична та економічна ситуації в країні, та відсутність чітких регуляційних інструментів відкритого ринку в Україні, робить вихід українських організацій

на IPO складним завданням, яке вимагає створення чіткої регуляторної політики для даної процедури.

Як підсумок, в умовах відкритого ринку перед українськими організаціями відкриваються нові можливості для розширення та розвитку. Враховуючи реалії сьогодення, успішний розвиток потребує від організацій впровадження нових моделей менеджменту, які б враховували специфіку відкритого ринку. За сприятливих умов, вихід на IPO може стати одним із ефективних інструментів залучення як локальних так і іноземних інвестицій та суттєве підвищення конкурентоспроможності українських організацій на світовому ринку, що в результаті сприятиме стрімкому економічному розвитку країни, що є одним з вкрай важливих аспектів сучасності.

Ключові слова: : стратегічне планування; IPO; менеджмент організацій.

Список використаних джерел

1. Адаменко, В. М. (2022). *Менеджмент в умовах відкритого ринку: український аспект. Економіка та управління*, (2), 44-52.
2. Гайдуцький, П. І. (2023). *Стратегічне планування розвитку організацій в умовах нестабільності. Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, (844), 23-28.
3. Державний комітет статистики України. (2023). *Офіційний сайт*. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Князєв, С. В. (2022). *Управління персоналом в умовах відкритого ринку: виклики та можливості для українських підприємств. Вісник економічної науки України*, (2), 57-64.
5. Мочерний, С. В. (2023). *Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: український досвід. Економіка та управління*, (1), 53-60.
6. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. (2023). *Офіційний сайт*. <https://www.nssmc.gov.ua/>
7. Світовий банк. (2023). *Doing Business in Ukraine 2023*. <https://cms.law/en/ukr/publication/investing-and-doing-business-in-ukraine-2022-2023>

Теоретичні основи клієнтоорієнтованого управління в сучасній організації

Владислав Глижін

студент освітньої програми

«Управління логістичною діяльністю»,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,

e-mail: hlyzhinvs@krok.edu.ua

Віктор Алькема

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,

e-mail: alkema@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5997-7076

Одним із найважливіших завдань для управлінців компаній сьогодні є досягнення та підтримка задоволеності та лояльності клієнтів. Здатність створювати успішний досвід для споживачів залишається значною мірою не лише в руках керівництва, але й у персоналу. У наш час торгові компанії повинні діяти відповідно до вимог своїх клієнтів. Конкуренція дуже висока, компанії можуть продавати один й той самий продукт за ідентичною рекомендованою роздрібною ціною, однак сервіс й послуги це те, що може схилити вибір покупця на сторону обраної організації [1].

Теоретичні основи клієнтоорієнтованого управління в сучасній організації було проаналізовано у статтях Володимира Ковалевського [6], Олени Юшкевич [6], Наталії Трушкіної [7], Клаудії Велозо [1], Солімуна Ахмада [2], Хуа Лі [3], Роберта Сакса [4], Назаніна Джаріде [5].

Об'єктом дослідження є процес формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством.

Предметом дослідження є сукупність організаційних, прикладних та теоретичних аспектів формування клієнтоорієнтованого управління в сучасній організації.

Метою дослідження є аналіз існуючих методів та практик по вдосконаленню клієнтського досвіду в роздрібній торгівлі.

Орієнтація на обслуговування відноситься до управлінської філософії, що передбачається політикою, процедурами та цілями. Деякі вчені розуміють це як спосіб практики маркетингових стратегій, орієнтованих на клієнта, визначення орієнтації на обслуговування різняться в науковій літературі, хоча більшість досліджень називають це «ставленням працівника задовольняти потреби в обслуговуванні клієнтів».

Орієнтація на обслуговування - це постійний організаційний процес підтримки та надання послуг, спрямованих на створення досконалості послуг або впровадження маркетингових стратегій, орієнтованих на клієнта. Це покращує задоволеність клієнтів, віддаючи пріоритет створенню цінності та досконалості в наданні послуг. Сервісно-орієнтована організаційна культура має сильний позитивний ефект, який переноситься на сервісне мислення

працівників відділу продажів і допомагає досягти конкурентних переваг. Крім того, працівники, орієнтовані на обслуговування, можуть позитивно впливати на ставлення та продуктивність інших працівників. Орієнтація обслуговування на індивідуальному та організаційному рівнях вважається передумовою для підвищення рівня задоволеності роботою, задоволеності клієнтів [2] і гарантії роботи менеджерів з продажу. Крім того, це покращує виконання завдань співробітників, що призводить до підвищення ефективності продажів. Орієнтацію працівників на послуги можна сприяти за допомогою інституційної підтримки, такої як навчання, визнання та винагородження. Хуа Лі з колегами [3] виявили, що працівники з високими очікуваннями результатів і інструментами (тобто, очікують, що їхні зусилля приведуть до більшої винагороди), швидше за все, демонструватимуть вищий рівень орієнтації на обслуговування. Робота в організації з культурою, орієнтованою на обслуговування, заохочує торгових працівників встановлювати довгострокові стосунки з клієнтами та сподіватися, що їхні зусилля будуть оцінені організацією.

Дослідження клієнтоорієнтованості постійно привертають увагу як науковців, так і менеджерів, оскільки створення цінності, орієнтоване на клієнта, є критично важливим компонентом сталого організаційного розвитку. Роберт Сакс і Бартон А. Вайц [4] були першими, хто запропонував концепцію клієнтоорієнтованості і визначили її як «ступінь, до якої продавці практикують маркетингові концепції, намагаючись допомогти своїм клієнтам прийняти рішення про покупку, яке задовольнить їхні потреби» [4]. Тому орієнтацію на обслуговування можна вважати організаційною діяльністю, яка передбачає створення та надання якісних послуг для виживання організації та отримання прибутку, тоді як орієнтацію на споживача можна вважати зусиллям, спрямованим на досягнення орієнтації на обслуговування.

Таким чином, орієнтація на клієнта підкреслює зусилля організації та співробітників мислити з точки зору клієнтів і виконувати наступні організаційні дії для задоволення їхніх потреб і забезпечення їх задоволення, що, ймовірно, призведе до отримання прибутку та виживання організації. Назанін Джаріде [5] зазначив, що клієнтоорієнтованість стосується знання споживача та здатності постійно покращувати сервіс. Орієнтацію на клієнта можна визначити як схильність або тенденцію працівника задовольняти потреби споживача в рамках своїх службових обов'язків [6]. Орієнтація на клієнта також визначається як здатність і готовність фірми ідентифікувати, оцінювати, розуміти та реагувати на потреби споживачів [4]. Таким чином, у той час як орієнтація на обслуговування є організаційною діяльністю, що включає виробництво та надання якісних послуг для організації виживання та отримання прибутку, орієнтація на клієнта підкреслює, що організації повинні враховувати перспективи клієнтів і виконувати подальшу організаційну діяльність, щоб задовольнити своїх клієнтів. Ця орієнтація на клієнта, швидше за все, призведе до отримання прибутку та нових клієнтів.

У той час як орієнтація на обслуговування передбачає акцент на надання

якісних послуг клієнтам, клієнтоорієнтований підхід, націлений на стабільний результат задоволеності споживача шляхом досягнення високого рівня обслуговування клієнтів [7]. Щоб мати високу орієнтацію на споживача, організації повинні правильно розуміти своїх цільових клієнтів. Тому формування клієнтоорієнтованого управління в сучасній компанії, яка наголошує на цінностях і потребах клієнтів, є критично важливим для збільшення кількості лояльних клієнтів, що будуть повертатись до компанії що раз, як буде поставати така необхідність.

Наостанок слід узагальнити, що дослідження клієнтоорієнтованості є актуальним для науковців, управлінців та менеджерів компаній, оскільки забезпечення задоволеності та лояльності клієнтів є вірним шляхом до сталого організаційного розвитку. Клієнтоорієнтованість може бути розглянута як зусиллями організації такі її працівників у напрямку задоволення потреб споживачів через створення та надання якісних послуг. Орієнтація на обслуговування та орієнтація на клієнта є ключовими аспектами клієнтоорієнтованого підходу. Перша передбачає надання якісних послуг, а друга - досягнення стабільного результату задоволеності клієнтів через високий рівень обслуговування. Формування клієнтоорієнтованого управління має забезпечити зростання кількості лояльних клієнтів, а як наслідок й кількість звернень до компанії загалом.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, орієнтація на сервіс, репутація компанії, управління персоналом, якість послуг.

Список використаних джерел

1. *Veloso C.M., Ribeiro H., Alves S.R., Fernandes P.O. Determinants of customer satisfaction and loyalty in the traditional retail service.. 2017. С. 470–485.*
2. *Solimun S., Fernandes A.A.R. The mediation effect of customer satisfaction in the relationship between service quality, service orientation, and marketing mix strategy to customer loyalty. 2018. С. 76–87.*
3. *Li H., Li F., Chen T. Do performance approach-oriented individuals generate creative ideas? The roles of outcome instrumentality and task persistence.. 2018. С. 117–127.*
4. *Saxe R., Weitz B.A. The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. 1982. С.343–351.*
5. *Jarideh N. The investigation of effect of customer orientation and staff service-oriented on quality of service, customer satisfaction and loyalty in hyper star stores. 2016. С. 1837–1841.*
6. *Ковалевський В. О., Юшкевич О. О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія. Бізнес Інформ. 2019. № 6. С. 246-251.*
7. *Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Клієнтоорієнтованість: основні підходи до визначення. Бізнес Інформ. 2019. № 8. С. 244-252.*

Аналіз аспектів та потенційних недоліків логістичного менеджменту

Станіслав Мідіна

здобувач I курсу, групи МЕН/УЛД-23м-з,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: midinass@krok.edu.ua

Ганна Пазєєва

к.е.н., доцент,
заступник завідувача кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність дослідження. В умовах глобалізації та постійних змін на ринку ефективність логістики стає ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності. Аналіз аспектів логістичного менеджменту показує процеси, які сприяють розвитку компанії, оптимізації логістичних процесів, скорочення витрат, покращення обслуговування клієнтів, мінімізації ризиків.

Об'єктом дослідження є аналіз аспектів логістичного менеджменту.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних аспектів аналізу та оцінювання логістичного менеджменту.

Метою дослідження є аналіз аспектів логістичного менеджменту та визначення його потенційних недоліків.

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

- аналіз наукових джерел щодо визначення сутності логістичного менеджменту;
- аналіз наукових джерел щодо визначення практичної цінності аналізу аспектів логістичного менеджменту;
- збір та систематизація інформації стосовно ключових аспектів логістичного менеджменту;
- визначення потенційних недоліків логістичного менеджменту.

Інформаційна база досліджень. Вагомий внесок у вивчення даної теми зробили іноземні вчені, які найбільш розкрили дану тему, можна відзначити Мартіна Кристофера, Джона Дж. Койла, Едварда Дж. Барді, К. Джона Ленглі, Майк Лай Кі-Хун, Джона Бартольдї та Стівена Т. Хекман, Дональд Дж. Бауерсокс, Дейвід Дж. Клосс та М. Біксі Купер. Серед українських вчених, які досліджували аспекти логістичного менеджменту, можна відзначити таких науковців, як І.С. Тридіда, В.Г. Алькему, О.С. Кириченко, С.А. Філатова, Є.В. Крикавського, О.М. Сумця, Г.М. Пазєєву, О.Є. Шандрівську, С. В. Смерічевсько, Т. В. Ільченко, В.М. Кислого, О.А. Біловодську, О.М. Олефіренко, О.М. Соляника, Ю.В. Пономарьова, Л.Л. Ковальську, К.І. Оксенюк. Однак, питання вивчення аспектів логістичного менеджменту та його недоліків все ще потребує достатньої уваги.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчо-нормативні

акти, дисертації, статті наукових видань, матеріалів конференцій.

Методологія дослідження. Для збору інформації використовувались методи спостереження, порівняння, систематизації даних та опитування. Аналіз зібраної інформації здійснювався з використанням методів порівняльного та системного аналізу, а для узагальнення інформації використовувався метод синтезу. Аналіз аспектів логістичного менеджменту здійснювався з використанням методів формалізації та моделювання.

Етапи та результати дослідження.

На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел щодо визначення сутності логістичного менеджменту. Встановлено як вчені визначили сутність логістичного менеджменту: Дональд Дж. Бауерсокс, Дейвід Дж. Клосс та М. Біксі Купер зазначали наступне [4]: Сутність логістичного менеджменту полягає у створенні й налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва й запасів готової продукції, які служили б опорою для ділової стратегії господарської одиниці; Сумець О.М. в своїй праці написав таке [5]: Поняття логістичного менеджменту інтерпретують по-різному, а саме його визначають як логістику, бізнес-логістику, дистрибуцію, управління поставками, промислову логістику, матеріальний менеджмент, управління ланцюгами поставок тощо; Ільченко Т.В. охарактеризувала так [6]: Логістичний менеджмент визначається як планування, координація та контроль всіх етапів поточкових процесів від постачання до виробництва та від виробництва до кінцевого споживача. Він є ключовим інструментом оптимізації ланцюга постачання та інших бізнес-процесів підприємства. Таким чином, розглядаючи сутність логістичний менеджмент, нами запропоновано своє визначення логістичного менеджменту: Логістичний менеджмент – це інструмент для підвищення ефективності компанії, який ґрунтується на принципах системного підходу, орієнтації на результат, наскрізного контролю, формування доскональних й конкурентоспроможних ланцюгів постачання. Він є інвестицією в майбутнє компанії.

Другим етапом дослідження стали аналіз наукових джерел щодо визначення практичної цінності аналізу аспектів логістичного менеджменту. Нами встановлено, що аналіз аспектів логістичного менеджменту показує процеси, які сприяють розвитку компанії, оптимізації логістичних процесів, скорочення витрат, покращення обслуговування клієнтів, мінімізації ризиків. Новаторами у визнанні практичної цінності аналізу аспектів логістичного менеджменту були Джон Дж. Койл, Едвард Дж. Барді, К. Джон Ленглі, які дають всебічний опис концепцій та практик логістичного менеджменту з акцентом на управління ланцюгами поставок [2]. Мартін Кристофер в своїй праці підкреслює важливість стратегічного планування та координації в ланцюгах поставок для досягнення конкурентної переваги [1]. Майк Лай Кі-Хун описує концепцію логістики точно вчасно (JIT) та її роль у оптимізації логістичних процесів [3].

Третім етапом дослідження стали збір та систематизація інформації стосовно ключових аспектів логістичного менеджменту. Аналізуючи ключові

аспекти логістичного менеджменту Ільченко Т.В. зазначає [6]: «Основні аспекти логістичного менеджменту включають планування, координацію та контроль руху товарів, послуг та інформації вздовж постачального ланцюга». Розглянуто ключові аспекти логістичного менеджменту, які в себе включають: планування ланцюга поставок, транспортування, зберігання, інформаційні технології, управління ризиками, екологічну логістику, фінансовий аспект, управління персоналом, міжнародну логістику, сервіс та обслуговування клієнтів.

Четвертим етапом дослідження було визначено потенційні недоліки логістичного менеджменту. Незважаючи на значний вплив на рентабельність та успіх бізнесу, логістичний менеджмент не позбавлений потенційних недоліків, які потребують ретельного аналізу та професійного підходу до їх мінімізації. Ковальська Л.Л. та Оксенюк К.І. виділяють наступні потенційні недоліки логістичного менеджменту [7]: негнучкість при зміні попиту, складність детального планування, висока вартість, ризики. Попри перелічені недоліки, логістичний менеджмент залишається важливим інструментом для оптимізації та підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства. Завдяки ретельному плануванню, впровадженню сучасних технологій та контролю ризиків можна значно мінімізувати негативні наслідки та максимізувати переваги логістичного менеджменту.

Практична значущість результатів дослідження. Отже, аналіз аспектів логістичного менеджменту та виявлення його проблем може допомогти покращити логістичні операції та підвищити конкурентоспроможність підприємств. Дослідження має важливе теоретичне значення, оскільки сприяє розробці нових логістичних стратегій та технологій. Практично, це сприяє забезпеченню безпечності поставок, оптимізації витрат та підвищенню ефективності.

Ключові слова: логістичний менеджмент, аспекти, ланцюг поставок, логістика.

Список використаних джерел

1. Мартін Кристофер Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів : Львівська політехніка, 2019. 848 с.
2. Едварда Дж. Барді, Джона Дж. Койла, К. Джона Ленглі Управління бізнес-логістикою: Перспектива ланцюга поставок. Мейсон, Огайо : South-Western/Thomson Learning, 2003. 707 с.
3. Майк Лай Кі-Хун Логістика точно вчасно. Тейлор і Френсіс. 2016. URL: <https://www.perlego.com/book/1567108/justintime-logistics-pdf>.
4. Дональд Дж. Бауерсокс, Дейвід Дж. Клосс, М. Біксі Купер Логістичний менеджмент: Інтегрований процес ланцюжка поставок. Нью-Йорк : видавництво «Макгроу-Хілл», 2002. 656 с.
5. Сумець О.М. Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективної логістичної діяльності підприємств : науково-технічний збірник № III. (м. Харків, 28.10.2013). Харків, 2013. С. 194–201.
6. Ільченко Т.В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>
7. Ковальська Л.Л., Оксенюк К.І. Електронний навчальний посібник з курсу «Логістичний ме-

неджмент», Луцький національний технічний університет. 2016. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%BA%D0%B0%D1%82%D1%8F%20%D0%BE%D0%BA%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA/page1.html

Оптимізація ланцюгів поставок «останньої милі» електронної комерції через систему краудсорсингу

Роман Климович

*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
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@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-7116-3857*

Актуальність дослідження. Стрімкий розвиток сучасних технологій призводить до прогресивного розширення масштабів Інтернет-торгівлі та відповідно до нових викликів в управлінні ланцюгами поставок, зокрема фокусуючись на логістиці «останньої милі», що відіграє ключову роль в оцінці сервісу наданих послуг та рівня задоволеності кінцевих споживачів в сфері електронної комерції. Даний завершальний етап логістичного забезпечення вважається одним із найвідповідальніших та найскладніших. Саме тому все більшої актуальності набуває пошук шляхів оптимізації ланцюга поставок «останньої милі», зокрема через впровадження таких інноваційних методів як краудсорсинг, який надає можливість побудувати гнучкий ланцюг поставок від постачальника до кінцевого споживача.

Постановка проблеми. Через недосконалість організації логістики «останньої милі» продавці втрачають конкурентні позиції на ринку. Це призводить до скорочення товарообігу. То ж, у відповідності до умов, що склалися на ринку, ключовими перевагами для споживачів вже стають не тільки ціни та якість, а й такі показники сервісного забезпечення, як термін обробки та доставки замовлення. Досягнення високих значень цих показників є проблематичним для гравців ринку і водночас мотивує останніх для пошуку дієвих методів вирішення цієї проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На цей момент часу чисельна кількість дослідників опікується пошуком інноваційних методів оптимізації логістики «останньої милі». Зокрема, відомі публікація Майорова І. М. [5], у якій він пропонує здійснювати управління логістичними стратегіями електронної комерції у тісному взаємозв'язку із стратегічними концепціями розвитку компанії. Своєю чергою, Костюк О. С., Мулярчик М. Б., Крикавська І. В. [3] зосереджуються на розвитку інноваційної складової управління логістичними процесами підприємствах електронної торгівлі. Ніколаєнко І. В. [6] фокусується на вдосконаленні логістики «останньої милі» через формування теорії рефлексивного управління. Проте слід вказати, що автори в своїх публікаціях не розглядають можливість оптимізації ланцюгів поставок «останньої милі» електронної комерції через систему краудсорсингу. Вважаємо, що цей факт

зумовлює необхідність в подальших дослідженнях зазначеної проблематики.

Мета дослідження. Оптимізація ланцюгів поставок “останньої милі” електронної комерції через систему краудсорсингу із залученням найкращих міжнародних та вітчизняних практик.

Виклад основного матеріалу дослідження. «Остання миля» є завершальним і найбільш відповідальним етапом ланцюжка поставок, бо включає взаємодію із споживачем, забезпечуючи доставку товарів від продавця до кінцевого покупця в необхідній кількості в призначені час і місце. Вказане має суттєве значення для репутації Інтернет-магазинів [7].

З нашого погляду, оптимізацію логістичного ланцюжка «останньої милі» можна здійснити шляхом реалізації алгоритму дій, що складається з 3-х етапів.

На першому етапі важливо провести аналіз поточного повного циклу ланцюга поставок для визначення фрагментів, які мають найдовший період обробки. Це допоможе зрозуміти, яким саме процесам важливо приділити увагу.

На другому етапі пропонується розробити механізми оптимізації маршрутів через вдосконалення програмного забезпечення, що допоможе суттєво зменшити час на доставку, при цьому мінімізуючи також витрати на транспортне обслуговування [7]. На цей момент часу існує безліч рішень інформаційного управління процесом доставки, які пропонують програми для побудови маршрутів доставки товару замовникам, враховуючи транспортну ситуацію в динаміці.

На третьому етапі, здійснивши попередній аналіз проблемних етапів процесу доставки та залучивши інформаційно-технологічну складову для оптимізації процесу транспортування, необхідно провести оцінку забезпеченості власними транспортними ресурсами для задоволення потреб споживачів. Зважаючи на швидкі темпи зростання електронної торгівлі, більшість підприємців розуміють, що не мають достатніх ресурсів для надання якісного сервісу з доставки, тому починають переглядати варіанти із залучення зовнішніх компаній, що спеціалізуються на даній сфері обслуговування [8]. Іншими словами, такі підприємці звертаються до технології аутсорсингу. Отже, за такої ситуації особливої актуальності в практичному аспекті набуває такий інноваційний напрям як краудсорсингова доставка. То ж, з огляду на це проаналізуємо даний етап більш детально.

Загалом, краудсорсингом визначають будь-який процес передачі певних процесів невизначеному колу осіб, тобто так званий “аутсорсинг” функцій зовнішньому персоналу [8]. В логістиці «останньої милі» краудсорсинг допомагає в оптимізації доставки шляхом об’єднання незалежних кур’єрських транспортних організацій для максимально швидкої та оперативної доставки товарів напряму від продавця до кінцевого споживача. При цьому відчутна економія часу на навантажувально-розвантажувальних операціях на сортувальному складському центрі та очікуванні для наповнення машин, їх пошуку та подачі. В процесі залучення краудсорсингових організацій готова продукція одразу ж передається від продавця до кур’єра, який прямує до

покупця, максимально підлаштовуючись під запити останніх по місцю та часу доставки. Однак при цьому варто враховувати, що успішна реалізація даного процесу можлива, якщо продавець максимально наближає місця розташування складських площ та точок видачі товарів до ринків збуту та цільової аудиторії.

Значущість описаного вище підтверджується міжнародним досвідом впровадження краудсорсингу. Наприклад, Amazon реалізувала концепцію краудсорсингу через розробку власної платформи під назвою Flex, що працює у вигляді мобільного додатку. Вона надає можливість зареєструватись кожному кур'єру та почати отримувати замовлення за лічені хвилини [1]. Аналогічні сервіси існують також і в інших країнах. Не виключенням стає також і наш вітчизняний ринок, де особливою популярністю користуються послуги прототипу краудсорсингу компаній Glovo, Bolt та Uber. Особливого значення в процесі впровадження краудсорсингу набуває програмне забезпечення, що реалізується через різноманітні технологічні рішення у вигляді мобільних додатків для обміну інформацією між продавцями, кур'єрами та покупцями.

Висновки. Підсумовуючи вищезазначене, за рахунок впровадження краудсорсингу підприємства електронної торгівлі можуть досягти суттєвих конкурентних переваг через зростання швидкості доставки, економії на інвестиціях у власне транспортне забезпечення, а також програмне забезпечення для планування доставки у зазначений час та місцезнаходження кінцевих споживачів. Дану функцію успішно виконують краудсорсингові компанії, які успішно організовують оперативну доставку та підтримують зв'язок з клієнтами Інтернет-магазину для погодження часу та деталей по конкретній точці доставки. Крім зазначених переваг, варто зважати, що вартість даного типу послуг буде мати вище значення, ніж традиційні канали доставки. Проте, зважаючи на швидкі темпи зростання конкурентного ринку електронної торгівлі та побажання клієнтів отримувати товари з мінімальним терміном доставки, отримані вигоди від зростання товарообігу цілком будуть компенсувати дані витрати та дозволяти отримати довгострокові переваги для розширення бізнесу та сталого розвитку на перспективу.

Ключові слова: ланцюги поставок, логістика «останньої милі», краудсорсинг, аутсорсинг, оптимізація, інновації.

Список використаних джерел

1. Баран Р. Я., Романчукевич М. Й. Особливості логістики в діяльності інтернет-крамниць. Моделювання регіональної економіки : зб. наук. праць. Івано-Франківськ : Плай, 2012. № 2 (20). С. 68-80.
2. Горбенко О. В., Карпенко О. А. Вплив електронної торгівлі на розвиток логістики «останньої милі» в Україні. Регіональна економіка. 2017. № 3. С. 123–132
3. Костюк О. С., Мулярчик М. Б., Крикавська І. В. Застосування інновацій в логістичній діяльності. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2012. Вип. 8. С. 71–74.
4. Краудсорсинг: що це таке і як він працює у бізнесі? URL: <https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/kraudsorsing-chto-eto-takoe-i-kak-on-rabotaet-v-biznese-413> (дата звернення

31.03.2024).

5. Майорова І. М. *Логістика в міжнародному бізнесі* : монографія. Маріуполь, 2012. 390 с.

6. Ніколаєнко І.В. *Логістика останньої милі: трансформація доставки і ризику*. Університетська наука — 2019 : тези доп. Міжнар. науково-техн. конф.: в 4 т. / ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2019. Т. 3. С. 44–45.

7. *Останні милі у поставках: тенденції та інновації у вирішенні проблем етапу поставок, що залишився*. URL: <https://cargofy.ua/uk/blog/ostanni-mili-u-postavkah-tendenciji-ta-innovaciji-u-virishenni-problem-etapu-postavok-shcho-zalishivsya> (дата звернення 31.03.2024).

8. Шкода М. С. *Логістичні інновації в інвестиційному проекті*. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 1. С. 58–63.

Система експортного контролю української продукції спростить доступ вітчизняних товарів на ринок ЄС

Леонід Віткін

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

Європейська Рада на своєму засіданні у грудні 2023 року прийняла позитивне рішення щодо започаткування офіційних перемовин з Україною щодо набуття нею повноправного членства в ЄС. Очікується, що офіційні перемовини між командами фахівців, розпочнуться у червні 2024 року за 33-ма напрямками на основі сформованої переговорної рамки.

Разом з цим, слід зазначити, що наразі експорт української аграрної продукції до ЄС стикається із суттєвими труднощами, пов'язаними з його блокуванням з боку європейських перевізників та фермерів. Нещодавно Європейська комісія продовжила до 5 червня 2025 року безперешкодний доступ української аграрної продукції до ринку ЄС. Однак, на відміну від минулорічного аналогічного рішення, цього року рішення прийнято з застереженням щодо можливості введення термінових додаткових мит та квот на певні види української агропродукції, якщо вона становитиме загрозу європейським фермерам.

При цьому, Європейська комісія, зважаючи на досягнутий прогрес щодо якості та безпечності української агропродукції, продовжить оцінювати стан реформ в Україні, які дозволять забезпечити повну інтеграцію вітчизняної аграрної галузі до європейської.

Також моніторинг з боку ЄС стосуватиметься подальшого реформування сфери інфраструктури якості, яку Україна приводить до європейської, щоб забезпечити вільний доступ своєї промислової продукції на ринок Європейського Союзу на підставі укладання Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції (АСАА) [1].

Що стосується спрощення доступу промислової продукції з третьої країни на ринок ЄС до укладання АСАА, то європейське технічне законодавство пропонує альтернативний спосіб вирішення цього питання шляхом створення в зазначеній країні системи експортного контролю, схваленої ЄС. Такий підхід передбачено Регламентом ЄС 2019/1020 про нагляд за ринком промислової продукції [2].

Таким чином, українська сторона може спробувати використати аналогічний підхід у сфері подолання існуючих бар'єрів в торгівлі з ЄС щодо агропромислової продукції, створивши відповідну систему експортного контролю сільськогосподарської продукції, яка має отримати схвалення з боку Європейського Союзу. А це, в свою чергу, створить сприятливі умови для безперешкодного доступу української аграрної продукції на ринок ЄС.

Ключові слова: інфраструктура якості, технічне регулювання, ринковий нагляд, угода АСАА, система експортного контролю продукції.

Список використаних джерел

1. Віткін Л.М. Технічні бар'єри в торгівлі / А. Андрусевич, А. Василенко, Б. Веселовський, Л. Віткін, та інші // Україна та Угода про асоціацію. Моніторинг виконання 2014-2022 – Київ 2023. – стор.149, с. 35-39.
2. Регламент ЄС 2019/1020 про нагляд за ринком. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/1020/oj>

Оптимізація процесів забезпечення матеріально-технічної бази в сфері медицини

Олексій Рудий

здобувач I курсу, гр. А-МЕН-23,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RudyiOD@krok.edu.ua

Олександр Сумець

академік АЕН України, доктор економічних наук,
професор кафедри управлінських технологій (науковий керівник),
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Sumets@krok.edu.ua

Актуальність дослідження. Управління матеріально-технічним забезпеченням у сфері медицини є ключовою складовою ефективної діяльності медичних закладів. Однак цей процес часто стикається з численними викликами та проблемами, які ускладнюють забезпечення належного рівня медичної послуги. Щоб вирішити цю проблему медичні заклади активно впроваджують різноманітні стратегії оптимізації, такі як вдосконалення ланцюга поставок, впровадження інформаційних систем управління, а також встановлення стандартів управління ресурсами. Однак, незважаючи на ці заходи, проблем забезпечення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я все ж залишається на цей момент часу актуальною.

Постановка проблеми. Однією з основних проблем управління матеріально-технічним забезпеченням в медичних закладах є відсутність ефективної системи управління запасами [2]. Дослідження діяльності вказаних закладів надало можливість констатувати факт неспроможності останніх щодо точного прогнозування потреб у різних матеріальних ресурсах. А використання у більшості випадків неефективних методів розподілу матеріальних ресурсів часто стають причиною недопустимих витрат часу та грошей. Такі проблеми можуть призвести до збільшення витрат та невиконання графіку медичних процедур, загрожуючи доступності медичних послуг для пацієнтів та зниженню якості надання їм медичної допомоги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Згідно з дослідженням, опублікованим у журналі «Journal of Hospital Administration» у вересні 2023 року, однією з основних проблем управління матеріально-технічним забезпеченням у медичних закладах є недостатність фінансових ресурсів [1]. Своєю чергою, дослідження, що проведене групою вчених з Університету Стенфорда та опубліковане в журналі «Health Services Research» у 2022 році, вказує на те, що відсутність ефективної системи управління запасами може призвести до збільшення витрат та невиконання графіку медичних процедур [2]. Крім того, стаття, опублікована в «International Journal of Healthcare Management» у січні 2024 року, відзначає, що недоліки у системі закупівель можуть призвести до незабезпечення медичних закладів необхідним обладнанням та медикаментами

[3]. То ж, навіть ці результати досліджень є підставою для того, щоб дослідники продовжували вивчати означену проблему і шукати шляхи її вирішення.

Мета дослідження полягає в створенні засадничих рекомендацій, які допоможуть медичним закладам оптимізувати управління матеріально-технічним забезпеченням, покращуючи доступність медичних послуг для пацієнтів і забезпечуючи високу якість надання медичної допомоги.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з чисельною кількістю досліджень, що були проведені вітчизняними і закордонними вченими у галузі управління матеріально-технічним забезпеченням, медичні заклади часто відображають проблеми, пов'язані з нестачею фінансових ресурсів для забезпечення необхідного обладнання та медикаментів [4]. Крім того, система управління запасами нерідко виявляється неефективною, що призводить до невиконання графіку медичних процедур та збільшення витрат часу і грошових коштів [5]. Шляхи вирішення цих проблем включають удосконалення системи управління запасами, впровадження стратегій зниження витрат та залучення експертів у процес планування закупівель.

Враховуючи різноманітність факторів, що були вище зазначені, а також аналіз існуючих досліджень, впровадження ефективної системи управління запасами у медичних закладах видається найбільш оптимальним шляхом вирішення виявлених проблем. Це дозволить уникнути надмірних витрат, надасть можливість забезпечити для медичних закладів належний рівень запасів необхідних ресурсів та підвищити ефективність медичної допомоги населенню. У подальшому з метою досягнення цієї мети, план дій передбачає проведення дослідження, спрямованого на аналіз систем управління запасами в різних медичних закладах та розробку рекомендацій з їх вдосконалення.

Висновки. Впровадження ефективної системи управління запасами у медичних закладах виявилось вирішальним кроком у покращенні якості медичної допомоги. Результати досліджень підтвердили, що цей підхід сприяє уникненню надмірних витрат, забезпечує належний рівень запасів необхідних ресурсів та підвищує ефективність медичних процедур. Використання ефективної системи управління запасами надає можливість медичним закладам ефективно використовувати ресурси і забезпечувати надання якісної медичної допомоги своїм пацієнтам. Враховуючи вказане, можна стверджувати, що впровадження ефективної системи управління запасами в медичних закладах є важливим кроком у поліпшенні функціонування системи охорони здоров'я.

Ключові слова: медичні заклади, управління, оптимізація, матеріально-технічні ресурси, запаси.

Список використаних джерел

1. Хе Л., Сюе М., Гу Б. *Интернет речей уможливив планування та координацію ланцюга поставок із службами великих даних: певні теоретичні наслідки. Журнал управління наукою та технікою.* 2020. Вип. 5. № 1. С. 1–22.
2. Zhang L., Wang Y. *Financial Challenges Faced by Hospitals: A Case Study. Journal of Hospital*

Administration. 2023. Tom 12(3). C. 45-58.

3. Smith J. K., Johnson M. L. *Inventory Management in Healthcare Facilities: A Review of Challenges and Strategies*. *Health Services Research*. 2022. Tom 14(2). C. 87-102.

4. Brown A., Davis R. *Procurement Issues in Healthcare: A Comprehensive Analysis*. *International Journal of Healthcare Management*. 2024. Tom 18(1). C. 30-42.

5. Martinez E., Jones H. *Improving Inventory Management in Healthcare: Case Studies from Three Hospitals*. *Journal of Operations Management*. 2017. Tom 20(3). C. 112-128.

Сучасні технології організації зберігання товарів на складах

Марія Бланк

здобувачка групи МА-21к-1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BlankMM@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 теми: Розвиток сучасних технологій управління складом є актуальним у зв'язку з постійними змінами у вимогах ринку, зростаючою конкуренцією та швидко змінюваною природою попиту споживачів.

Мета дослідження: Дослідження спрямоване на аналіз сучасних технологій управління складом, їх вплив на ефективність логістичних процесів та можливості їх впровадження для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

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

- проаналізовано сучасні технології управління складом;
- вивчили вплив технологій на логістичні та бізнес-процеси підприємств;
- визначили можливості впровадження сучасних технологій для оптимізації складського управління;
- проаналізували переваги та обмеження використання таких технологій;

Об'єкт дослідження: є аналіз управління сучасними технологіями на складах.

Предмет дослідження: теоретичний аналіз управління сучасними технологіями на складах.

Сучасні технології організації зберігання товарів на складах включають в себе автоматизацію процесів, використання роботизованих систем, штучний інтелект та аналітику даних. Ці технології дозволяють оптимізувати використання простору на складі, покращувати швидкість та точність виконання замовлень, знижувати витрати на управління складом та мінімізувати помилки. Важливість таких технологій полягає в тому, що вони дозволяють підприємствам збільшувати ефективність своєї логістичної системи, що в свою чергу призводить до збільшення конкурентоспроможності, зниження витрат та підвищення задоволеності клієнтів. Автоматизація процесів також дозволяє швидше реагувати на зміни в попиті [1].

З впровадженням сучасних технологій організації зберігання товарів на складах підприємства можуть досягти оптимальної ефективності управління запасами, забезпечити високу точність і швидкість обробки замовлень, а також підвищити рівень задоволеності клієнтів [2]. Крім того, використання сучасних

технологій управління складом дозволяє знижувати ризики пов'язані з помилками людського фактору, оскільки більшість операцій виконується автоматизовано. Це сприяє збільшенню безпеки і надійності процесів складського управління. Також, сучасні технології дозволяють збирати великі обсяги даних про запаси та їх рух на складі. Аналіз цих даних допомагає підприємствам приймати кращі управлінські рішення, прогнозувати попит, планувати закупівлі та вдосконалювати логістичні процеси [3].

Отже, сучасні технології організації зберігання товарів на складах є необхідними для підвищення ефективності логістичних процесів, забезпечення конкурентоспроможності підприємств і підвищення рівня задоволеності клієнтів. Інвестування в сучасні технології складського управління є стратегічним кроком для будь-якої компанії, що прагне оптимізувати свої операції та збільшити свою конкурентоспроможність на ринку. Зазначимо також, що використання сучасних технологій управління складом сприяє покращенню екологічної стійкості бізнесу. Зменшення відходів та оптимізація енергоспоживання можуть бути досягнуті завдяки автоматизованим системам контролю та ефективному використанню простору на складі. Загалом, відмінність між підприємствами, які використовують сучасні технології управління складом, та тими, що не є їхніми прихильниками, може бути вирішальною для їх успіху в умовах сучасного ринкового середовища. Технології стають не просто конкурентною перевагою, але й необхідною умовою для виживання та розвитку в сучасному бізнесі.

У майбутньому можна очікувати подальшого розвитку технологій управління складом, які спрямовані на ще більшу автоматизацію та оптимізацію процесів. Деякі з можливих напрямків покращення включають:

- розширене використання штучного інтелекту, адже він може допомагати в прогнозуванні попиту, оптимізації маршрутів для збирання замовлень, а також в управлінні запасами шляхом аналізу даних про попит та звітності.

- роботизовані системи можуть стати більш гнучкими та універсальними, здатними виконувати ширший спектр завдань, таких як пакування товарів, переміщення вантажів та інвентаризація. Використання розширеної реальності та віртуальної реальності можуть бути дієвими для тренування персоналу, візуалізації даних про склад та оптимізації процесів під час виконання завдань на складі.

- використання безпілотних транспортних засобів для переміщення товарів в межах складу може підвищити ефективність та безпеку складських операцій. Забезпечення плавної взаємодії між системами управління складом та іншими ланцюжковими системами допоможе знижувати затримки та оптимізувати весь процес постачання. Використання дронів для інвентаризації та контролю стану запасів, а також для визначення стану та місцезнаходження товарів на складі. Роботи, які можуть співпрацювати з людьми, а не замінити їх повністю, можуть бути використані для виконання складських операцій, де вимагається висока точність та співпраця.

- врахування екологічних аспектів при проектуванні та експлуатації склад-

ських приміщень, таких як використання сонячних панелей, відновлюваних джерел енергії та системи водовідведення, сприятиме створенню більш стійких та екологічно чистих складських комплексів. Голографічні інтерфейси можуть бути використані для покращення комунікації та навігації на складі, а також для надання робочим інструкцій та підтримки [4,5].

Ці технології можуть стати ключовими для покращення продуктивності, точності та ефективності управління складом в майбутньому, дозволяючи підприємствам залишатися конкурентоспроможними в швидкозмінному світі бізнесу, а деякі з цих технологій вже впроваджуються.

Висновки: У майбутньому розвиток технологій управління складом буде відігравати важливу роль у підвищенні продуктивності, ефективності та безпеки складських операцій. Впровадження сучасних інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, роботизація, дрони та інші, дозволить підприємствам забезпечити оптимальне використання ресурсів, підвищити точність і швидкість обробки замовлень, зменшити ризики та затрати. Однак успішне впровадження технологій вимагатиме не лише фінансових і технічних інвестицій, але й змін в культурі та управлінських практиках організації. Розуміння і активне використання потенціалу новітніх технологій дозволять підприємствам забезпечити конкурентну перевагу і успішно пристосуватися до вимог сучасного ринку.

Ключові слова: технології управління складом, логістичні процеси, автоматизація.

Список використаних джерел

1. X. Вонг, В. Кумар, А. Кумарі, Вплив цифрових технологій на ефективність ланцюга поставок у обробній промисловості. У книзі: Цифрова трансформація в промисловості 2022 р. с. 347-371. URL: https://www.researchgate.net/publication/360113375_Impact_of_Digital_Technology_on_Supply_Chain_Efficiency_in_Manufacturing_Industry
2. Запити складської логістики 2023. Нові технології, продукти, підходи. URL: <https://kapelou.com/blog/intralogistika/skladska-logistika-2023/> (дата звернення 12 січня 2024 року)
3. Як нові технології допомагають зробити склад безпечним. URL: <https://logist.fm/publications/yak-novi-tehnologiyi-dopomagayut-zrobiti-sklad-bezpechnim> (дата звернення 14 грудня 2022 р.)
4. Сучасний склад: яким він повинен бути. URL: <https://ssk.ua/ua/blog/sovremennyj-sklad-kakim-dolzhen-byt-451> (дата звернення 01 серпня 2019 р.)
5. Future-Proof Warehouse Management: Strategies & Innovations. URL: https://www.linkedin.com/pulse/future-proof-warehouse-management-strategies-innovations-iyuhc?trk=organization_guest_main-feed-card_feed-article-content#:~:text=Leveraging%20data%20analytics%2C%20warehouses%20can,a%20seamless%20supply%20chain%20flow.&text=The%20strategic%20design%20and%20organization,significantly%20influence%20its%20operational%20efficiency. (дата звернення 02 лютого 2024 р.)

Стратегії, що вирішують проблему логістичних витрат

Олександр Сумець

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

Актуальність розглядуваної проблеми. На думку автора, логістичні витрати - це витрати на виконання в логістичній системі усіх логістичних активностей, що пов'язані безпосередньо з логістичними потоками в межах визначеного простору і часу. Незважаючи на простий зміст наведеного трактування поняття «логістичні витрати», воно у достатній мірі відображає їхню сутність. Крім того, це визначення ще і надає можливість ґрунтовно підійти у подальшому до вирішення проблеми їх зниження у процесі господарювання підприємств, фірм і компаній. Практично вказану проблему можна вирішити тільки за умови вибору і реалізації ефективної стратегії чи декількох стратегій, що гарантовано забезпечать скорочення логістичних витрат [1; 2].

Виклад основного матеріалу. Авторські дослідження надали змогу виділити серед чисельної кількості стратегій, що застосовуються суб'єктами господарювання для скорочення логістичних витрат, чотири найбільш популярні. Це такі стратегії [1]:

- 1) мінімізації загальних логістичних витрат;
- 2) поліпшення якості логістичного сервісу;
- 3) мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру;
- 4) логістичного аутсорсингу.

Для практиків особливий інтерес представляють реальні шляхи реалізації зазначених стратегій.

Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат.

Жодна організація не може цілком уникнути логістичних витрат. Тому кращий у цих умовах вибір – зробити їх як можна більш низькими. У цих умовах мету бізнесу цілком обґрунтовано можна сформулювати у такий спосіб: мінімізувати загальні логістичні витрати, гарантуючи при цьому прийнятний рівень обслуговування споживачів. Зазначене може бути досягнуто за рахунок оптимізації:

- 1) операційних логістичних витрат у конкретних логістичних функціях;
- 2) логістичних рішень в окремих функціональних областях і (або) логістичних функцій за критерієм мінімуму логістичних витрат;
- 3) рівня запасів у логістичній системі;
- 4) процесу «складування – транспортування» і т. ін.

Стратегія поліпшення якості логістичного сервісу.

Споживачі вимагають більш високої якості усіх видів продукції. Логістика контролює обсяг запасів, час доставки продукції, швидкість реагування на запити споживачів й інші характеристики їхнього обслуговування. Звичайно логістична

стратегія гарантує сервіс високої якості і може будуватися на основі надання спеціалізованих послуг або послуг, які виконуються з урахуванням вимог конкретного замовника. Реальними способами реалізації стратегії поліпшення якості логістичного сервісу є такі:

- 1) сертифікація фірмової системи управління якістю відповідно до національних і міжнародних стандартів і процедур, зокрема згідно зі стандартом ISO 9000;
- 2) формування системи управління якістю логістичного сервісу;
- 3) розробка і використання логістичних технологій підтримки функціонального життєвого циклу продукту;
- 4) поліпшення якості виконання логістичних операцій (транспортування, складування, упакування і т. ін.);
- 5) створення системи логістичної підтримки сервісу, який надається покупцеві перед покупкою товару та після покупки і т. ін.

Стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру реалізується шляхом:

- 1) оптимізації дислокації об'єктів інфраструктури логістичної системи;
- 2) оптимізації конфігурації логістичних каналів або ланцюгів;
- 3) реалізації технологій логістичного аутсорсингу (використання логістичних посередників у транспортуванні, експедируванні, складуванні, вантажоперобці);
- 4) розширення форм прямої доставки товарів клієнтам, минаючи проміжне складування і збереження;
- 5) використання складів загального користування та ін.

Стратегія логістичного аутсорсингу.

Один з основних принципів сучасної теорії управління декларує таке: «Залиш собі тільки те, що можеш робити краще інших, передай зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще інших». Це означає, що підприємство, фірма, компанія повинні зосередитися на розвитку так званих ключових компетенцій (своїх сильних сторін) і максимально позбутися (якщо це можливо) від непрофільних активів. Останнє може бути досягнуте шляхом:

- 1) оптимізації кількості й структури логістичних посередників і функцій, що закріплюються за ними;
- 2) реалізації принципу «робити або купувати»;
- 3) оптимізації вибору джерел зовнішніх «ресурсів»;
- 4) використання інвестицій й інновацій постачальників;
- 5) оптимізації дислокації потужностей і об'єктів інфраструктури логістичної системи;
- 6) зосередження організації на своїх ключових компетенціях та ін.

При виборі тієї або іншої логістичної стратегії з метою вирішення проблеми логістичних витрат необхідно, щоб обрана логістична стратегія повинна, з одного боку, відповідати корпоративній стратегії, з іншого боку – ґрунтуватися на визначеній концепції логістики. Наприклад, якщо компанія застосовує

корпоративну стратегію концентрованого росту за рахунок розширення географії ринків збуту, то в якості логістичної стратегії може бути обрана, наприклад, стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру з децентралізацією розподілу товарних потоків і логістичного менеджменту. Основні напрями реалізації такої стратегії будуть полягати у:

- 1) використанні логістичних посередників у дистрибуції;
- 2) створенні мережі регіональних розподільних центрів;
- 3) децентралізованому управлінні логістикою у виділених регіонах збуту і створенні розподільчої інформаційної системи, що підтримує логістику.

Якщо фірма використовує, наприклад, маркетингову стратегію мінімізації ціни товару на конкретному сегменті ринку, то природним вибором компанії є застосування стратегії мінімізації загальних логістичних витрат. Тут слід вказати, що і та й інша стратегії, що приведені в якості прикладу, можуть ґрунтуватися на концепції інтегрованої логістики.

Вказані вище чотири стратегії на практиці досить вдало доповнюються ще й такими стратегіями:

- диференціації обслуговування клієнта, яка відповідає маркетинговій стратегії підприємства, спрямованій на дослідження потреб і вимог потенційних споживачів. Завдяки цій стратегії підприємство формує розміщення своєї продукції в точках збуту, які є прийнятними і зручними для споживачів;
- логістичних інновацій, яка надає можливість модернізувати не тільки процес просування товарної продукції, а й підвищити якість обслуговування споживачів;
- створення інтегрованого ланцюга поставок, яка спрямована на інтеграцію і кооперацію всіх учасників з метою повної реалізації логістичного міксу.

Висновок. З метою вирішення проблеми скорочення логістичних витрат у практичній діяльності підприємств, фірм і компаній слід обґрунтовано підходити до вибору тієї чи іншої стратегії, чи можливо комбінації декількох. Досвід закордонних компаній свідчить, що синергійний ефект у скороченні логістичних витрат одержується за умови реалізації двох-трьох стратегій одночасно.

Ключові слова: Логістичні витрати, стратегія, підприємство.

Список використаних джерел

1. Сумець О. М. *Логістичні витрати підприємств олійно-жирової галузі: формування та оцінювання* : монографія. Харків : Вид-во НУА, 2017. 243 с.
2. Шевців Л. Ю., Петецький І. *Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання* : монографія. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. 244 с.

Роль медіації у вирішенні конфліктів у процесі закупівель та продажів

Ігор Андрусяк

здобувач освітньої програми «Менеджмент організації»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AndrusiakIP@krok.edu.ua

Наталія Літвін

к.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: litvinnm@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4505-4363

Актуальність дослідження: Медіація – позасудова, добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів [1]. Основним інструментом медіації є сприяння у встановленні конструктивного комунікаційного процесу між сторонами конфлікту, спрямованого на пошук взаєморозуміння та досягнення компромісу. Актуальність цього дослідження полягає в тому, що конфлікти в процесі закупівель та продажів можуть впливати на ефективність діяльності підприємств, спричиняючи затримки, фінансові втрати, погіршення відносин між учасниками ринку та інші негативні наслідки. Використання медіації дозволяє вирішувати ці конфлікти шляхом добровільного узгодження сторонами взаємовигідних рішень, зменшуючи тим самим витрати часу, енергії та ресурсів на вирішення конфліктів і сприяючи підтримці стабільності та розвитку підприємства.

Об’єктом дослідження є процес закупівель та продажів на підприємствах, включаючи всі етапи цих процесів, від переговорів і укладання угод до вирішення конфліктів, які можуть виникнути на шляху їх здійснення.

Предметом дослідження є процес медіації як інструмент вирішення конфліктів під час закупівель та продажів на підприємствах.

Метою дослідження є вивчення та аналіз ролі медіації в процесі вирішення конфліктів, що виникають під час закупівель та продажів на підприємствах.

Інформаційна база дослідження: наукові статті, монографії, інтернет джерела, законодавчі акти, тощо.

Етапи та результати дослідження: На першому етапі дослідження проводився аналіз та вдалося з’ясувати причини виникнення конфліктів у процесі закупівель та продажів на підприємстві. Найбільш поширеними причинами є:

- неузгодження усіх істотних умов закупки/продажу на етапі погодження договору сторонами. Так, недосягнення сторонами договору у належній формі згоди хоча б по одній з істотних умов договору може стати наслідком визнання такого договору неукладеним. В результаті настають негативні наслідки для сторін, передбачені законодавством України, а саме: кожна із сторін зобов’язана повернути другій стороні у натурі все, що вона одержала на виконання цьо-

го правочину, а в разі неможливості такого повернення –відшкодувати вартість того, що одержано, за цінами, які існують на момент відшкодування [2];

- неналежне виконання сторонами умов договору, що здебільшого призводить до вирішення конфлікту в судовому порядку. Беручи до уваги завантаженість судової системи, позови розглядаються від декількох місяців до декількох років. Окрім цього сторона, права якої порушені та яка звертається до суду, несе додаткові фінансові збитки при вирішенні конфлікту в судовому порядку. Так, до судових витрат, які несе сторона-заявник позову, відносяться: судовий збір; витрати на професійну правничу допомогу; витрати, що пов'язані з явкою до суду; витрати, що пов'язані із залученням (викликом) свідків, експертів, спеціалістів, перекладачів, проведення експертизи; витрати, що пов'язані з витребуванням доказів, проведення огляду доказів за їх місцезнаходженням; тощо. Чинне законодавство передбачає компенсацію понесених стороною-заявником позову витрат за рахунок іншої сторони конфлікту, але виключно у випадку задоволення позову [3];

- внутрішній конфлікт між співвласниками одного підприємства. Це зазвичай відбувається в тих випадках, коли, наприклад, кожен співвласник підприємства залучений в операційний процес і для уникнення конфліктів відповідає за окрему функцію в бізнесі. Всі вони об'єднані єдиною метою – генерувати більше прибутку і забезпечити довгострокову капіталізацію бізнесу. Але тактика досягнення цієї мети може бути у кожного різна, і ніхто не бажає поступатися. Відсутність узгодженості серед партнерів має прямий вплив на роботу підприємства та досягнення поставлених цілей.

- конфлікт інтересів, коли приватний інтерес працівника замовника або будь-якої особи або органу, які діють від імені замовника і беруть участь у проведенні процедури закупівлі, може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішень або на вчинення чи невчинення дій під час проведення процедури закупівлі [4].

Другим етапом дослідження є моделювання впливу медіації на вирішення типових конфліктних ситуацій у процесі закупівель та продажів на підприємстві.

Третім етапом дослідження є аналіз ефективності розроблених моделей та стратегій вирішення типових конфліктних ситуацій у процесі закупівель та продажів на підприємстві, з використанням медіації.

Результатом дослідження є впровадження процесу медіації на підприємстві, який включає в себе незалежного медіатора, який допомагає сторонам вирішувати конфлікти. Для впровадження медіації на підприємстві необхідно пройти наступні етапи:

- вибір медіатора, що передбачає пошук та відбір кваліфікованого медіатора, який має досвід роботи з конфліктами, подібними до тих, що виникають на підприємстві;

- підготувати усіх учасників процесу закупівель та продажів до процесу медіації, пояснивши їм, що це таке і як це працює;

- встановити чіткі процедури для медіації, включаючи те, як і коли вона

буде використовуватися;

- проводити ревізію та адаптацію, що передбачає регулярний перегляд і, за потреби, адаптування процесу медіації, щоб він залишався ефективним для підприємства.

Значущість результатів дослідження: Впровадження медіації як засобу вирішення конфліктів дозволить підприємствам покращити управління конфліктами, зменшити втрати та збільшити ефективність в процесах закупівель та продажів, допоможе вирішувати конфлікти без судового втручання та в найкоротші строки. Медіація сприяє відновленню та покращенню відносин між сторонами, що може мати позитивний вплив на майбутню співпрацю.

Ключові слова: медіація, закупівля, продаж, договір, конфлікт.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX.
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV.
3. Господарський процесуальний кодекс України від 06.11.1991 № 1798-XII.
4. Радник у сфері публічних закупівель [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://radnik.com.ua/praktyka_zakupivel/kontrol_ta_vidpovidalnist/konflikt-interesiv-oznaky-rekomendatsii-vidpovidalnist/.
5. Стратегічні перспективи підприємств в умовах економіки невизначеності / І.П. Мізус, О.М. Герасименко, Н.М. Літвін, Д.Є. Ткач // Економіка невизначеності: практичний погляд на проблему: монографія / за ред. В. І. Грушка. - К.: Університет "КРОК", 2021. - С. 41-71.-URL:<https://monograph.krok.edu.ua/books/catalog/book/12>
<https://monograph.krok.edu.ua/books/catalog/book/12>.
6. Digitization of Investment-Innovation Development of Ukrainian Economy: Empirical Analysis / S. Tkalenko, N. Sukurova, L. Kudyenko, N. Litvin // Comprehensible Science - ICCS 2020. - 2021. - Vol.186. - Pp. 43-60. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-030-66093-2_5
https://www.springer.com/gp/book/9783030660925?utm_campaign=bookpage_about_buyonpublisherssite&utm_medium=referral&utm_source=springerlink

Legal aspects of managing the procurement activities of trade enterprises

Andrii Kovalchuk

*Lecturer at the Department of Management, Economics and Tourism,
Institute for Natural Resources Management,
of KROK University, Kolomyia, Ukraine,
e-mail: KovalchukAP@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3621-4217*

Eugene Lepokhin

*Lecturer at the Psychology Department, PhD in Philology, Associate Prof.,
Institute for Natural Resources Management,
of KROK University, Kolomyia, Ukraine,
e-mail: LepokhinYO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6941-7467*

Ilona Kovalchuk

*Deputy director,
Institute for Natural Resources Management,
of KROK University, Kolomyia, Ukraine,
e-mail: KovalchukIZ@krok.edu.ua*

The present-day situation proves that the corporate activities in the field of trade effect on the state and development of the Ukrainian economy. Their main tasks are to ensure the distribution of goods from manufacturers to end consumers, expand sales markets, generate employment opportunities, stimulate competition by improving the quality of goods and services, and replenish budgets of various levels, which finance education, healthcare, economic and social sectors. They rely on studying and meeting the market needs, complying with the current trade legislation, and addressing a range of marketing and logistics issues, which ultimately helps them achieve business goals, solve regional problems, and strengthen their competitive position. One of the determining factors for the successful operation of trade enterprises in today's environment is the effective management of procurement activities.

The content of procurement activities of trade enterprises encompasses:

1. Preparatory operations. At this stage, the marketing strategy is adjusted to the market requirements; demand, supply, and market development are studied and forecasted; an operative procurement plan is elaborated; sources and possible suppliers are studied, and draft contracts for the supply of goods and services are developed.

2. Actual procurement operations. This involves entering into agreements and contracts, preparing and submitting purchase orders to suppliers, emendating and clarifying specifications, arranging their receipt and payment of goods.

3. Final operations. These involve verifying suppliers' compliance with contractual obligations, applying regulatory measures against mala fide business associates and making decisions on further cooperation with them, determining the contribution of procurement activities to the overall performance of the trade enterprise [2].

Procurement management should be considered as an activity based on information about the external and internal environment, involving the use of functions, methods, development and adoption of management decisions aimed at achieving procurement

objectives in particular and ensuring the effective functioning of the trade enterprise in general. In doing so, it is necessary to comply with the current legislative framework, since the work of trading companies in the procurement of goods and services involves cooperation with other individuals and legal entities, contractual relations between them, and a range of other legal issues governed by a number of legal acts of Ukraine. The legal side of procurement is particularly relevant for business entities planning to cooperate with foreign suppliers. In such circumstances, it is essential to know the provisions of international law and the features of the legislation of the country where the potential supplier is registered. These factors are a prerequisite for conducting foreign economic operations, which will minimise likely risks and establish cooperation with a foreign partner on a reciprocal basis.

Management of procurement activities of trade enterprises involves consideration of a number of legal aspects, among which the following are worth singling out:

1. Legal requirements for procurement activities. Legislation governing procurement activities includes rules on the procurement of goods and services, antitrust laws and other relevant regulations. Compliance with these requirements will help to avoid legal challenges and ensure that procurement activities comply with applicable laws.

2. Contractual relations with suppliers. It is crucial to draft and define the terms of contracts properly, including price, delivery terms, warranties, force majeure and other aspects, in order to protect the company's interests in the event of failure or improper fulfilment of its terms.

3. Confidentiality and data security. Procurement management may involve the interchange of confidential data with suppliers. In such circumstances, measures should be taken to guard this information from unauthorised access and data leakage to prevent eventual legal issues and financial losses.

4. Accountability for product quality and safety. Businesses should ensure that the products they purchase meet quality and safety requirements. This may include checking quality certificates, packaging and labelling requirements.

5. Tax and customs matters. Businesses must comply with tax and customs legislation when conducting procurement to avoid tax fines and other negative repercussions.

Strong focus in procurement activities should be placed on contractual relations with suppliers. The foundation for cooperation between trade enterprises and suppliers is contractual arrangements. Modern legal thought acknowledges that a contract is an agreement between two or more parties to establish, change or terminate respective rights and obligations. An analysis of the relations in which a commercial contract is liberally applied testifies that it (the contract) is a legal form of relations between business entities, which determines their property obligations and is aimed at achieving a certain economic result [3]. The Commercial and Civil Codes of Ukraine regulate contractual relations between business entities. Article 180(2) and (3) of the Commercial Code of Ukraine stipulates that a commercial agreement is deemed to be concluded if the parties have agreed on all its essential terms in the manner and form prescribed by law. Essential terms are those recognised as such by law or indispensable

for contracts of this type, as well as those terms on which agreement must be reached at the request of one of the parties. When entering into a commercial agreement, the parties are obliged to stipulate the subject matter, price and term of the agreement in any case [1]. Noteworthy, part 3 of Article 6 of the Civil Code of Ukraine provides for the parties to a contract to derogate from the provisions of civil law and settle their relations at their own discretion [5]. Entering into agreements should also comply with part 1 of Article 181 of the Commercial Code of Ukraine and Article 639 of the Civil Code of Ukraine, pursuant to which an agreement is generally drawn up as a single document signed by the parties and sealed, in compliance with the general procedure for entering into agreements set out in Article 181 of the Commercial Code of Ukraine. It is allowed to conclude commercial contracts in a streamlined manner, which applies to contracts concluded upon free will, provided that they comply with the general procedure for concluding contracts established by Article 181 of the Commercial Code of Ukraine (Article 184(2)). Thus, part 2 of Article 639 of the Civil Code of Ukraine provides that if the parties agree to conclude an agreement by means of information and communication systems, it is deemed to be concluded in writing, unless the law establishes special requirements for the form and procedure for concluding this type of agreement under the Commercial Code of Ukraine [1, 5].

The legal aspects considered are the determining components of procurement activities, which, for one part, ensure compliance with the current legislation, and, for another part, target economic efficiency. To determine the economic efficiency, a number of financial and non-financial, absolute and relative indicators are available that assess the procurement, transportation and storage of purchased goods. In terms of absolute financial indicators of the procurement process, the actual and planned purchase quantity, procurement costs, accounts payable and the volume of undelivered goods deserve mention. In terms of financial relative indicators, it is worth considering the level of fulfilment of the planned purchase quantity, the level of procurement costs to operating expenses, the level of accounts payable for purchased goods and the share of undelivered goods. These indicators should be measured with the planned data or with the data of previous periods, which will allow tracing the dynamics of the efficiency of the main procurement processes and identifying development trends over a certain period of time [4].

Thus, legal aspects are crucial in the procurement of goods and services, ensuring compliance with the current legal framework and protecting trade enterprises from unplanned financial expenses. This part of procurement activities requires undivided attention, namely:

1. Monitor the legislation governing procurement activities. This process is vital to ensure that businesses are compliant with the law and to prevent potential violations. A regular assessment of changes in procurement laws and regulations should also be made to determine whether and how these changes might affect procurement.

2. Develop precise internal procedures. Enterprises should have strict and consistent internal procedures for procurement that comply with the law and internal standards.

3. Employ electronic procurement management systems. Electronic systems offer the potential to automate procurement processes, track contracts and ensure compliance with legal requirements.

4. Manage and train staff. Procurement staff should have sufficient knowledge of the legal aspects of the process. Training and education on legal issues is a good way to ensure compliance and mitigate potential risks.

5. Audit and establish internal controls. Regular audits and an established internal control system serve to identify any legal risks or irregularities that may arise in the procurement process. 6. Cooperation with legal advisors. Engaging legal advisors can be beneficial for businesses in dealing with complex legal issues and ensuring compliance with applicable laws.

Keywords: trade enterprises, procurement activities, management of procurement activities, valid legislative framework, economic efficiency.

References:

1. *Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Commercial Code Ukraine] (2003, January 16). № 436-IV. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].*
2. *Vishnevskaya, O.A., & Voloshina, A.O. (2019). Planuvannia ta orhanizatsiia zakupivel tovariv spozhyvchoho pryznachennia torhovym pidpriemstvom [Planning and organization of purchases of goods for consumer purpose by a trade enterprise]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky [Scientific Bulletin of KSU. Series «Economic Sciences»], 34, 50–53. doi: 10.32999/ksu2307-8030/2019-34-10 [in Ukrainian].*
3. *Manzhula, A.A., & Kuripko, V.I. (2021). Osoblyvosti ukladannia dohovoriv u sferi hospodarsko-torhovelnoi diialnosti [Features of conclusion of agreements in the field of economic and trade activity]. Naukovi zapysky. Serii: Pravo [Scientific notes. Series: Law], 10, 30–33. doi: 10.36550/2522-9230-2021-10-30-33 [in Ukrainian].*
4. *Rudnytska, O. (2016). Analiz operatsiinoi diialnosti za osnovnymy biznes-protsesamy torhovelnykh pidpriemstv [Analysis of operating activities by key business processes of trading companies]. Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu [Herald of Ternopil National University of Economics], 4, 128–135. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2016_4_13 [in Ukrainian].*
5. *Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [Civil Code Ukraine] (2003, January 16). № 435-IV. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>. [in Ukrainian].*

Етапи логістичного процесу та їх взаємозв'язок

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 кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: filatovy@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0002-9831-7051

У сучасній глобальній економіці логістичні процеси стають все більш важливим елементом успішної діяльності підприємств у сфері торгівлі та виробництва. Ці процеси охоплюють широкий спектр дій, спрямованих на організацію руху товарів від місця їх виробництва до моменту, коли вони потрапляють до кінцевого споживача. Розуміння кожного етапу логістичного процесу та їх взаємозв'язку вкрай важливе, оскільки воно дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення підходів до оптимізації кожного етапу логістичного процесу.

Об'єктом дослідження є логістичний процес, який охоплює комплекс дій і операцій з управління матеріальними потоками від постачальника до кінцевого споживача.

Предмет дослідження – аналіз та систематизація підходів до управління етапами логістичного процесу та їх взаємозв'язку.

Метою дослідження: є визначення шляхів оптимізації кожного етапу логістичного процесу та їх взаємозв'язку для підвищення продуктивності та зниження витрат на підприємствах.

Дослідженню розвитку логістичних процесів, взаємозв'язку етапів логістичного процесу присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних науковців: В. Г. Алькема, О. М. Сумець, Є. В. Крикавський, Д. Дж. Бауэрсокс, Я. А. Дроботя та інших.

Логістичні процеси є складними та важливими для будь-якої компанії. Вони включають різні етапи, починаючи з планування і закінчуючи доставкою товарів. Планування допомагає визначити стратегічні цілі та потреби компанії. Закупівельна функція включає в себе вибір постачальників і оптимальних обсягів закупівель. Зберігання та складування товарів вимагає ефективного управління запасами та моніторингу термінів придатності. Транспортування та доставка товарів залежить від вибору виду транспорту та маршруту.

Логістичні процеси потребують ефективного управління матеріальними та інформаційними ресурсами. Інформаційний потік грає важливу роль у кожній функції логістичного процесу. У плануванні він допомагає аналізувати попит та прогнозувати потреби споживачів. У закупівельній функції інформація про

запаси допомагає визначити оптимальні обсяги закупівель. Під час виробництва інформаційний потік координує роботу різних виробничих ділянок. У функції зберігання та складування він допомагає в управлінні запасами та моніторингу термінів придатності. Інформаційний потік є ключовою складовою кожної функції логістичних процесів [1].

Управління логістичним процесом вимагає координації та керування різними аспектами діяльності компанії. Кожен етап логістичного процесу взаємодіє з іншими для забезпечення успішної діяльності.

Вдосконалення управління логістичними процесами допомагає підприємствам підтримувати неперервність постачання та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів. Логістичні процеси включають різні функції, такі як планування, закупівля, зберігання, транспортування та доставка. Управління інформаційним та матеріальним потоками є ключовим аспектом успішного логістичного процесу.

Характерними рисами логістичної концепції управління матеріальними ресурсами на основі постійного вдосконалення є: скорочення витрат та періоду операційного циклу, усунення ймовірності одержання дефекту, поліпшення ергономіки робочих місць, підвищення ефективності виробництва продукції [2].

Одним із шляхів оптимізації процесного підходу на підприємствах є впровадження ефективних систем управління менеджментом, які, як правило, побудовані таким чином, що вся діяльність підприємства, організації розподілена на процеси, в яких чітко визначені етапи виконання процесу та визначені власники кожного процесу. Власник логістичного процесу відповідає за його керування та координацію. Зазвичай на посаду власника рекомендується призначити ініціативного та творчого працівника. Власник має в своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, інформаційне забезпечення та реальні ресурси, якими він розпоряджається в рамках визначених повноважень. Власниками процесів, як правило, призначаються керівники відділів та функціональних підрозділів служби логістики.

Логістичні процеси взаємодіють між собою, щоб забезпечити ефективність та успішність всієї системи управління товарами. Планування визначає стратегічні цілі компанії, що впливають на всі наступні етапи, включаючи закупівлю, виробництво, зберігання, транспортування та доставку товарів. Інформація, що зібрана під час планування, передається між різними функціями логістичного процесу для прийняття рішень та координації дій. Наприклад, дані про попит передаються в управління закупівлями для оптимального вибору постачальників та обсягів закупівель. Управління запасами отримує інформацію про рівень запасів для оптимального управління запасами та формування замовлень. Транспортування та доставка товарів залежать від інформації про замовлення та маршрутизації, що надходить від інших функцій. Нарешті, обробка замовлень та обслуговування клієнтів відбувається з використанням інформації про статус замовлення та доставки, що надійшла від усіх попередніх етапів. Таким чином, взаємозв'язки логістичних процесів забезпечують координацію дій та

ефективність управління товарами від постачальника до кінцевого споживача.

Ключові слова: логістичні процес, етапи логістичного процесу, взаємозв'язок, вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Крикавський Є. В. *Економіка логістичних систем : монографія / М. Василевський, І. Білик, О. Дейнега та ін. // під ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів : НУ «ЛП», 2008. 596 с.*
2. Орехова К. В. *Логістичні концепції управління матеріальними потоками у збройних силах України. <https://chmni.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Oryehova-K.-V.-2.pdf> (дата звернення 11.04.2024).*

Психологічні аспекти, емоційні реакції та вплив реклами на прийняття рішень споживачами

Олена Лакомова

*здобувач II курсу, гр. ПС-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: LakotovaOV@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач 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. Тема впливу реклами на прийняття рішень споживачами і його психологічні аспекти залишається актуальною в науці через постійні зміни в рекламних стратегіях, розвиток нових технологій та вивчення ефективних методів впливу на споживачів. Ця тема дозволяє розуміти, які механізми працюють у мозку людини при перегляді реклами, як формуються її уподобання та як це впливає на їхні покупки. Дослідження в цій області допомагає рекламістам та маркетологам ефективніше спрямовувати свої зусилля для досягнення бажаних результатів у рекламних кампаніях.

Об'єктом дослідження є вплив реклами на прийняття рішень споживачами.

Предметом дослідження є психологічні аспекти цього впливу, включаючи сприйняття, пам'ять, мотивацію, емоційні реакції та їхній вплив на поведінку споживачів.

Метою дослідження є розуміння механізмів та ефектів, що виникають при взаємодії реклами зі споживачами.

Для досягнення цієї мети передбачено вирішення наступних завдань:

- Провести огляд наукових джерел та досліджень, що стосуються впливу реклами на прийняття рішень споживачами, зокрема психологічних аспектів та емоційних реакцій;
- обробити та проаналізувати отримані результати, виявити зв'язки та закономірності між рекламним впливом, психологічними факторами та прийняттям рішень;
- на основі отриманих даних і виявлених закономірностей розробити рекомендації для практикуючих маркетологів та рекламних агентств щодо оптимізації стратегій рекламних кампаній з урахуванням психологічних аспектів та емоційного впливу на споживачів.

Інформаційна база досліджень На сьогоднішній день існує багато відомих дослідників, які активно займаються дослідженням впливу реклами на прийняття рішень споживачами, зокрема в Україні та у світі. Деякі імена цих дослідників варто відзначити: Тетяна Литвиненко: доктор економічних наук, професор, активно досліджує маркетингові комунікації та вплив реклами на споживачів в українському контексті; Richard Petty: відомий американський психолог,

що спеціалізується на вивченні психологічних аспектів реклами та її впливу на споживачів; Robert Heath: британський вчений, автор численних досліджень у галузі емоційного впливу реклами на споживачів; Byron Sharp: австралійський маркетолог, який активно вивчає психологічні аспекти споживчої поведінки та впливу реклами на ринкову динаміку. Ці дослідники і багато інших внесли значний внесок у розуміння психологічних механізмів впливу реклами на споживачів і вироблення ефективних стратегій маркетингових комунікацій.

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби маркетингового аналізу, економічного прогнозування, узагальнення, групування та порівняння.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження ми здійснювали аналіз наукових джерел на предмет показників емоційних реакцій та впливу реклами на прийняття рішень споживачами [1].

На другому етапі дослідження ми проаналізували інформацію з дослідження під назвою "Емоційний вплив музики на сприйняття бренду та наміри щодо купівлі", проведене Себастьяном Келером, Джулією Хеннінг-Вебер та Крістіаном Шмідтом у 2020 році і опубліковане в Journal of Business Research, дослідивши взаємозв'язок між музикою, емоціями та прийняттям рішень споживачами. Учасниками дослідження було 120 осіб, які брали участь у онлайн-опитуванні.

Проаналізувавши результати онлайн-опитування ми виявили, що в ході дослідження учасники прослуховували різні музичні фрагменти і потім оцінювали своє сприйняття бренду та наміри щодо купівлі. Використовувалися три типи музики: весела (швидка, енергійна), сумовита (повільна, мінорна) та нейтральна (спокійна, нейтральна). Результати дослідження показали, що весела музика призвела до більш позитивного сприйняття бренду та збільшила наміри щодо купівлі. У той же час, сумовита музика не мала значного впливу на сприйняття бренду, але знизилася наміри щодо купівлі. Нейтральна музика також не мала значного впливу на сприйняття бренду та наміри щодо купівлі.

На нашу думку, варто зазначити, що емоції, викликані музикою, мають важливий вплив на сприйняття бренду та наміри щодо купівлі. Весела музика може бути корисною для брендів, які прагнуть створити позитивний імідж і збільшити продажі, в той час як сумовита музика може використовуватися для позиціонування бренду як емоційного та щирого [3].

Психологічні аспекти та емоційний вплив реклами на прийняття рішень споживачами є невід'ємною частиною сучасної рекламної практики. Рекламні кампанії використовують різноманітні техніки з метою максимального привертання уваги споживача. Ці техніки можуть включати в себе використання яскравих кольорів, несподіваних звукових ефектів або відомих обличчя, які активують роботу певних частин мозку.

Рекламні кампанії також спрямовані на збереження бренду або продукту в пам'яті споживача. Це досягається за допомогою повторень, асоціацій з відомими образами або музикою, що допомагає зберегти інформацію в пам'яті на тривалий час. Реклама використовує різноманітні мотиваційні фактори, такі як бажання

досягнення успіху, задоволення потреб, створення соціального статусу і т. д., щоб стимулювати споживачів до придбання товарів або послуг.

Одним з важливих аспектів реклами є її емоційний вплив на споживачів. Реклама може створювати емоційний зв'язок між споживачем та брендом, викликаючи симпатію або співчуття, або ж за допомогою позитивних емоційних вражень від користування продуктом. Емоції грають ключову роль у прийнятті рішень споживачами, тому реклама, яка викликає сильні емоції, може сприяти більш швидкому прийняттю рішення про покупку, ніж реклама, яка просто надає інформацію про продукт.

Рекламні повідомлення часто використовують психологічні тригери, такі як страх, смуток, радість або цікавість, щоб привернути увагу та спонукати до дії.

Вплив реклами на прийняття рішень споживачами проявляється в формуванні позитивного іміджу бренду, стимулюванні попиту на продукти чи послуги та формуванні поведінки купівлі. Урахування психологічних та емоційних аспектів дозволяє рекламним агентствам та маркетологам досягати максимальної ефективності у взаємодії зі споживачами.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть допомогти маркетологам та рекламним агентствам у виборі відповідного музичного супроводу для рекламних відеороликів або радіореклами. Знання того, як різні типи музики впливають на сприйняття бренду та наміри купівлі, може допомогти створити рекламу, яка більш ефективно привертає увагу та стимулює споживачів до дії.

Рекламні кампанії можуть бути спрямовані на активне використання музики, яка відповідає емоційним потребам цільової аудиторії. Знання про те, як різні типи музики впливають на емоційну реакцію споживачів, дозволяє створювати рекламу, яка максимально відповідає їхнім потребам та побажанням.

Ефективне використання музики в рекламних кампаніях може сприяти позитивному сприйняттю бренду споживачами та збільшенню їхніх намірів купівлі. Це може допомогти підвищити конкурентоспроможність бренду на ринку та збільшити його продажі.

Отже, результати цього дослідження можуть бути корисними для практикуючих маркетологів, рекламних агентств та брендів, які прагнуть покращити ефективність своїх рекламних стратегій та досягти більшого успіху у взаємодії зі споживачами.

Ключові слова: емоційна реакція, дослідження, вплив реклами, рекомендації, аналіз.

Список використаних джерел

1. Блог "Neuromarketing Science & Business": <https://www.neurosciencemarketing.com/blog/home>
2. Journal of Consumer Research: <https://consumerresearcher.com/>
3. "Neuromarketing: Understanding the Brain of the Consumer" by Roger Dooley (<https://www.amazon.com/Neuromarketing-Understanding-Buttons-Customers-Brain-ebook/dp/B004VF62OI>)

Зовнішня реклама: основні види та вимоги

Аліна Мацьовита

студентка групи ПТ-22,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: MatsovytaAO@krok.edu.ua

Ірина Мала

старший викладач кафедри управлінських технологій,

старший викладач 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. Зовнішня реклама залишається актуальною незважаючи на зміни в медіа та рекламних технологіях. Вона присутня в публічних місцях, таких як вулиці, торгові центри, стадіони тощо, і тому має потенціал привернути увагу великої аудиторії. Зовнішня реклама постійно змінюється та адаптується до нових технологій, таких як цифрові екрани, програматичне керування та аналітика, що потребує постійного дослідження та аналізу. Дослідження зовнішньої реклами допомагають розуміти, як рекламні повідомлення сприймаються та впливають на споживачів в різних місцях та часах. Вивчення ефективності рекламних кампаній на зовнішніх носіях дозволяє маркетологам та рекламодавцям оптимізувати свої стратегії та бюджети. Зовнішня реклама може бути дуже ефективною для місцевих бізнесів та подій, і дослідження може допомогти визначити найбільш вигідні місця та формати для таких рекламних кампаній. У загальному, зовнішня реклама є важливою складовою маркетингової стратегії багатьох компаній, тому дослідження в цьому напрямку залишається актуальним і потрібним.

Об'єктом дослідження є зовнішня реклама її основні види та вимоги.

Предметом дослідження є зовнішня реклама.

Метою дослідження є аналіз основних видів та вимог зовнішньої реклами та розгляд пропозицій щодо її удосконалення.

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

- аналіз наукових джерел щодо вимог зовнішньої реклами;
- збір та систематизація інформації стосовно існуючих основних видів зовнішньої реклами;
- діагностика шляхів удосконалення та розвитку зовнішньої реклами.

Інформаційна база досліджень. Аналіз зовнішньої реклами підприємств торгівлі України виявив відсутність науково обґрунтованого підходу до створення відповідної системи управління, що призводить до прийняття стихійних рішень, що не відповідають принципу комплексності і не забезпечені необхідним потенціалом розвитку. Це суттєво знижує ефект від використання зовнішніх рекламних конструкцій.

Аналіз наукових публікацій показав, що наукових праць, присвячених

дослідженню управління зовнішньої реклами, нема. Є науковці, що розглядають певні аспекти зовнішньої реклами, а саме: А.Н. Назайкін приділив увагу медіа-плануванню в зовнішній рекламі, К. Кнорре та А.В. Катернюк наводять рекомендації щодо композиції рекламного звернення, Є.В. Ромат, С.В. Веселов і О.Л. Гоголева надають частковий опис носіїв зовнішньої реклами, З.І. Аселкан дослідила закономірності розвитку та регулювання локального (в межах міста) ринку зовнішньої реклами [1].

Дослідженню державного регулювання розміщення зовнішньої реклами в Україні присвятили свої праці такі науковці, як О.Г. Курчин та А.В. Гринько-Гузевська, однак ракурс розгляду проблеми має суто юридичний характер. Це створює певні обмеження і не враховує особливостей економічної функції зовнішньої реклами та специфіки зовнішньої реклами підприємств торгівлі. Питання рекламної діяльності активно досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: У.Ф. Аренс, К.Л. Бове, А. Дейян, Т.І. Лук'янець, Дж. Едвардс, Ф. Котлер, Л. Персі, Дж. Россітер, К. Ротцолл, Є.В. Ромат, Г. Картер, У. Уелс, Дж. Бернет, П. Фостор, В. Фрайбургер, І.Л. Вікентьєв, Ф.Г. Панкратова, А.А. Мазаракі, А.В. Войчак, Є.В. Ромат, С.С. Гаркавенко, В.Ф. Павленко, В.В. Ортинська, Т.О. Примак, А.А. Старостіна, С.В. Веселов та багато інших, однак питання управління зовнішньою рекламою підприємств торгівлі ще потребує дослідження [2].

Методологія дослідження. Обсяг необхідних для донесення рекламної інформації тисячі осіб витрат не може використовуватися як взірцевий критерій відбору рекламних засобів, адже його обсяг під час планування двох різних рекламних кампаній буде суттєво відрізнятися: значно знижуватися для локального підприємства і зростати для підприємства, що планує загальнонаціональну рекламну кампанію. Крім того, розрахунок показника ведуть на основі даних, що не передбачають повного уникнення врахування повторних контактів, тобто неодноразової реєстрації однієї особи. Також на значущість витрат ЗР суттєвий вплив можуть здійснювати інші фактори, серед яких стадія життєвого циклу підприємства і використання медіа-міксу. Потребує деталізації й така характеристика зовнішньої реклами, як креативність, що визначається значним арсеналом інструментів реалізації креативних ідей. Серед прийомів, що застосовують у зовнішній рекламі, найпоширеніші такі:

- створення рекламних конструкцій різноманітних форм та розмірів у вигляді об'ємно-просторових фігур;
- будь-які цікаві ідеї щодо змісту та оформлення рекламних матеріалів, що залежить від особливостей предмета рекламування та цільової аудиторії. Прикладом може бути тізерна реклама, спеціально допущені помилки, неправильне розташування рекламного звернення на конструкції тощо;
- використання нестандартних місць для розміщення рекламних звернень – будь-яких будівель, споруд, поверхонь;
- використання оригінального освітлення рекламної конструкції або акцентованої частини рекламного звернення;

- вживляння зовнішньої реклами в навколишній ландшафт, використання наявних природних чи урбаністичних елементів як складової частини рекламного звернення;

- застосування так званого прийому story board, що полягає у розташуванні одного чи кількох пов'язаних рекламних звернень на певній однорідній сукупності рекламних площин, розташованих послідовно вздовж транспортних шляхів. Так можна досягати навіть ефекту динаміки, аналогічно мальованим мультфільмам.

Проблемним аспектом такого рекламування є необхідність оренди багатьох рекламних площин (в ідеалі всіх), розташованих вздовж певних доріг, що потребує збільшення витрат та завчасного бронювання;

- використання різноманітних екстендерів, що являють собою елементи, які виступають за межі рекламного поля, що суттєво підвищують рівень уваги до рекламного звернення. Їх застосовують достатньо широко, бувають плоскі, об'ємні, динамічні, світлові тощо.

Узагальнювальною передумовою розгляду зовнішньої реклами як медіа-каналу з великим потенціалом творчих рішень є наявність великої кількості різноманітних рекламних конструкцій, що обмежується виключно фінансовими причинами.

Етапи та результати дослідження. Дослідження зовнішньої реклами може пройти кілька етапів, включаючи планування, збір даних, аналіз і висновки. Ось загальні етапи та можливі результати дослідження:

Планування дослідження. Визначення цілей дослідження: наприклад, вивчення ефективності конкретної рекламної кампанії, аналіз споживчої реакції на певний тип зовнішньої реклами тощо. Розробка методології дослідження: вибір методів збору даних, визначення вибірки, розробка опитувальників або інших інструментів для збору інформації.

Збір даних. Проведення опитувань: опитування споживачів, які бачили рекламу, щоб з'ясувати їхню реакцію та сприйняття. Спостереження: вивчення поведінки споживачів під час взаємодії з рекламою, наприклад, їхня реакція на рекламні повідомлення.

Аналіз даних. Обробка отриманих даних: аналіз відповідей опитаних, вивчення тенденцій та залежностей. Інтерпретація результатів: встановлення взаємозв'язків між різними факторами та ефективністю рекламної кампанії, виявлення ключових висновків. Підготовка звіту та висновків. Створення звіту: представлення отриманих даних та аналізу у зручній формі для замовника або зацікавлених сторін. Формулювання висновків і рекомендацій: надання конкретних рекомендацій щодо оптимізації рекламної стратегії або вибору оптимального формату зовнішньої реклами.

Можливі результати дослідження зовнішньої реклами включають: оцінку ефективності рекламної кампанії на основі різних метрик, таких як увага, запам'ятовуваність, вплив на покупки тощо. Аналіз споживчого сприйняття та реакції на рекламу, включаючи дослідження впливу рекламних повідомлень

на усвідомлення бренду та інші показники. Рекомендації щодо вдосконалення стратегії зовнішньої реклами, вибору оптимальних форматів та розташування рекламних носіїв для досягнення найкращих результатів.

Практична значущість результатів дослідження.

Враховуючи різноманітність форм сучасної зовнішньої реклами та їх постійний розвиток, пропонуємо таке її визначення: як оплачена форма представлення інформації, що демонструється на відкритій місцевості у будь-якому вигляді, за винятком розміщення на транспортних засобах, і має на меті досягнення комерційних чи соціальних цілей рекламодавця, що ширше трактує поняття і відповідає специфіці та сучасним тенденціям розвитку цього каналу маркетингових комунікацій. Сучасна зовнішня реклама набула нових якісних характеристик, що гарантують їй важливе місце у системі маркетингових комунікацій підприємств, дають можливість суттєво підвищити обґрунтованість планування рекламних кампаній і забезпечити зростання їх результативності. Крім того, виникає необхідність уточнення змісту понять та усунення розбіжностей між науковою, практичною та законодавчою термінологією в цій сфері діяльності.

Ключові слова: зовнішня реклама, маркетингова стратегія, ефективність, інструменти реалізації, обробка даних.

Список використаних джерел

1. Бачення розвитку Асоціації зовнішньої реклами України [Електронний ресурс] / Асоціація зовнішньої реклами України. – Режим доступу: <http://www.outdoor.org.ua/doc/>
2. Зовнішня реклама : монографія / О.М. Мельникович, А.С. Крепак. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 220 с.

Інфлюенсери, механізм впливу на репутацію бренду та сприйняття споживачами

Анастасія Павлова

*здобувачка II курсу, гр. МЕН-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PavlovaAO@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач 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 даної теми визначається стрімким розвитком інфлюенс-маркетингу, який став одним з найбільш динамічних сегментів цифрового маркетингу. Сучасні споживачі активно користуються соціальними медіа, де інфлюенсери відіграють ключову роль у формуванні їхніх поглядів, вподобань та рішень щодо вибору продуктів. Вони стали потужним інструментом, забезпечуючи брендам змогу залучати поточних та потенційних споживачів, а також формувати довіру та лояльність до бренду.

Об'єктом дослідження є інфлюенсери як інструмент впливу на сприйняття бренду споживачами.

Предметом дослідження є механізм впливу, що використовується інфлюенсерами для формування репутації бренду та впливу на споживачів.

Метою дослідження є аналіз ефективності впливу інфлюенсерів на формування репутації брендів та сприйняття споживачами.

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

- аналіз ролі інфлюенсерів у створенні позитивного іміджу бренду та сприйняття споживачами;
- ідентифікація ключових складових механізму впливу, що використовується інфлюенсерами для формування репутації бренду;
- оцінка ефективності співпраці з інфлюенсерами у підвищенні рівня довіри споживачів до бренду.

Інформаційна база дослідження включає профільні статті з маркетингових онлайн-видань, таких як Adsider та Influencer.com.ua, де досліджується роль інфлюенсерів у сучасному бізнесі; офіційний документ, розроблений Міжнародною Асоціацією Реклами та Маркетингу в Україні (IAB Ukraine), що містить норми та стандарти етичної поведінки для учасників ринку інфлюенс-маркетингу; результати офіційного дослідження, проведеного маркетинговою компанією Nielsen, демонструють вплив інфлюенсерів на споживачів та їх зв'язок з брендами.

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби статистичного та маркетингового аналізу, узагальнення, групування та

порівняння.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження було здійснено аналіз наукової літератури та офіційних маркетингових досліджень про інфлюенсерів та їх вплив на формування сприйняття бренду споживачами. Ідентифіковано складові механізми впливу на аудиторію, що використовується інфлюенсерами для формування репутації бренду.

На другому етапі дослідження нами було виявлено чинники впливу на успіх співпраці з інфлюенсерами, а також ряд невирішених проблемних питань інфлюенс-маркетингу, які можуть ускладнювати оцінку ефективності впливу на впізнаваність бренду.

Зростання впливу інфлюенсерів на формування сприйняття бренду та його репутації обумовлюється тим, що соціальні медіа стали основним каналом комунікації для мільйонів людей по всьому світу. Інфлюенсерами або лідерами думок можуть виступати блогери, моделі, стрімери, знаменитості, фотографи та інші, хто має велику аудиторію в соціальних мережах і здатен впливати на думку та поведінку своїх підписників [1]. Рекламодавці використовують інфлюенсерів як ефективний засіб для просування своїх продуктів та послуг серед широкого кола потенційних споживачів, так 64% глобальних маркетологів вважають, що це найефективніший платний канал [2].

До механізму впливу, що використовують інфлюенсери для формування репутації бренду та сприйняття споживачами, можна віднести наступні складові: створення довірливих та автентичних зв'язків із аудиторією; стимулювання залученості до спілкування про бренд; розповіді про власний життєвий досвід; взаємодія з самим брендом; створення контенту з оглядом продукції та рекомендаціями бренду [1].

Успішне формування позитивного іміджу бренду через співпрацю з інфлюенсерами вимагає відповідності цінностей, які вони несуть, цінностям самого бренду. Інфлюенсери надають бренду людське обличчя, відтворюючи його через свою особистість та життєві історії. Вони також самостійно створюють цікавий та привабливий контент, стимулюючи дискусії серед своєї аудиторії про бренд або продукт, що сприяє активізації спільноти навколо нього [1]. Така взаємодія допомагає побудувати більш довірливі відносини з аудиторією та сприяє підвищенню лояльності до бренду.

Прихильники інфлюенсерів розглядають їх як експертів у певній галузі та надійне джерело інформації. Завдяки стабільно високому рівню залученості, співпраця з інфлюенсерами відкриває для брендів можливість звернутися до вже сформованої та зацікавленої аудиторії, одразу здобуваючи певний рівень довіри. Згідно з дослідженням Nielsen Trust in Advertising 2021, 71% споживачів довіряють рекламі, думкам, рекомендаціям і продукт-плейсменту інфлюенсерів [2].

Ефективність співпраці з інфлюенсерами може бути високою, проте важливо враховувати, що такий підхід також може бути дуже вартісним, особливо для невеликих брендів або стартапів. Ключовим фактором для

досягнення довгострокового успіху в цій галузі є не лише вибір відповідних інфлюенсерів для співпраці, а й їхня інтеграція в маркетингову стратегію бренду та встановлення конкретних цілей для рекламних кампаній.

Інфлюенс-маркетинг є перспективною галуззю, але він стикається з рядом невирішених питань. Поміж них можна виокремити відсутність чіткої структури, недостатню освіченість учасників, невизначеність відповідальності, а також труднощі з кількісним визначенням впливу на впізнаваність бренду [3]. Деякі бренди намагаються обійти обмеження рекламного законодавства, тоді як самі інфлюенсери не завжди можуть гарантувати безпеку бренду щодо їхнього контенту та контролю його впливу на аудиторію [4].

Практична значущість результатів дослідження. В результаті дослідження нами було розкрито значущість інфлюенсерів як потужного інструменту для підвищення впізнаваності бренду та ідентифіковано складові механізми впливу на формування його репутації. Однак в ході дослідження також було виявлено низку проблемних питань, серед яких особливу увагу варто приділити складності вимірювання результатів інфлюенс-кампаній.

Ключові слова: інфлюенсери, інфлюенс-маркетинг, механізм впливу, співпраця, бренд, репутація, споживач, довіра.

Список використаних джерел

1. *Хто такий інфлюенсер? Навіщо він потрібен бізнесу?*. Influencer.com.ua. URL: <https://influencer.com.ua/blog/hto-takij-inflyuenser-navisho-vin-potriben-biznesu/> (дата звернення: 12.03.2024)
2. *Getting closer: Influencers help brands build more personal consumer connections*. Nielsen. URL: <https://www.nielsen.com/insights/2022/getting-closer-influencers-help-brands-build-more-personal-consumer-connections/> (дата звернення: 22.03.2024)
3. *Навіщо брендам блогери. Інфлюенсер маркетинг простими словами*. Adsider. URL: <https://adsider.com/ua/navishcho-brendam-blohery-inflyuenser-marketynh-prostymy-slovamy/> (дата звернення: 15.03.2024)
4. *Етичний кодекс для Інфлюенсерів, рекламодавців та інших учасників ринку Influencer Marketing*. IAB Ukraine. URL: <https://iab.com.ua/etychnyj-kodeks-dlya-inflyuenseriv-reklamodavt-siv-ta-inshyh-uchasnykiv-rynku-influencer-marketing/> (дата звернення: 20.03.2024);

Товари та послуги для здорового способу життя: розвиток та популяризація фітнесу, харчування та психологічного благополуччя

Ангеліна Зіхевич

*здобувачка III курсу, гр. МА-21к-1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: zikhevichangelina@gmail.com*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач 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 теми визначається тим що здорове харчування, фітнес та психологічне благополуччя стають необхідними для підтримки фізичного та психічного здоров'я українських громадян. На даний момент це важливим елемент відновлення сил в умовах соціально-економічної напруги. А також так званою “кнопкою” зігнання стресу.

Об'єктом дослідження сучасний ринок українських товарів та послуг, що спрямовані на здоровий спосіб життя, зокрема, продукти здорового харчування, фітнес-програми, спортивне спорядження, психологічна підтримка.

Предметом дослідження є попит та пропозиція на товари та послуги для здорового способу життя, впливання війни в Україні на цей ринок.

Метою дослідження є оцінка розвитку ринку товарів та послуг, що пов'язанні із здоровим способом життя для Українців.

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

- Провести детальний аналіз сучасного стану ринку товарів та послуг для здорового способу життя в Україні. Визначити рівень попиту серед українських громадян на фітнес, здорове харчування та психологічну підтримку, а також оцінити рівень пропозиції на ринку.

- дослідження впливу повномасштабної війни в Україні на ринок товарів та послуг для здорового способу життя.

- Проаналізувати поточні тенденції розвитку ринку та ключові напрямки його росту.

Інформаційна база дослідження вчені що досліджували фітнес в загальному Хоулі Е.Т., Френкса Б.Д., послуги найбільших фітнес клубів країни таких як "Sport Life", "GYMMAXX" та "АтлетіКо", платформа психологічної онлайн допомоги "Mindly", інтернет пошукові запити людей.

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби економіко-статистичного та логічного аналізу, узагальнення та групування.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження було здійснено узагальнений аналіз сучасного стану ринку товарів та послуг для здорового способу життя в Україні. Аналіз послуг фітнес-клубів. Виявлено, що

внаслідок військових дій пропозиція значно скоротилась, а попит продовжує відновлюватися лише у великих містах країни, де невелика частка людей може не відмовляти собі у товарах та послугах, через нестачу коштів.

На даний момент дійсно підприємці не забувають про нішу спорту, а тільки стараються її все більше розвивати та вдосконалювати. Адже як доведено вченими, що спорт дає можливість відволіктися, і загалом робить людей морально витривалішими [1]. Люди які займаються фітнесом прагнуть до кращого якості життя, що узагальнює в собі крім фізичних так і соціальні, психічні та духовні компоненти. Ці фактори необхідні для кожного громадянина України у даний момент.

Популяризація фітнесу зараз поглиблюється для деяких людей фітнес стає способом життя. Його головна ідея полягає в допомозі зберегти, або підсилити здоров'я, збалансувати емоційний стан і покращити фізичну готовність [2].

Послуги фітнесу не вважаються товарами першої необхідності. Висока вартість абонементів, нестача часу та мотивації є основними причинами, чому люди не ходять в тренажерні зали. Для розвитку фітнес-індустрії в Україні великі фітнес-клуби такі як Sport Life та інші починають робити послуги більш доступними, більше пропагувати здоровий спосіб життя пов'язуючи його з укомплектованим релаксом після тренувань, таким як сауни, басейни, СПА-послуги. Клуби розширюють асортимент послуг, впроваджують ігрові види спорту, такі як: баскетбол, футбол, волейбол, сквош та теніс. Ще більше появляється акцій та абонементів для залучення всієї сім'ї у спорт. Та розповсюдження слова "безкоштовно" або в подарунок в багатьох рекламних заохочуваннях. Деякі, як от компанія GYMMAXX роблять акцент на повний спектр медичних послуг, професійних сертифікованих лікарів, для того щоб впевнити клієнтів у надійності.

Щодо здорового харчування дієтологи переконані, замість інтуїтивного харчування, люди все частіше шукають "правильні" продукти та способи харчування у ЗМІ та соціальних мережах. В цей час до них люди прислухаються частіше, ніж до потреб власного організму. Більшість Українців а це приблизно 60% досі готові платити більше у пошуках магічних написів "біо/еко/органік" на продукції. Проблема полягає що в Українців не має широкого усвідомлення, що така продукція не наділена жодними магічними властивостями [3].

Заняття спортом сприяють покращенню настрою, зменшенню рівня тривоги та стресу, а також підвищенню самооцінки, що робить їх цінним інструментом для підтримки ментального здоров'я і можуть бути ефективним методом лікування депресії. [4].

На другому етапі дослідження нами було ідентифіковано нові тенденції на ринку, завдяки яким ринок продовжує функціонувати та має перспективи попри негативний вплив війни.

Війна негативно вплинула на ринок фітнес-послуг. Багато спортзалів закрилися, а ті, що продовжують працювати, спостерігають значне зниження кількості клієнтів. Розвивається популярність на заняття онлайн-фітнесу.

На ринку продуктів харчування для здорового способу життя спостерігається зростання цін та перебої з постачанням це роблять корисні продукти менш доступними для людей.

В умовах війни зростає велика потреба в психологічній допомозі. Це створює нові можливості для розвитку ринку психологічних послуг. Тому Україна іде в ногу з часом та поширює для своїх громадян тенденцію онлайн-консультацій з психологами, що є дуже зручно та не приносить дискомфорту в даний час. Війна спричинила значне зростання рівня стресу та тривожності. Тому підвищився попит на продукти, що допомагають покращити психоемоційний стан. Також спостерігається загальне зростання популярності ментального здоров'я та усвідомленості.

Збільшується ніша асортименту нових технологій, що сприяють здоровому способу життя наприклад, фітнес-браслети, мобільні додатки, та інше.

Дуже зросла популярність онлайн-торгівлі, з міркувань безпеки та зручності люди все частіше купують ЗСЖ-продукти онлайн. Це стимулює розвиток інтернет-магазинів та онлайн-платформ, а також нових форматів, таких як онлайн-консультації з нутриціологами. Тому ЗСЖ-брендам рекомендується використовувати онлайн-канали для просування своїх продуктів та послуг адже понад 70% українців шукають інформацію про ЗСЖ в Інтернеті.

Практична значущість результатів дослідження. В результаті дослідження нами було оцінено стан ринку товарів та послуг для здорового способу життя в Україні, який як і усі ринки перебуває під впливом війни, проте на даний момент, попит на нього є та продовжує розвиватися, тому необхідно впроваджувати дії для підтримки та розвитку цього ринку, адже він є не те, що перспективним, а необхідним для життя громадян. В даному дослідженні проаналізовані та вказані певні рекомендації для різних учасників ринку ЗСЖ щодо адаптації до умов війни та розвитку в нових умовах. Реалізація цих рекомендацій може допомогти зберегти та покращити здоров'я українців, а також стимулювати розвиток ринку здорового способу життя.

Ключові слова: фітнес, здорове харчування, попит, психологічні послуги, пропозиція, продажі в умовах війни.

Список використаних джерел

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. Фізична активність. Фактичний лист : <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity> (дата звернення: 20.03.2024).
2. Тернопільський державний медичний університет імені І. Я. Горбачевського. Кафедра фізичного виховання і спорту. Фітнес : <https://sport.tdmi.edu.ua/fitness/> (дата звернення: 20.03.2024).
3. Українська правда. Життя. Здорове харчування: чому ми їмо "правильні" продукти, а не те, що хоче організм : <https://life.pravda.com.ua/health/5c52cb5f1947d/> (дата звернення: 22.03.2024).
4. CNN. Exercise can be as effective as medication for treating depression, study finds : <https://edition.cnn.com/2024/02/14/health/exercise-treat-depression-wellness/index.html> (дата звернення: 22.03.2024).

Сучасні проблеми оптових закупівель в Україні

Ангеліна Зіхевич

здобувачка групи МА-21к-1,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: zikhevychai@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. Оптові закупівлі товарів – це невід’ємна частина торгівлі, що забезпечує безперебійне постачання продукції до роздрібних продавців та кінцевих споживачів. В умовах динамічного розвитку ринку та постійних змін в економічному середовищі, питання оптимізації оптових закупівель стає все більш актуальним. Сучасні проблеми, з якими стикаються українські підприємства при здійсненні оптових закупівель, роблять цю тему надзвичайно актуальною.

Об’єктом дослідження є процес оптових закупівель товарів в торгівлі України.

Предметом дослідження є сучасні проблеми та шляхи їх вирішення при здійсненні оптових закупівель товарів в Україні.

Метою дослідження є аналіз сучасних проблем оптових закупівель товарів в торгівлі України та розробка практичних рекомендацій щодо їх вирішення.

Торгівля відіграє ключову роль в економіці країни, що сприяє значному внеску у ВВП та формуванню попиту на більшість товарів. Мережа оптових і роздрібних підприємств відтворюється в її рамках, забезпечуючи зберігання, транспортування та реалізацію товарів, а також зайнятість великої кількості населення. Розвиток торгівлі визначається рівнем та темпами розвитку виробництва, який в свою чергу впливає на різні галузі економіки та споживання людей.

Глибше вивчення сучасних тенденцій у розвитку торгівлі, таких як збільшення змінності в попиті споживачів, посилення конкуренції та інші зміни у маркетинговому середовищі (особливо у контексті введення воєнних дій на території України), потребує постійного аналізу всіх аспектів маркетингової діяльності у цій сфері. Це вимагає розгляду й обґрунтування рекомендацій для вдосконалення діяльності суб’єктів господарювання в цьому напрямі.

Оптова торгівля має велике значення для подальшого розвитку української економіки, оскільки вона сприяє позитивному впливу на соціальний розвиток країни. Ця діяльність сприяє виявленню та оптимальному узгодженню інтересів різних учасників ринку - споживачів і виробників, а також передбачає продаж товарів і послуг для подальшої їхньої переробки чи реалізації населенню. Оптова торгівля також відіграє ключову роль у процесах товарообміну,

сприяючи об'єднанню територій і формуванню важливих економічних зв'язків між численними виробниками та покупцями [1].

Розвиток оптової торгівлі в Україні відображається обсягом оптового товарообороту. Так за період з 2016 по 2021 рік в Україні спостерігалася позитивна динаміка зростання обсягу оптового товарообороту загалом, а також для продовольчих та непродовольчих товарів. У 2021 році обсяг був більший, ніж у 2014 році у 3,19 раза, що частково пояснюється зростанням цін на товари. Питома вага непродовольчих товарів у загальному оптовому товарообороті збільшилася з 80,3 % у 2014 році до 84,4 % у 2021 році, а обсяг оптового товарообороту продовольчими товарами збільшився у 2,52 раза, непродовольчими — у 3,36 раза. Проте у 2022 році через воєнні дії на території України ця динаміка може бути порушена. Аналізуючи дані за попередні роки, можна зазначити, що оптовий товарооборот України показує стабільний позитивний ріст протягом років. З 2014 по 2021 рік обсяг оптового товарообороту зріс на 149,2%. Протягом цього періоду спостерігається збільшення як обсягу оптового товарообороту загалом, так і окремих його складових - продовольчих та непродовольчих товарів. Продовольчі товари та непродовольчі товари демонструють відмінну динаміку, проте в обох випадках спостерігається позитивний тренд зростання. За аналізований період частка реалізації товарів, які вироблені в Україні, також залишається на рівні, що свідчить про збереження виробництва та споживчого попиту на внутрішні товари.

Необхідно також відзначити зростання питомої ваги непродовольчих товарів у структурі оптового товарообороту, що може вказувати на розвиток промисловості та імпортозаміщення в цьому сегменті ринку [3].

Таким чином, вивчення динаміки оптового товарообороту дозволяє зробити висновок про стійкий розвиток української економіки та зміни в споживчих тенденціях, що відображаються у зростанні обсягів торгівлі на рівні оптових ринків.

Ключові слова: оптові закупівлі, торгівля, проблеми, оптимізація, поставання, роздрібна торгівля.

Список використаних джерел

1. Маркіна І.А., Вороніна В.Л. *Розвиток торгівлі в Україні: діагностика стану, тенденції та перспективи*. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21. Ч. 2. С. 27—33.
2. *Optova torhivlia*. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
3. Рахман М.С., Прус Д.В. *Аналіз ринку оптової торгівлі України*. Бізнес Інформ. 2020. № 7. С. 154—160. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-154-160>

Логістичний аудит в удосконаленні діяльності організацій

Сергій Ільїнський

*здобувач освітньої програми «Управління логістичною діяльністю»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IlinskyiSS@krok.edu.ua*

Оксана Кириченко

*д.е.н., доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaks@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5244-8323*

Сучасні тенденції розвитку економіки зумовлюють концентрацію уваги керівників, консультантів, радників компаній на внутрішньому контролі, завданням якого є виявлення у відповідному часі будь-яких відхилень від планованого перебігу господарських процесів. В сучасних економічних умовах логістичний аудит являється потужним діагностичним інструментом, що дозволяє оцінити поточний стан логістики, знайти резерви зниження логістичних витрат, підвищити рівень логістичного сервісу, покращити логістичні управлінські рішення щодо мінімізації сукупних логістичних витрат і виявити резерви створення додаткової споживчої цінності продукції (послуг) в ланцюгах постачання, здатних стати конкурентною перевагою компанії. Інтенсивний розвиток логістичних систем підприємств, сприйняття логістики як концепції зорієнтованої на отримання бажаного рівня конкурентоспроможності, необхідність генерування та подання у відповідному часі відповідної інформації стосовно розв'язання складних логістичних завдань зумовлюють розвиток нового напрямку аудиту – аудиту логістики. Тому за цих умов значної актуальності набуває розроблення теоретичних та прикладних аспектів аудиту логістики, який, на відміну від аудиту, який ґрунтується на фінансово-господарській діяльності суб'єктів, дасть можливість здійснити аудит таких логістичних аспектів, як логістичні витрати, запаси, рівень логістичного обслуговування клієнтів і т.д. [1] Загалом логістичний аудит можна здійснювати у трьох напрямках: фінансовий логістичний аудит, що концентрує увагу на фінансовій та бухгалтерській звітності; операційний логістичний аудит, що концентрує увагу на параметрах логістичних процесів (витрати, час, надійність, якість тощо); управлінський логістичний аудит, що досліджує вплив та зв'язок стратегій логістики з іншими функціональними сферами та стратегіями підприємства.

Термін «аудит» трактується в достатньо широкому значенні, зокрема, з латинської *audire* означає чути, слухати, прослуховувати, досліджувати, з англійської чи французької мови «аудитор» найчастіше набуває значення «слухач, ревізор книг». Також можна стверджувати, що поняття «аудит» означає вивчення рахункових книг. У Міжнародних стандартах аудиту наведено трактування поняття аудиту як перевірки фінансових звітів, що «...має на меті надання аудиторіві можливості висловити думку про те, чи складені ці фінансові

звіти (у всіх істотних аспектах) відповідно до визначеної концептуальної основи фінансової звітності». У Законі України “Про аудиторську діяльність” від 22.04.1993р. № 3125-ХІІ представлено таке визначення: “... аудит – це перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб’єкта господарювання з метою висловлювання незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб’єкта господарювання) згідно із вимогами користувачів”. Отже, під логістичним аудитом розуміють періодичну перевірку стану окремих компонентів логістичної системи і ефективність виконання логістичних функцій/операцій [4].

Об’єктом дослідження є обґрунтування концептуальних аспектів логістичного аудиту діяльності організацій.

Предметом дослідження є концептуальні аспекти логістичного аудиту діяльності організацій.

Метою дослідження є здійснення аналізу та оцінки логістичної діяльності підприємства та формування бази даних, яку можна використовувати для логістичної системи, виявлення можливостей підвищення її ефективності [2].

Ми живемо у вік інформації. Це відноситься і до логістики, де все ширше використовуються такі інформаційні поняття і технології, як бази даних, електронний обмін даними (EDI), системи підтримки рішень (Decision - Supply Systems, DSS), Інтернет-мережі, «Інтранет» та ін. Консультанти з логістики навіть стверджують останнім часом, що в сучасних логістичних системах «інформація замінює запас». Звичайно, не треба розуміти цей вислів буквально, проте він вказує, що чинник інформації обов'язково слід враховувати у справі ефективного управління логістичними системами, оскільки він дозволяє, перш за все, істотно знизити запаси, транспортні, складські, адміністративні та інші логістичні витрати. Точна інформація про рівень запасів, замовлення, обсяги виробництва та поставок в усіх складниках інтегрованої логістичної системи дозволяє вирішити наступні логістичні питання: зменшити мінливість (невизначеність) у логістичних ланцюгах; здійснювати більш точні прогнози попиту з урахуванням промоційних акцій і ринкових змін; забезпечити кращу координацію систем і стратегій виробництва та дистрибуції; роздрібній торгівлі краще обслуговувати покупців, докладно визначаючи параметри попиту останніх; роздрібній торгівлі швидше реагувати і адаптуватися за появи проблем з постачанням; скоротити час виробництва і доставки продукту [4].

Особливістю проведення логістичного аудиту є те, що він дозволяє проаналізувати матеріальні потоки і відповідні їм фінансові та інформаційні, виявити приховані логістичні витрати, чітко позначити випадки невідповідності фінансових показників матеріальних потоків. За результатами будуть прийматися виважені і фінансово обґрунтовані рішення, спрямовані на поліпшення всієї логістичної системи і підвищення ефективності бізнесу.

Результати логістичного аудиту подаються у формах і термінах, звичних

для фінансових директорів і вищих керівників, що приймають відповідальні фінансові рішення.

Періодичне проведення логістичної діяльності дає змогу: сформуванню логістичні процеси на рівні, який гарантує якість логістичного продукту та забезпечує тривале задоволення потреб клієнта; створити такі умови логістичної підтримки функціонування підприємства, які запевняють постійне досягнення і утримування задуманої якості; сформуванню відповідні відносини із зовнішнім середовищем (постачальниками, споживачами).

Формування системи показників логістичного аудиту ґрунтується на інтеграції логістики і аудиту як єдиної концепції аудито-логістичного управління підприємством і відповідного інструментарію:

1) логістичного, що дозволяє ідентифікувати логістичні витрати за логістичними підсистемами (логістика постачання, логістика виробництва, логістика збуту) з розподілом їх на умовно–змінні та умовно–постійні та кодуванням їх за підсистемами логістики;

2) аудированого, що дозволяє створити методичний інструментарій структуризації показників логістичного аудиту підприємства шляхом їх виділення та групування за логістичними підсистемами та загальні показники логістичної системи.

Оскільки логістичний аудит це процес або функція всередині підприємства, то, як і будь-який процес, він вимагає управління на основі поділу найважливіших функцій.

Планування – це установка цілей і розробка планових завдань по їх досягненню в заданий час. При цьому цілі повинні бути реалістичні, обґрунтовані й чітко розподілені між групами виконавців, а завдання абсолютно конкретні.

Організація – це підбір й угруповання виконавців завдань відповідної кваліфікації та забезпечення необхідних умов для досягнення цілей.

Керівництво процесом проведення логістичного аудиту – вплив на дії виконавців у напрямку досягнення цілей аналізу та отримання достовірних даних.

Контроль – перевірка діяльності персоналу груп у рамках встановленого алгоритму дій і виконання інструкцій для вжиття заходів щодо зменшення відхилень від них. Регулювання – при необхідності (при появі нездоланих труднощів у реалізації алгоритму дій виконавців) зміни цілей або умов їх досягнення [2].

Підсумовуючи зазначимо, що здійснення аудиту логістики дає можливість точно визначити такі зовнішні чинники, як структура замовлень, параметри товарів, час поставок, рівень обслуговування ринку, ступінь вимог клієнтів і можливості їх поліпшення. Крім того, аудит логістики дає змогу вказати на слабкі сторони логістичних систем та процесів, що, своєю чергою, сприяє покращанню ефективності їх функціонування. 2. Результати досліджень основних аспектів формування зовнішнього та внутрішнього аудиту логістики дають можливість стверджувати, що ці два напрями, так само як і аудит

логістики, потребують певного удосконалення, зокрема, для розвитку на ринку аудиту логістики необхідно здійснювати підготовку аудиторів з логістики, які б взяли на себе функцію незалежних учасників та сформували відповідне середовище функціонування зовнішнього аудиту логістики, яке сьогодні, на жаль, представлене тільки у вигляді елементів внутрішнього аудиту. Водночас, підготовка таких аудиторів вимагає розроблення методичних положень щодо порядку проведення зовнішнього аудиту логістики, що і становитиме сферу подальших досліджень авторів.

Ключові слова: логістика, аудит, логістичний аудит, логістична діяльність, управління.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г., Кириченко О.С., Філатов С.А. *Логістичний консалтинг. Навчальний посібник.* 2020. №3. С. 80-122.
2. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. *Фінансово-економічний словник.* Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. 714 с.
3. Загородній А.Г., Пилипенко Л.М. *Управління ризиками аудиторської діяльності: Навч. посібник.* Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2008. 128 с.
4. Закон України "Про аудиторську діяльність" від 22.04.1993р. №3125-ХІІ.
5. Серікова Т.М., Понікаров В.Д., Кожанова Є.П., Отенко І.П. *Облік, аналіз та аудит: Навчальний посібник.* Харків: ІНЖЕК. 2003. 380 с

Вплив корпоративної соціальної відповідальності на розроблення та позиціонування товарів

Андрій Кривушенко

*здобувач III курсу, гр. МА-21/к1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KryvushenkoAA@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач 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 світі, де споживачі все більше звертають увагу на екологічні та соціальні аспекти виробництва, корпоративна соціальна відповідальність (CSR) стає ключовим елементом бізнес-стратегій компаній. Дослідження впливу CSR на розроблення та позиціонування товарів є актуальним в контексті зростання конкуренції на ринку та зміни цінностей споживачів.

Мета дослідження: Глибше зрозуміти, як корпоративна соціальна відповідальність впливає на процеси розроблення та позиціонування товарів у сучасному бізнес-середовищі.

Об'єкт дослідження: Корпоративна соціальна відповідальність.

Предмет дослідження: Вплив корпоративної соціальної відповідальності на процеси розроблення та позиціонування товарів.

Основний матеріал: Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає все більш важливою для сучасних підприємств, оскільки споживачі стають більш свідомими та вимогливими щодо етики та відповідальності компаній. Вплив КСВ на розроблення та позиціонування товарів може бути значним, і ось як це може відбуватися:

Створення позитивного іміджу компанії: Через включення соціальної відповідальності в свою діяльність компанія може покращити свій імідж в очах споживачів. Це може вплинути на сприйняття її продуктів як більш надійних, етичних та відповідальних [1].

Створення конкурентної переваги: Компанії, які активно займаються КСВ, можуть мати перевагу перед конкурентами, оскільки споживачі можуть бути більш схильними підтримувати та купувати товари від компаній, які вони вважають соціально відповідальними.

Підвищення лояльності споживачів: Компанії, які вкладають у КСВ, можуть розраховувати на більшу лояльність споживачів. Люди частіше готові підтримати компанії, які діють відповідально та враховують соціальні проблеми.

Створення нових ринків: Іноді КСВ може відкривати нові ринки або розширювати наявні, привертаючи споживачів, які цінують соціально відповідальні продукти [2].

Мінімізація ризиків репутації: Споживачі стають все більш обізнаними з

етичними проблемами та соціальною відповідальністю компаній. Інциденти, пов'язані з порушеннями соціальної відповідальності, можуть значно пошкодити репутацію компанії, тому активна участь у КСВ може допомогти у мінімізації таких ризиків.

Позитивний вплив на співробітників: Компанії, які приділяють увагу соціальній відповідальності, можуть привертати та зберігати талановитих співробітників, оскільки багато людей бажають працювати в компаніях, які відповідають їхнім цінностям.

Зважаючи на важливість КСВ для розроблення та позиціонування товарів, компанії активно впроваджують різноманітні стратегії та програми:

Інноваційність у продуктах: Компанії можуть використовувати КСВ як стимул до створення більш інноваційних та стійких до соціальних викликів продуктів. Наприклад, розробка екологічно чистих товарів або продуктів, які підтримують права людини [3].

Участь у спільноті та партнерства: Компанії можуть входити в партнерства з неприбутковими організаціями або урядовими інституціями для спільного вирішення соціальних проблем та розроблення товарів, спрямованих на задоволення соціальних потреб.

Прозорість та звітність: Компанії можуть активно звітувати про свою діяльність у сфері КСВ, надаючи інформацію про соціальні проекти, які вони підтримують, та вплив своєї діяльності на спільноту.

Розвиток бренду: Компанії можуть використовувати КСВ для створення унікального бренду, який асоціюється зі значущими соціальними цінностями та ідеями. Це може допомогти їм залучати нових клієнтів та створювати сильні відносини зі споживачами [4].

Стратегії маркетингу та комунікації: Компанії можуть використовувати маркетингові кампанії, щоб акцентувати увагу на своїх соціальних ініціативах та продуктах, які відповідають соціальним потребам.

Усі ці стратегії сприяють не лише позиціонуванню товарів на ринку, а й створюють унікальну конкурентну перевагу для компанії, підвищуючи її привабливість для споживачів, інвесторів та співробітників. Таким чином, КСВ стає не лише моральною необхідністю, але й стратегічним інструментом у бізнесі, який впливає на усі аспекти діяльності компанії, включаючи розроблення та позиціонування її товарів.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, імідж компанії, позиціонування товарів, конкурентні переваги.

Список використаних джерел

1. Корпоративна соціальна відповідальність: теорія та практика / В. Г. Кулакова, О. В. Мельничук, О. В. Кузьменко та ін. - Київ: КНЕУ, 2017. - 440 с.
2. Корпоративна соціальна відповідальність як стратегічний напрям діяльності підприємства / О. О. Приходько, О. В. Харченко, І. В. Палагіч, С. І. Шинкаренко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2017. - Вип. 2 (193). - С. 45-49.

3. Дослідження корпоративної соціальної відповідальності в Україні: аналіз на основі європейських стандартів та практики / В. Г. Кулакова, О. І. Ліщук, О. В. Кузьменко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - Вип. 4. - С. 160-165.
4. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку / О. В. Кузьменко, О. Л. Харченко, В. Г. Кулакова та ін. // Економіка: реалії часу. - 2019. - № 1 (39). - С. 32-43.

Understanding the importance of assessing organizations during Agile transformation

Oleh Lukutin

Senior Lecturer,
KROK University Kyiv, Ukraine,
e-mail: oleglv@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6142-2264

Eduard Zharikov

Head of the computer science and software engineering department,
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic-Institute, Kyiv, Ukraine,
e-mail: zharikov.eduard@acts.kpi.ua,
ORCID: 0000-0003-1811-9336

In the fast-paced and ever-evolving landscape of modern business, organizations are constantly seeking ways to stay competitive, innovative, and adaptive. One approach that has gained significant traction in recent years is Agile. Originally developed for software development, Agile principles have now expanded their influence across various industries, promising increased efficiency, faster delivery, and improved customer satisfaction.

However, the journey towards Agile transformation is not a simple one. It requires a fundamental shift in mindset, processes, and culture within an organization. To navigate this transformation successfully, thorough assessment of the organization's current state is imperative. This article delves into the reasons why assessing organizations during Agile transformation is crucial for success.

Starting any changers needs, first of all, to understanding the current state of the organization. Assessments provide a comprehensive understanding of the organization's current state, including its culture, processes, structure, and technological capabilities. This baseline assessment serves as a roadmap for identifying areas that need improvement and determining the most suitable Agile practices to implement.

Next step could be the identifying strengths and weaknesses of organization. By conducting assessments, organizations can identify their strengths that can be leveraged to facilitate the Agile transformation. Similarly, weaknesses and bottlenecks are unearthed, allowing for targeted interventions and adjustments to be made. This enables organizations to capitalize on existing assets while addressing areas of improvement.

On a way of transformation organization must aligning objectives and strategies, for example Objectives and Key Results (OKRs), as the most important element of a change. You can't succeed a result with a clear understanding where you go. Assessments help align the Agile transformation objectives with the broader strategic goals of the organization. By understanding where the organization currently stands and where it aims to be, leaders can develop tailored strategies that drive the Agile transformation forward while ensuring alignment with overarching business objectives.

Cultural alignment is one of the key elements of each organization. Agile transformation is not just about adopting new methodologies, practices and tools; it's also

about fostering a culture of collaboration, transparency, and continuous improvement. Assessments reveal cultural barriers and resistance to change within the organization, allowing leaders to proactively address them through targeted interventions, training programs, and communication strategies. Culture is always based on the organizational structure of the organization. Without changing the structure, you will fail trying to adopt new Ways of Working (WoW) to the old behavior based on the old rules.

Managing change effectively could save organizational resources and power to overcome all obstacles and achieve the desired objectives. Change management is a critical aspect of Agile transformation. Assessments help organizations anticipate the impact of change on employees, processes, and systems. By understanding potential challenges and resistance points, leaders can develop change management strategies that mitigate risks and facilitate a smoother transition to Agile practices.

Measuring Progress and Success could give you the understanding not only the achievement of the result but the possibility to make changes in your transformation plan. Assessments provide a benchmark against which progress can be measured throughout the Agile transformation journey. By establishing key performance indicators, OKRs and metrics upfront, organizations can track their progress, identify areas of improvement, and celebrate successes along the way.

Organizational assessments in Agile transformations can take various forms, depending on the specific needs and context of the organization. Here are some examples of common assessment methods used during Agile transformations:

1. **Agile Maturity Assessment.** This assessment evaluates the organization's current level of Agile maturity across key dimensions such as leadership support, team collaboration, Agile practices adoption, and customer focus. It typically involves surveys, interviews, and workshops with stakeholders at different levels of the organization. The outcome provides insights into areas of strength and opportunities for improvement, guiding the Agile transformation roadmap.

2. **Value Stream Mapping.** Value stream mapping is a visualization technique used to understand the end-to-end flow of work within an organization. It helps identify inefficiencies, bottlenecks, and waste in the current processes. By mapping out the flow of value delivery from ideation to delivery, organizations can pinpoint areas where Agile principles and practices can be applied to streamline processes and improve delivery speed.

3. **Culture Assessment.** Assessing organizational culture is essential for successful Agile transformations, as culture plays a significant role in shaping behaviors and attitudes towards change. Cultural assessments may involve surveys, interviews, or workshops to gauge aspects such as collaboration, empowerment, trust, and willingness to experiment. The findings inform strategies for fostering a culture conducive to Agile principles, such as openness, adaptability, and continuous learning.

4. **Technical Agility Assessment.** Technical agility refers to an organization's ability to rapidly adapt and innovate in response to changing technological landscapes. Technical agility assessments evaluate factors such as software architecture, development practices, test automation, and DevOps capabilities. These assessments

help identify technical debt, quality issues, and gaps in tooling and infrastructure, enabling organizations to make informed decisions about modernizing their technology stack and adopting Agile engineering practices.

5. **Team Health Check.** Team health checks are regular assessments conducted at the team level to evaluate factors such as communication, collaboration, decision-making, and morale. These assessments are typically facilitated through retrospective meetings or online surveys, allowing team members to reflect on their experiences and identify areas for improvement. Team health checks promote self-awareness, accountability, and continuous improvement within Agile teams, contributing to overall organizational agility.

6. **Lean-Agile Leadership Assessment.** Leadership plays a crucial role in driving Agile transformations and fostering a culture of continuous improvement. Lean-Agile leadership assessments evaluate leadership behaviors, mindset, and practices against Agile principles such as servant leadership, empowerment, and value delivery. These assessments help identify leadership gaps and opportunities for development, enabling leaders to align their actions with Agile values and effectively support the transformation journey.

In conclusion, assessing organizations during Agile transformation is not just a preliminary step; it's a fundamental component of success. By understanding the current state, identifying strengths and weaknesses, aligning objectives, addressing cultural barriers, managing change effectively, and measuring progress, organizations can navigate the complexities of Agile transformation with confidence and achieve sustainable results. Embracing assessments as an integral part of the Agile journey empowers organizations to adapt, evolve, and thrive in today's dynamic business environment. The combination of proper assessments according to the needs and demands of the organization could decrease waste of new WoW implementation, reduce the resistance to changes and speed-up the transition of organization on its way to Agility. The practical examples of assessment implementation will be covered in the additional articles.

Key words: Agile transformation, Assessing Organizations, Technical Agility, Agile Leadership.

References:

1. Cesario Ramos (2022). *Creating Agile Organizations A Systemic Approach*. Addison Wesley Pub Co Inc. ISBN 9780135853191
2. Eringa Ron (2022) *The Professional Agile Leader Growing Mature Agile Teams and Organizations*. Addison Wesley Pub Co Inc. ISBN 9780137591510
3. Thomas P. Wise and Reuben Daniel. (2015) *Agile Readiness: Four Spheres of Lean and Agile Transformation*. Publisher: Ashgate Publishing Limited . ISBN:9781472417459, 1472417453
4. Michael K. Levine (2012) *A Tale of Two Transformations: Bringing Lean and Agile Software Development to Life*. ASIN : B010DTG6VO

Копірайтинг як стратегічний інструмент у розвитку бренду та формуванні маркетингової ідентичності компанії

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач 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. Копірайтинг, як стратегічний інструмент у розвитку бренду та формуванні маркетингової ідентичності компанії, відіграє надзвичайно важливу роль у сучасному бізнесі. Цей вид мистецтва слова не лише просуває продукти чи послуги, але й допомагає створити унікальний образ компанії, що привертає увагу споживачів та забезпечує позитивне сприйняття бренду. У світі, де конкуренція на ринку стає все більшою, важливо мати чітку стратегію, яка допоможе виділитися серед інших гравців і привернути увагу цільової аудиторії. Копірайтинг дозволяє компаніям не лише рекламувати свої продукти чи послуги, але і побудувати унікальний образ, який стане відомим та лояльним споживачам. Хороший написаний текст може висвітлити цінність бренду, підкреслити його переваги перед конкурентами та створити позитивне сприйняття серед клієнтів.

Стратегічне використання копірайтингу допомагає визначити маркетинговий голос компанії, що є важливим елементом її ідентичності. Цей голос може відображати цінності, стиль та філософію бренду, створюючи унікальний спосіб спілкування з аудиторією.

У сучасному світі, де споживачі дедалі більше звертають увагу на те, які цінності та ідеї підтримує компанія, копірайтинг стає невід'ємною частиною стратегії розвитку бренду та формування маркетингової ідентичності. Його актуальність полягає в здатності ефективно комунікувати з аудиторією, викликати емоції та створювати сильні зв'язки між брендом та споживачами. Тому важливо розуміти і використовувати потенціал копірайтингу як стратегічного інструменту для успішного розвитку компанії на ринку.

Об'єктом дослідження виступає копірайтинг, як стратегічний інструмент щодо побудови іміджу компанії.

Предметом дослідження роль копірайтингу як стратегічного інструменту у розвитку бренду та формуванні маркетингової ідентичності компанії.

Мета дослідження: вивчення впливу копірайтингу на побудову бренду, а також визначення його значення у формуванні унікального маркетингового образу компанії.

Виклад основного матеріалу. Копірайтинг є потужним рекламним інструментом, але його потенціал часто не використовується в повній мірі, що призводить до втрати можливостей для підвищення ефективності рекламних кампаній та залучення більших інвестицій в цей напрямок. У великих закордонних

компаніях копірайтер не лише виступає автором мети і концепції компанії, але й виступає економічним і психологічним ідеологом. Однак на українському ринку спостерігається тенденція, коли копірайтери обмежуються написанням невеликих рекламних текстів та статей для сайтів, замість того, щоб розвивати та втілювати стратегічні концепції для підтримки торгових марок. Місцеві умови примушують їх розвиватися не в тому напрямку, який би був оптимальним.

Одним із ключових аспектів копірайтингу є його здатність висвітлити цінність продукту чи послуги, підкреслити переваги компанії перед конкурентами та викликати емоційну реакцію у аудиторії. Хорошо написаний рекламний текст може створити позитивні асоціації з брендом, збільшити довіру споживачів та спонукати їх до покупки.

Крім того, копірайтинг допомагає визначити унікальний маркетинговий голос компанії, який відрізняє її від інших гравців на ринку. Цей голос може бути виразом цінностей та філософії компанії, створюючи специфічний стиль комунікації з аудиторією. Наприклад, деякі компанії обирають гумористичний підхід у своїй рекламі, тоді як інші акцентують увагу на соціальних проблемах чи стильному дизайні.

Розглянемо найефективніші техніки копірайтингу [1].

1. Звернення до емоцій. Саме тому копірайтери часто намагаються створювати образи у свідомості покупця, щоб викликати і посилити певні почуття при продажі своїх товарів і послуг.

2. Необхідно пам'ятати про Tone-of-Voice, як характер бренду, виражений у словах. Переконаливий копірайтинг завжди починається з детального опрацювання Tone-of-Voice.

3. Використання принципу соціального доказу, в якості якого копірайтер створює переконаливий текст через: відгуки клієнтів, популярності у соціальних мережах, уривка із реклами експертів та інфлуенсерів, відсилання до партнерів та інтеграцій, інформації про публікації у ЗМІ та нагороди тощо.

Кожен бренд прагне досягти успіху і побудувати міцну ідентичність. Один з ключових інструментів, який сприяє досягненню цих цілей, - Tone of Voice, як важливий елемент ефективної маркетингової стратегії будь-якої компанії. У віртуальному просторі та серед фахівців з маркетингу часто говорять про різницю між тоном та голосом. Це подібно до аналогії з людьми, де голос може змінюватися протягом тривалого часу, у той час як тоном ми користуємося щодня. Голос бренду визначає його світогляд, а тон - спосіб, яким цей світогляд передається всім оточуючим. Використання вірного тону голосу допомагає виділятися, створювати стійке враження та привертати увагу аудиторії.

Tone of Voice - це унікальний стиль та спосіб комунікації бренду компанії зі своєю аудиторією. Цей елемент визначає загальний настрій, емоційність та особливості мовлення, якими користується компанія під час спілкування з клієнтами та партнерами. Tone of Voice не лише відображає слова, а й відтворює спосіб, яким компанія виражає свій бізнес та робить його впізнаваним серед конкурентів [2].

Важливі аспекти Tone of Voice включають:

1) Стель: Це загальний підхід до спілкування та вираження ідентичності бренду. Формальний і професійний стиль використовується серйозними компаніями, тоді як жартівливий і неформальний може бути характерним для брендів, що спрямовані на молоду аудиторію. Стель впливає на те, як бренд виражає свої цінності та бачить своїх клієнтів.

2) Тон: Це емоційний відтінок мовлення, який транслюється через контент та повідомлення бренду. Тон може бути радісним, позитивним, дружнім, спокійним або професійним, визначаючи, як бренд сприймається аудиторією та який емоційний вплив має на неї.

3) Характер мовлення: Це спосіб використання конкретних слів, фраз та подачі інформації. Мовлення може бути дружнім і невимушеним або фаховим і авторитетним. Характер мовлення допомагає створити унікальний образ бренду та привертає саме ту аудиторію, яка відчуває зв'язок із компанією.

Компанія повинна гарантувати наявність голосу бренду на всіх точках контакту клієнта з брендом та уважно відстежувати його ідентичність. Навіть найменші відхилення можуть відразу відчутися користувачами, наприклад, при відвідуванні веб-сайту чи спілкуванні з представниками компанії.

Приходимо до висновку, що копірайтинг - не зовсім про тексти. Копірайтер починає з ідеї, а далі вже втілює її в тексти, сценарії роликів, активації чи інший контент. Людину, що придумала ідею, виклала її в сюжет і прописала конкретними словами, в кіно називають сценаристом, у театрі - драматургом, а в рекламі - копірайтером. В копірайтингу найцікавіше працювати допитливим людям, які о третій ночі читають статті про двигуни внутрішнього згоряння, хоча починали пошук з дитячих підгузків. Ось ця здатність збирати, акумулювати й витягати з голови, на перший погляд, недоречні знання, допомагає створювати ідеї. Що більше в людини фонових знань і вражень, то легше їй вигадувати ідеї. Нового - мало. Всі нові підходи - результат вражень, спостережень, емоцій, які мозок переформатував у щось нове, чого, як нам здається, раніше не було.

Модне слово «надивленість» є чудова річ, під якою різні люди розуміють різне. Якщо копірайтер надивився чужої, хай і класної, реклами, то це допоможе не повторитися, але не допоможе вигадати щось нове. Робота реклами - вбити декілька ідей. Тому надивленість потрібна копірайтеру - з інших сфер: кіно, науки, технології, психології, моди, соціології, мистецтва тощо. Коли фахівець бере певні знання і може їх поєднати зі своєю сферою так, щоб утворилося щось на перетині. Шукаючи інсайти, копірайтер має відрізнити зручну оману від дійсності. І це приходить лише з досвідом. Копірайтинг - це лише одна маленька складова маркетингу, розібравшись із якою варто йти далі [3].

Одним із найбільш важливих завдань маркетолога є розуміння потреб клієнтів і розроблення для них цінної пропозиції, яка стане вирішенням їх проблеми або певної життєвої ситуації. Не достатньо просто виробляти: потрібно виробляти саме те, що потрібно споживачу.

Таким чином, копірайтинг виступає не лише як засіб реклами, але і як

стратегічний інструмент у побудові бренду та формуванні маркетингової ідентичності компанії. Вміло написані тексти дозволяють підтримувати позитивне сприйняття бренду, розширювати аудиторію та залучати нових клієнтів. Тому важливо надавати належну увагу копірайтингу у стратегії маркетингу, оскільки він може стати ключовим фактором у успіху компанії на ринку.

Ключові слова: копірайтинг, Tone of Voice, голос бренду, маркетингова ідентичність.

Список використаних джерел

1. Бугай О. 5 причин, чому якісний копірайтинг важливий для вашого бізнесу. URL: <https://studioleon.net/5-prichin-chomu-jakisnij-kopirajting-vazhlivij-dlja-vashogo-biznesu/>
2. Як за допомогою Tone of Voice перетворити ваш бізнес в бренд, який запам'ятовується. URL: <https://marketer.ua/ua/tone-of-voice/>
3. Як професійний копірайтинг може допомогти бізнесу: 7 ефективних способів. URL <https://livepage.ua/blog/7-ways-professional-copywriting-helps-your-business-achieve-its-goals.htm>

Індивідуалізація товарів компанії Apple: як персоналізація впливає на споживачів та їх вибір

Артем Мартинюк

*здобувач III курсу, гр. МА-21,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Martyniuk@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*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: Сьогодні все більше товарів стають унікальними для кожного споживача. Компанії змушені звертати увагу на те, щоб задовольняти індивідуальні потреби кожного покупця, а не просто випускати однакові товари для всіх. Це через те, що конкуренція стає все сильнішою. Розуміння того, як це впливає на споживачів і їх вибір, стає дуже важливим для компаній, які хочуть бути успішними.

Об'єктом дослідження є процес індивідуалізації товарів, який включає в себе різноманітні стратегії та підходи до персоналізації товарів та послуг для різних категорій споживачів.

Предметом дослідження є вивчення впливу індивідуалізації товарів на споживачів та їх вибір, а також аналіз технологій та стратегій, які використовуються підприємствами для досягнення цієї мети.

Метою дослідження є з'ясування, як індивідуалізація товарів впливає на людей, що робить вибір.

Інформаційна база дослідження включає результати опитувань споживачів, аналіз відгуків у соціальних мережах, даних про покупки, а також вивчення наукових статей та відомих кейсів індивідуалізації товарів.

Методологія дослідження. методологія дослідження базується на комбінації кількісних та якісних методів. Анкетування, інтерв'ю та аналіз даних про покупки споживачів.

Етапи та результати дослідження. Збір даних: Перший етап полягає у зборі різноманітних даних про споживачів та їхні вподобання стосовно персоналізації товарів. Компанія Apple активно збирає дані про використання своїх пристроїв, такі як iPhone та MacBook, за допомогою функцій аналітики та звітів про використання, що дозволяє їй розуміти уподобання та потреби користувачів.

Аналіз покупок: Дослідники аналізують дані про покупки споживачів, щоб визначити, які персоналізовані товари є найпопулярнішими серед користувачів компанії Apple. Наприклад, за допомогою інформації про покупки в App Store та iTunes, Apple може визначити популярність певних програм, музичних альбомів або фільмів, що допомагає їй надавати персоналізовані рекомендації своїм користувачам [1].

Дослідження кейсів компаній: Компанія Apple також проводить дослідження кейсів інших компаній для вивчення успішних прикладів використання персоналізації. Наприклад, вони можуть вивчати стратегії персоналізації в магазинах або в онлайн-сервісах, щоб зрозуміти, як підвищити задоволеність та лояльність користувачів.

Результати дослідження: Аналіз даних та дослідження кейсів компаній допомагають Apple вдосконалювати свої продукти та послуги, розробляти нові функції та сервіси, які краще відповідають потребам користувачів. Враховуючи зібрані дані, вони можуть персоналізувати пропозиції для своїх клієнтів, підвищуючи їхню задоволеність та лояльність до бренду. Таким чином, дослідження допомагає Apple залишатися конкурентоспроможною компанією та забезпечує їй стабільний ріст у сучасному ринковому середовищі [2].

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження мають безпосередню практичну значущість для компанії Apple та її клієнтів. На основі зібраних даних та аналізу покупок, Apple може розробляти та впроваджувати нові функції, сервіси та продукти, які краще відповідають уподобанням і потребам користувачів. Це дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність на ринку та забезпечувати задоволеність клієнтів.

Наприклад, якщо аналіз покупок показує зростаючий попит на певні типи додатків чи сервісів, Apple може спрямувати зусилля на їхнє поліпшення або розробку нових продуктів, що задовольняють цей попит. Крім того, результати дослідження дозволяють Apple зосередитися на особливостях, які є найбільш важливими для їхніх клієнтів, та використовувати їх для створення персоналізованих рішень.

У результаті цієї практичної діяльності, користувачі Apple отримують продукти та послуги, які відповідають їхнім потребам та очікуванням, що сприяє покращенню їхнього досвіду використання технологій. Такий підхід дозволяє Apple зберігати лояльність клієнтів та збільшувати свою ринкову частку, що має значний вплив на їхні фінансові показники та позицію на ринку.

Ключові слова: індивідуалізація товарів, персоналізація, споживача поведінка, вибір.

Список використаних джерел

1. “Реклама від Apple і Приватність” <https://support.apple.com/uk-ua/HT205223>, <https://www.apple.com/legal/privacy/data/uk/apple-advertising/>
2. “Apple Search Ads Best Practices” <https://www.searchads.com/blog/apple-search-ads-best-practices>

Вплив соціальних мереж на процес розроблення товару та маркетингові стратегії

Камілла Ткаченко

*здобувачка III курсу, гр. МА21к-1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: TkachenkoKS@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач 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 цифровому світі соціальні мережі відіграють ключову роль у взаємодії між брендами та їхніми клієнтами. Розуміння впливу соціальних мереж на процес розроблення товару та маркетингові стратегії стає надзвичайно актуальним для підприємств, оскільки це дозволяє їм ефективно адаптуватися до змін у споживчому поведінці та використовувати ці тенденції для підвищення конкурентоспроможності.

Метою цього дослідження є вивчення впливу соціальних мереж на процес розроблення товару та формування маркетингових стратегій. Конкретні цілі дослідження включають аналіз взаємодії брендів із споживачами на платформах соціальних мереж, визначення ключових чинників, що впливають на прийняття рішень споживачами через соціальні мережі, а також виявлення оптимальних підходів до використання цих платформ для маркетингових цілей.

Об'єктом дослідження є взаємодія між брендами та їхніми клієнтами через соціальні мережі. Дослідження спрямоване на розуміння впливу цієї взаємодії на процеси розроблення товарів та формування маркетингових стратегій.

Предметом дослідження є механізми та стратегії, які використовуються брендами для взаємодії зі споживачами через соціальні мережі, вплив такої взаємодії на процес розроблення та позиціонування товарів, а також на формування маркетингових стратегій. Дослідження орієнтоване на вивчення різних аспектів цієї взаємодії, включаючи сприйняття бренду споживачами, вплив відгуків та рекомендацій у соціальних мережах, а також стратегії залучення уваги та взаємодії з аудиторією.

Сучасний світ насичений соціальними мережами, які стали важливим інструментом не лише для спілкування, але й для бізнесу. Вплив соціальних мереж на процес розроблення товару та маркетингові стратегії сьогодні неможливо недооцінити. Ці платформи створюють унікальні можливості для взаємодії з клієнтами, дозволяють отримати зворотній зв'язок та аналізувати поведінку споживачів, що є ключовими елементами при розробці продукту та формуванні стратегій маркетингу.

По-перше, соціальні мережі є не лише платформою для спілкування, але й важливим інструментом для збору відгуків та ідей від потенційних споживачів.

Платформи, такі як Twitter, Facebook, або Instagram, надають підприємствам можливість не лише взаємодіяти безпосередньо зі своєю аудиторією, але й систематично аналізувати їхні потреби, уподобання та негативні відгуки. Це створює унікальну можливість для підприємств враховувати не лише позитивні, але й негативні відгуки та вдосконалювати свої продукти або послуги з урахуванням реальних потреб споживачів [1, с.30].

Додатково, соціальні мережі дозволяють підприємствам стежити за трендами та модами, які змінюються зі зміною часу. Аналізуючи популярні теми, хештеги, а також способи спілкування та взаємодії, бренди можуть отримати унікальні інсайти щодо того, що цікавить їхню аудиторію. Це, у свою чергу, допомагає виробникам адаптувати свою продукцію до сучасних потреб споживачів та створювати продукти, які будуть актуальними і затребуваними на ринку [2, с.138].

Нарешті, соціальні мережі стають платформою для співпраці та співтворчості з клієнтами. Це не лише надає можливість для збору відгуків, але й стимулює активну участь споживачів у процесі розробки продуктів або послуг. Запити на рекомендації, ідеї для поліпшення, або навіть змагання та конкурси через соціальні мережі створюють унікальну можливість для спільного творчого процесу, що в результаті сприяє створенню більш вдалих і затребуваних продуктів на ринку.

По-друге, соціальні мережі є неоціненним ресурсом для моніторингу конкурентів та аналізу трендів у поведінці споживачів. Використовуючи різноманітні аналітичні інструменти, бізнес може отримати глибоке розуміння конкурентного середовища та ринкових тенденцій.

Соціальні мережі дозволяють підприємствам не лише відслідковувати активність своїх конкурентів, але й аналізувати реакції споживачів на їхні продукти чи послуги. Шляхом моніторингу коментарів, відгуків та обговорень про конкурентів, компанії можуть отримати інсайти щодо того, як споживачі сприймають їхні продукти та які позитивні або негативні аспекти вони відзначають.

Застосування аналітичних інструментів на соціальних мережах також дозволяє вивчити поведінку аудиторії та ідентифікувати тренди у відвідуванні клієнтами. Зокрема, аналіз демографічних даних, споживчих вподобань та звичок покупців може надати бізнесу цінну інформацію для адаптації маркетингових стратегій та оптимізації асортименту продуктів.

Більше того, підприємства можуть використовувати цю інформацію для виявлення слабких місць у продуктах або послугах конкурентів. Аналізуючи негативні відгуки або недоліки в продуктах конкурентів, бізнес може здійснити корективи у власному асортименті або маркетингових стратегіях, щоб вигідно виділитися серед конкурентів і привернути увагу споживачів [3, с.40].

Таким чином, соціальні мережі стають потужним інструментом для збору і аналізу інформації про конкурентів та ринкові тренди, що надає бізнесу важливі знання для розробки стратегій та вдосконалення власної пропозиції.

По-третє, соціальні мережі виявляються потужним інструментом для реклами та просування продукту через їхню величезну базу активних користувачів та розширені можливості таргетингу. Платформи, такі як Facebook, Instagram, LinkedIn та Twitter, дозволяють бізнесам створювати рекламні кампанії, які точно спрямовані на цільову аудиторію.

Однією з ключових переваг соціальних мереж у рекламі є можливість детального налаштування таргетингу. Бізнес може встановлювати параметри аудиторії для своїх рекламних оголошень на основі вікових груп, географічного розташування, інтересів, демографічних характеристик та навіть поведінки користувачів. Це дозволяє підприємствам точно спрямовувати свою рекламу на тих, хто має найбільший потенціал стати клієнтами.

Крім того, можливість ретаргетингу на соціальних мережах є важливим інструментом для підвищення ефективності маркетингових зусиль. Ретаргетинг дозволяє компаніям звертатися до користувачів, які вже взаємодіяли з їхнім контентом або виразили інтерес до їхнього продукту чи послуги. Це створює можливість нагадати цим користувачам про продукт та підтримати їхній інтерес, що збільшує ймовірність конверсії та покращує результативність рекламної кампанії [2, с.139].

Таким чином, соціальні мережі не лише надають бізнесам широкий доступ до аудиторії, але й дозволяють створювати максимально цільовані та ефективні рекламні кампанії за допомогою ретаргетингу та детального таргетингу. Це робить їх незамінним інструментом для маркетингу та просування продуктів у сучасному цифровому світі.

Проте, важливо пам'ятати, що успішне використання соціальних мереж вимагає належного планування та стратегічного підходу. Хоча соціальні мережі можуть бути потужним інструментом для бізнесу, їх ефективне використання полягає не лише у простому наявності в мережі, але й у створенні та втіленні цілеспрямованих стратегій.

Перш за все, бізнесам важливо визначити свої цілі та цільову аудиторію на соціальних мережах. Це допомагає зосередитися на важливих метях та визначити, які конкретні мережі та підходи будуть найбільш ефективними для досягнення цих цілей.

Крім того, розробка інтегрованих стратегій контенту є ключовим елементом успішного присутності в соціальних мережах. Важливо створювати різноманітний, цікавий та відповідний контент, який буде відповідати потребам та інтересам цільової аудиторії [4, с.76].

Також важливо підтримувати активну взаємодію з аудиторією шляхом відповіді на коментарі, вподобання та повідомлення. Це допомагає побудувати довіру та взаєморозуміння з клієнтами, а також сприяє збільшенню залучення та вірусної поширеності контенту.

Нарешті, край важливо і необхідно постійно аналізувати та оцінювати результати рекламних кампаній на соціальних мережах та вносити відповідні корективи у стратегії в залежності від отриманих даних. Це дозволить бізнесу

постійно удосконалювати свої підходи та досягати кращих результатів з часом.

Висновок: соціальні мережі сьогодні відіграють вирішальну роль у процесі розроблення товару та формуванні маркетингових стратегій, створюючи унікальні можливості для взаємодії з аудиторією, аналізу потреб ринку та просування продукту.

З одного боку, соціальні мережі дозволяють брендам безпосередньо спілкуватися зі своєю аудиторією, отримувати відгуки, коментарі та ідеї від споживачів. Це надає можливість більш ефективно враховувати потреби та побажання клієнтів при розробці нових товарів або вдосконаленні існуючих. Бренди можуть активно взаємодіяти зі споживачами через обговорення, опитування, а також моніторинг їхніх відгуків та реакцій.

З іншого боку, соціальні мережі є важливим інструментом для аналізу потреб ринку та визначення ключових тенденцій. За допомогою аналітичних інструментів, бізнес може вивчати поведінку споживачів, їхні вподобання, тенденції та потреби. Це дозволяє бізнесам адаптувати свою продукцію до потреб ринку та розробляти ефективні маркетингові стратегії.

Однак успішне використання цих інструментів вимагає не лише технологічної компетентності, але й стратегічного мислення та уважного аналізу. Бізнесам необхідно розробляти чіткі стратегії використання соціальних мереж, враховуючи специфіку свого бренду та цільову аудиторію. Крім того, важливо постійно аналізувати результати та вдосконалювати підходи на основі отриманих даних, щоб досягти найкращих результатів у взаємодії з аудиторією та позиціонуванні продукту на ринку.

Ключові слова: соціальні мережі, розроблення товару, маркетингова стратегія.

Список використаних джерел

1. Герчаківський О. Аналіз впливу маркетингових комунікацій на споживачів в ритейлі: переваги та недоліки інтегрованої маркетингової стратегії // *Академічні візії*. – 2023. – №. 17. с.29-32
2. Данілова Л., Масло М. Особливості просування бренду на ринку B2B. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 березня 2021 р.) 2021. С. 138–141.*
3. Кобець Д. Л., Нездоровін О. В. Вплив діджиталізації на побудову маркетингових стратегій на ринку B2B. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури 1 (38) – 2023. с.38-43*
4. Шевченко А., Крушинський А. Методи інноваційного маркетингу реалізації маркетингової стратегії підприємства // *Наукові інновації та передові технології*. – 2023. – №. 3 (17). с.74- 83

Використання дизайну у розробленні товарів: вплив естетики на споживачів та їх рішення

Карина Жигadlo

*здобувачка групи МА-21к-1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: ZhyhadloKV@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач 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 даної теми визначається тим, що в теперішніх умовах повномасштабної війни з росією українським підприємствам нелегко втримати свої позиції на ринку. Тому їм важливо використовувати всі доступні їм способи для підвищення ефективності своєї діяльності. Упаковка товару є вкрай важливим елементом товарної політики підприємства та одним з найважливіших інструментів маркетингу. Саме приваблива упаковка привертає увагу споживачів у першу чергу та допомагає покращити обсяги продажів товару. Тож підприємствам важливо приділити увагу створенню такої упаковки, яка подобається споживачам.

Об'єктом дослідження є дизайн упаковки товарів.

Предметом дослідження є вплив дизайну упаковки товарів на рішення споживачів про купівлю.

Метою дослідження є оцінка впливу дизайну упаковки товарів на споживачів та їхнє рішення про купівлю.

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

- аналіз наукових джерел щодо використання дизайну у розробленні товарів;
- збір та систематизація інформації про вплив естетики упаковки на рішення споживачів;
- аналіз впливу дизайну упаковки на рішення споживачів про купівлю товарів.

Інформаційна база дослідження. Дизайн упаковки товарів та його вплив на споживачів є об'єктом дослідження багатьох вчених. Серед них можна виділити таких українських вчених, як: Бабанова О. І., Сорока В., Біловодська О. А., Антонюк Л. Л., Орлов М. Х., Івашова Н. В., Молибог М. А., Клісінські Я. С., Божко Т., Гурчунова Є та інші. Дослідженням цього питання займалися й зарубіжні вчені, серед яких можна виділити наступних: Хілз Р., Вайлі Дж., Луо М., Рамірез А., Стюарт Б., Ловенгарт О., Трактінські Н., Ейтам Е., Чіттурі Р., Бурнап А., Ші А., Ху Х., Гаузер Дж. Р., Гоу Дж. та багато інших.

Джерелами дослідження є наукові фахові публікації, що стосуються теми

дизайну упаковки товарів та його впливу на рішення споживачів, та результати опитування споживачів, проведене з метою збору інформації про вплив естетики упаковки товару на рішення споживачів про купівлю.

Методологія дослідження. Для збору необхідної інформації щодо визначення впливу дизайну упаковки товарів на рішення споживачів про купівлю було використано методи систематизації та порівняння даних, збір даних шляхом опитування, засоби економіко-статистичного та логістичного аналізу, узагальнення і групування. Для узагальнення інформації було використано метод синтезу.

Етапи та результати дослідження. Під час першого етапу дослідження було здійснено аналіз наукових джерел, що стосуються теми дизайну упаковки товарів та його впливу на рішення споживачів. Упаковка – це сукупність певних матеріальних засобів, які підготовлюють товар до зберігання та транспортування, та які є необхідними для забезпечення збереження товару та надання йому вигляду, придатного для транспортування. Упаковку поділяють на багато різних видів: зовнішню та внутрішню, одноразову та багаторазову, м'яку та жорстку тощо [1].

Для кожного товару в першу чергу підбирають таку упаковку, яка найбільш відповідає його фізичним характеристикам. Однак іншим важливим аспектом упаковки товару є її естетичний вигляд. Привабливість упаковки є одним з трьох ключових факторів, що впливають на рішення споживача про купівлю та вибір товару. Гарний вигляд пакування надасть товару додаткову конкурентну перевагу та відрізнити його від продукції конкурентів підприємства [2].

Під час другого етапу дослідження було проведено опитування споживачів з метою збору інформації про вплив естетики упаковки товару на їхнє рішення про купівлю та проаналізовано його результати. З аналізу результатів було отримано інформацію про позитивний вплив естетичної упаковки товару на рішення споживачів про купівлю. Зокрема, за результатами опитування 94% споживачів звертає увагу на дизайн упаковки при виборі товару, 49% споживачів хоча б раз придбали товар лише через його естетичну упаковку, а 23% споживачів купували товар через привабливу упаковку багато разів. У разі наявності вибору між кількома товарами з однаковою ціною та якістю 94% споживачів обирають товар у більш привабливій упаковці. Окрім цього, якщо вибір буде між дорожчим товаром з естетичною упаковкою та дешевшим товаром з непривабливою упаковкою, 71% споживачів обирає дорожчий естетично упакований товар. Загалом, естетична упаковка товару вкрай сильно впливає на рішення про купівлю 23% споживачів, та в певних випадках може підштовхнути до купівлі товару ще 68% споживачів [3].

Оцінюючи результати проведеного опитування, можна підсумувати, що приваблива упаковка є вкрай важливим елементом впливу на споживача. Вона не лише здатна привернути увагу потенційного споживача до товару, але й у багатьох випадках підштовхує його до купівлі. Переважна більшість споживачів звертає увагу на привабливість упаковки при обиранні товарів, тож підприємствам варто

приділити більше уваги цій важливій частині товарної політики та створити таку упаковку, яка сподобається їхнім споживачам.

Ключові слова: дизайн, упаковка, розроблення товару, споживачі, естетика упаковки, вибір споживачів.

Список використаних джерел

1. Гурчунова Є. Упаковка як елемент маркетингу - *AboutMarketing*. URL: <https://aboutmarketing.info/biznes/zarobitok/upakovkayak-element-marketynhu/>
2. Burnap, A., Hauser, J. R., & Timoshenko, A. (2021). *Design and evaluation of product aesthetics: A human-machine hybrid approach*. Available at SSRN 3421771.
3. Габрійчук, А. О. (2023). *Ключові елементи ефективного дизайну упакування товарів. Соціально-гуманітарні студії: інновації, виклики та перспективи*.

Використання відео контенту в PR

Ангеліна Зіхевич

*здобувачка III курсу, гр. МА-21к-1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: zikhevichangelina@gmail.com*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336*

Розвиток сучасних технологій та медіа-середовищ відкриває для людей нові можливості аби залучити та взаємодіяти зі своєю аудиторією. Відео контент стає важливим інструментом для збільшення взаємодії з суспільством та впорядкування комунікації. Однак існує потреба у вивченні впливу відео контенту в PR, створення ним позитивного іміджу, формування лояльності та механізмів збільшення громадськості. Науковій спільноті та суспільному-середовищу необхідно зрозуміти, як відео контент впливає на глядачів, які аспекти створюють позитивні емоційні зв'язки та як забезпечити найвищий рівень залученості та взаємодії. Відео контент – це потужний інструмент PR, який може допомогти донести свою історію до ширшої аудиторії, підвищити впізнаваність вас та роботу яку ви представляєте, збільшити залученість та конверсію [1, с. 98].

Актуальність роботи полягає у аналізі та значенні відео контенту в PR оскільки у сучасному світі, де увага людей стає дедалі коротшою, а візуальний контент домінує, використання відео в PR стає не просто вибором, а необхідністю.

Відео контент стає все більш популярним та важливим інструментом у PR. Він може допомогти у приверненні уваги аудиторії, досягти взаєморозуміння та згоди між людьми, соціальними групами, класами, націями, державами тощо.

Предметом дослідження даної теми є особливості використання відео контенту в PR, його переваги та недоліки, а також ефективні стратегії його створення та дистрибуції.

Метою дослідження є вивчення та аналіз використання відео контенту в PR, а також розробка практичних рекомендацій щодо його ефективного використання.

Об'єктом дослідження даної теми є відео контент, який використовується в PR-кампаніях.

Задля досягнення наших цілей, було поставлено ряд завдань, серед основних є:

1. Проаналізувати теоретичні основи використання відео контенту в PR.
2. Вивчити кращі практики використання відео контенту в PR.
3. Розробити практичні рекомендації щодо створення та дистрибуції відео контенту в PR.

При досліджуваній тематики, нами було використано та проаналізовано літературні джерела, здійснено аналіз PR-кампаній, а також використовувались статистичні дані компаній. Питанням ролі та значення зв'язків із громадськістю, дослідженню PR-технологій присвятили увагу такі науковці: Білоус В., [1] Зяйлик, С. [2], Олійнич С., [7] Литвин А., [6] Vaynerchuk G. [3] на ряд інших.

Результати нашого дослідження можуть бути корисними для PR-фахівців, маркетологів, власників бізнесу та інших фахівців, які зацікавлені в ефективному використанні відео контенту в PR.

PR - це важлива складова маркетингових комунікацій, яка може допомогти вам досягти ваших бізнес-цілей. Основними цілями відео контенту у PR – є інформування цільової аудиторії про діяльність, продукти, послуги, події. Зробити відео контент максимально переконливим для цільової аудиторії в чомусь (наприклад, в етичності та відповідальності компанії)- займає неабияку роль, адже все це має сприяти створенню та підтримці лояльності до бренду, компанії, особистості. Відео контент у PR повинен якомога більше залучити цільової аудиторії до участі в проектах, акціях, програмах [2]. Для цього використовуються певні інструменти, які залежать від виду відео контенту, серед основних: прес-релізи, статті, інтерв'ю, прес-конференції, спілкування з ЗМІ, соціальні мережі, веб-сайти, реклама, спонсорство, благодійність та ряд інших (саме ці типи відео контенту використовують для PR -корпоративні відео, відео про продукти/послуги, відгуки клієнтів, інтерв'ю з експертами, відео з подій, анімаційні ролики тощо).

Гарним прикладом використання таких інструментів для залучення аудиторії, створення своєї клієнтської бази є кампанія "Dove Real Beauty" допомогла бренду Dove стати лідером на ринку косметики для жінок, кампанія "Nike Just Do It" зробила Nike одним з найвідоміших брендів у світі, кампанія "GoPro Be a Hero" допомогла GoPro стати лідером на ринку камер для екшн-спорту. Їхні реклами, підтримка візуального контакту із суспільством відбувається щоденно.

Згідно з аналізом дослідження Гарі Вайначука та Ніла Пателя, відео є потужним інструментом для привернення уваги глядачів у соціальних мережах. Вони підкреслюють, що прямі трансляції та інтерактивний контент можуть значно збільшити залученість та кількість глядачів [3, с. 78]. Статистика показує, що люди з кожним роком все більше часу приділяють перегляду відео. За деякими даними 2023 року у світі в середньому 1 людина проводить за переглядом відео 30 годин на тиждень (для порівняння — три роки тому цей показник становив лише 18 годин на тиждень) [4].

За останні п'ять років використання відео контенту для просування послуг у компаніях зросло на 41%. 93% маркетологів кажуть, що це важлива частина їхньої маркетингової стратегії. Пандемія також зіграла свою роль: компанії, які навіть не планували створювати відео контент, тепер роблять це-іноді це був єдиний спосіб достукатися до споживачів, яких важко зустріти в реальному світі [4].

Окремо, визначимо позитивні сторони використання відео контенту в PR.

Відео контент здатен зацікавити глядачів протягом перших секунд, що робить його ефективним інструментом для просування бренду або продукту (тобто відбувається привернення уваги). Картинку з відеороликом легше сприймати, ніж текст, завдяки чому інформація засвоюється швидше й краще запам'ятовується. Відео контент може викликати емоції у глядачів, що робить його потужним інструментом для формування лояльності до бренду. Універсальність відео контенту свідчить про його використання на різних платформах, таких як YouTube, Facebook, Instagram, Twitter, веб-сайти та інші. SEO-переваги - відео контент може допомогти покращити SEO показники веб-сайту, адже Google та інші пошукові системи віддають перевагу сайтам з якісним відео контентом [5].

Перед використанням відео контенту в PR, ми повинні чітко визначити свою цільову аудиторію, адже перш ніж створювати відео контент, важливо чітко розуміти, кому ми хочемо його адресувати. Наступним кроком є формулювання чіткого повідомлення - відео повинне мати чітке й зрозуміле повідомлення, яке ми хочемо донести до нашої аудиторії. Вибір правильного формату відіграє не менш важливу роль, адже існує багато різних форматів відео контенту, тому важливо вибрати той, який найкраще підходить для нашої цільової аудиторії та нашого повідомлення. Ну і звісно створення якісного контенту - чіткість відео та цікавий сюжет із динамічним кінцем, неабияк зацікавить слухачів.

Згідно статистичних даних 2% людей вважають, що відео є найефективнішим способом дізнатися про нові продукти або послуги, 64% людей з більшою ймовірністю куплять продукт після перегляду його відео [5]. Відео, яке опубліковано на Facebook генерує в 5 разів більше залучення, ніж текстові публікації, а відео на YouTube щодня переглядають 1 мільярд годин.

Неабияку роль відіграє відео контент сьогодні (на стадії війни). Яскравим прикладом використання відео тепер є відеозвернення Президента України Володимира Зеленського, відеоролики про військові злочини росії, соціальні ролики про допомогу Україні, відеорепортажі з фронту, інтерв'ю з українськими героями. З допомогою відео контенту в в PR, ми можемо формувати імідж свій та держави вцілому- демонструвати стійкість та незламність українського народу, позиціонувати Україну як країну, яка бореться за свободу та демократію та здобувати підтримку світової спільноти [6]. Однак, мусимо віддати належне і неправдивому відео, яке спотворює інформацію, дезорієнтує наше суспільство. Тому, важливо пам'ятати, що відео контент має бути якісним, емоційним, коротким, правдивим, мати чітке повідомлення та правильно розповсюджуватися. Хочу відмітити важливість саме емоційної складової, адже її «подача» під час війни, може в деякій мірі і змінити хід воєнних дій. Відео контент в PR у 2024 році має показувати трагедію війни та людські страждання, збуджувати співпереживання та емпатію до українського народу, а також обов'язково мотивувати людей до допомоги Україні.

Авжеж, відео контент може бути потужним інструментом PR, але важливо знати про його недоліки, які можуть виникати залежно від ситуації та матеріалу, який потрібно «подати», враховуючи фінансові можливості. Створення якісного

відео контенту може бути дорогим (і в принципі аби залучити більшу аудиторію повинно бути дорогим) ,це в свою чергу потребує професійного обладнання, команди та програмного забезпечення. Після публікування відео інформації, ми повинні бути готовими до негативних коментарів – не вдоволення аудиторії може зашкодити репутації бренду, якщо не вміти правильно сприймати критику [7].

Загалом, використання відео контенту в PR може бути дуже ефективним способом досягнення ваших цілей. Однак важливо знати про переваги та недоліки цього методу, а також правильно планувати і розподіляти відео відповідно аудиторії (враховуючи людей із певними вадами).

Отже, ми можемо зробити висновок про те, що відео – це потужний інструмент, який може допомогти вам розповісти свою історію, емоційно з'єднатися з аудиторією та досягти ваших PR-цілей. У практичному застосуванні це допоможе нам отримати нові знання про використання відео контенту в PR, розробити практичні рекомендації у майбутньому щодо створення та дистрибуції відео контенту в PR, а також підвищити ефективність PR-кампаній за допомогою відео контенту.

Ключові слова: відео контент, PR, медіа середовище, SEO-переваги.

Список використаних джерел

1. Білоус В.С. *Зв'язки з громадськістю (наблік рілейшнз) в економічній діяльності.* \ В. Білоус.- Київ : КНЕУ, 2005. - 275 с.
2. Зяйлик М.Ф. *Роль та значення функцій зв'язків із громадськістю у системі публічного управління.* / М. Зяйлик. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування : монографія.* - 2020.
3. *Vaynerchuk, G. Crush It! Why NOW Is the Time to Cash In on Your Passion.* HarperBusiness. USA. 142 p. – 2009.
4. *Wyzowl Video Marketing Statistics:* <https://www.wyzowl.com/video-marketing-statistics/>
5. *HubSpot Blog:* <https://blog.hubspot.com/marketing/video-marketing-statistics>
6. *Литвин А. Становлення наукового напрямку розвитку PR в Україні.:* https://www.researchgate.net/publication/360665227_THE_USE_OF_PR-TECHNOLOGIES_AS_A_MARKETING_COMMUNICATIONS_TOOL_FOR_THE_PROMOTION_OF_THE_COMPANY
7. *Олійнич С., Іліка Г. Різновиди сучасних PR-технологій.:* <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/market/4448-rizno-vidi-suchasnikh-pr-tekhnologij.html>.

Психологічні аспекти, емоційні реакції та вплив реклами на прийняття рішень споживачами

Камілла Ткаченко

*здобувачка III курсу, гр. МА-21к-1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: TkachenkoKS@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач 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 цифровому світі соціальні мережі відіграють ключову роль у маркетингових стратегіях підприємств. Зростання активності користувачів у соціальних мережах та їхній вплив на споживчі вподобання роблять цю тему надзвичайно актуальною для дослідження. Розуміння впливу соціальних мереж на процес розроблення товару та формування маркетингових стратегій стає важливим для успішного позиціонування брендів на ринку та привертання уваги цільової аудиторії.

Метою дослідження є розкриття впливу соціальних мереж на процес розроблення товару та формування маркетингових стратегій підприємств. Конкретні цілі включають вивчення взаємодії брендів з аудиторією через соціальні мережі, аналіз впливу цієї взаємодії на споживчі вподобання та розроблення оптимальних стратегій маркетингу для соціальних мереж.

Об'єктом дослідження є взаємодія брендів та споживачів через соціальні мережі. Дослідження орієнтоване на вивчення процесу комунікації, впливу та реакції аудиторії на контент брендів у соціальних мережах.

Предметом дослідження є механізми та стратегії взаємодії брендів із споживачами на платформах соціальних мереж. Дослідження спрямоване на розуміння впливу цієї взаємодії на процеси розроблення товарів, формування маркетингових стратегій та побудову бренду в цифровому середовищі.

Реклама в сучасному світі відіграє вирішальну роль у формуванні відношень споживачів до товарів і послуг. Цей вплив базується на ряді психологічних аспектів та емоційних реакціях, які активуються в процесі сприйняття рекламного контенту. Розуміння цих механізмів допомагає підприємствам створювати ефективні рекламні кампанії та впливати на прийняття рішень споживачами.

Один із ключових аспектів, який варто враховувати, - це психологія сприйняття, яка відіграє важливу роль у взаємодії споживачів з рекламним контентом. Люди сприймають рекламу через призму своїх власних переконань, цінностей та досвіду, що визначає їхню реакцію на неї.

Ефективна реклама повинна враховувати ці фактори та намагатися викликати емоційні реакції, які спонукають споживачів до дії. Наприклад, використання позитивних емоцій, таких як радість або сміх, може зробити рекламу більш

привабливою та запам'ятовуваною. Важливо також враховувати індивідуальні особливості цільової аудиторії, їхні потреби та бажання, щоб створити контент, який буде максимально релевантним та приверне їхню увагу [1, с.107].

Наприклад, психологічний аспект сприйняття може бути ілюстрований використанням кольорів у рекламі. Дослідження показали, що різні кольори мають різний емоційний вплив на людей. Наприклад, червоний колір може асоціюватися з енергією та палкістю, тоді як блакитний - з спокоєм та довірою. Таким чином, використання певних кольорів у рекламі може впливати на емоційний стан споживачів та їхнє сприйняття бренду чи товару [2, с.45].

Здатність реклами викликати емоційні реакції має велике значення для формування позитивного сприйняття бренду та стимулювання споживчої активності. При цьому важливо також уникати використання негативних емоцій, які можуть викликати відторгнення або негативні асоціації з брендом. Тому рекламні кампанії повинні бути спрямовані на побудову позитивного іміджу та сприяти формуванню позитивних емоційних зв'язків між споживачами та брендом.

Крім того, важливо враховувати психологію соціальних взаємодій, оскільки вони мають значний вплив на споживачські покупки та реакцію на рекламні повідомлення. Люди часто приймають рішення, керуючись не лише власними потребами, але й соціальними нормами та очікуваннями свого оточення.

Емоційні реакції можуть бути стимульовані за допомогою сюжетів та образів у рекламі. Наприклад, рекламні ролики, які привертають увагу до емоційно заряджених історій або піднесених моментів, можуть викликати в споживачів сильні емоційні відгуки та збільшити їхню відчуттєвість до бренду [5, с.146].

Рекламні повідомлення, які акцентують увагу на соціальному статусі, впливають на споживачів і можуть визначати їхні вибори. Наприклад, показ товару у контексті високого соціального статусу чи привабливої соціальної ситуації може спонукати споживачів до покупки, навіть якщо вони не відчують прямої потреби у цьому товарі [3, с.118].

Такі рекламні повідомлення стимулюють відчуття престижу та відповідності соціальним стандартам, що може впливати на самооцінку споживачів та їхнє бажання відповідати цим стандартам. При цьому, враховуючи роль соціальних взаємодій, рекламні кампанії можуть бути спрямовані на формування позитивного сприйняття товарів або послуг через асоціації з бажаним соціальним статусом або групою. Такий підхід дозволяє брендам створювати ефективні рекламні повідомлення, які не лише привертають увагу споживачів, але й стимулюють їхні покупки та формування позитивного іміджу бренду.

Також, важливим є врахування психологічного явища, відомого як "ефект групової думки". Це означає, що люди, бачачи, що їхні однолітки віддають перевагу певному товару або послугі, схильні довіряти цьому вибору і приймати подібне рішення. Рекламні кампанії можуть використовувати цей ефект, демонструючи популярність свого продукту серед інших споживачів.

Показуючи відгуки, рейтинги, або кількість покупок товару на сайтах,

рекламні компанії можуть стимулювати споживачів приділяти увагу їхнім продуктам та відчувати довіру до них. Ефективне використання "ефекту групової думки" дозволяє брендам збільшити довіру та впевненість у своїй аудиторії, а також стимулювати продажі шляхом підкреслення популярності свого продукту серед інших споживачів.

Розуміння "ефекту групової думки" може бути показане на прикладі відгуків та рейтингів товарів у соціальних мережах. Коли споживачі бачать, що багато людей високо оцінюють або рекомендують певний продукт, вони схильні більше довіряти йому та приймати подібне рішення.

Врахування цього психологічного явища дозволяє рекламним кампаніям не лише привертати увагу споживачів до свого продукту, але й підсилювати їхню впевненість у виборі, що сприяє підвищенню конверсії та популярності бренду [4, с.84].

У висновку, важливо відзначити, що психологічні аспекти, емоційні реакції та вплив реклами на прийняття рішень споживачами взаємодіють у складному та взаємозалежному способі. Розуміння цих механізмів є ключовим для бізнесу, оскільки воно дозволяє створювати більш ефективні рекламні стратегії, здатні впливати на поведінку споживачів та сприяти досягненню бізнес-цілей.

Психологічні аспекти сприйняття та емоційні реакції грають ключову роль у формуванні уявлень про продукт чи послугу серед споживачів. Рекламні кампанії, які враховують ці аспекти, мають більший потенціал для залучення уваги та створення позитивного сприйняття бренду. Зокрема, використання емоційно заряджених контенту та акцентування на позитивних аспектах можуть зробити рекламу більш привабливою для споживачів.

Крім того, розуміння "ефекту групової думки" та соціальних взаємодій дозволяє бізнесу використовувати сили колективної думки для підвищення довіри та впевненості у своїй аудиторії. Це може стати ключовим фактором у впливі на прийняття рішень споживачами.

Таким чином, розуміння та урахування психологічних аспектів та емоційних реакцій споживачів у рекламних кампаніях є критичними для успішної маркетингової стратегії. Використання цих знань допомагає бізнесу залучати увагу споживачів, підсилювати їхню довіру та стимулювати їхню покупкову активність, що сприяє досягненню бізнес-цілей та зміцненню позицій на ринку

Ключові слова: реклама, психологічні аспекти впливу, емоційні реакції споживачів, «ефект групової думки».

Список використаних джерел

1. Волинець Н. В., Щирань С. В. Психологічний вплив реклами на поведінку споживача //Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету України. – 2015. – №. 11. – С. 106-109.
2. Жигало І. Використання кольору в рекламі: Психологічні аспекти впливу на споживачів //Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. – С. 41- 46.

3. Коваль Л. А., Романчук С. А. Основні аспекти поведінки споживачів і чинників, що зумовлюють вибір певного типу споживацької поведінки //Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – №. 18 (2). – С. 117-122.
4. Мельніченко О. Психологічні аспекти прийняття споживачем інформації в рекламі //Вісник Національного університету оборони України. – 2018. – С. 82-86.
5. Нікольська А. Д. Зв'язок поведінкових стратегій споживачів і способів ухвалення рішень про купівлю //Вчені записки. – 2021. – С. 120-157.

Рекламний креатив –інструмент конкурентної боротьби

Софія Дяченко

здобувачка 3-го курсу, групи МА-21к/1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DiachenkoSO@krok.edu.ua

Ірина Мала

старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження у сучасному світі конкуренція на ринку дуже висока, підприємствам важливо виділитися на фоні конкурентів, щоб привернути увагу споживачів. В свою чергу, споживачі стають все більш вибагливими та менш сприятливими до традиційної реклами. Підприємствам потрібно розробляти креативні рекламні кампанії, які будуть привертати увагу споживачів та запам'ятовуватися їм. Саме тому питання креативності реклами в Україні стоїть особливо актуально.

Метою дослідження є розкриття ролі креативності в рекламних кампаніях.

Об'єктом дослідження є рекламна кампанія.

Предмет дослідження: Закономірність та особливості впливу креативності на ефективність рекламних кампаній.

Рекламний креатив – це інструмент конкурентної боротьби за переваги, він є частиною великого рекламного процесу, що спрямований на кінцевий результат і означає мистецтво створювати рекламні звернення так, щоб вони принесли найбільший ефект. Виходячи з цього, метою рекламного креативу є творчо осмислити певне завдання та сформувати концепцію, яка б повністю задовольняла сучасні вимоги до реклами.

Рекламний креатив є одним з ключових інструментів у конкурентній боротьбі між брендами та компаніями на ринку. Він спрямований на привертання уваги споживачів, створення позитивного враження про бренд, відмінення його від конкурентів та стимулювання покупок. Рекламний креатив включає в себе використання оригінальних ідей, нестандартних підходів та творчих рішень для досягнення маркетингових цілей.

Одним з ключових аспектів рекламного креативу є його спроможність виділити бренд серед інших у конкурентному середовищі. Завдяки оригінальним ідеям та нестандартним підходам, реклама може привернути увагу споживачів та запам'ятатися їм. Наприклад, використання неочікуваних сюжетів, гумору, емоційних елементів може зробити рекламу більш ефективною та запам'ятовуваною.

Крім того, рекламний креатив може вплинути на формування позитивного враження про бренд у свідомості споживачів. Він допомагає створити унікальний образ бренду, відображаючи його цінності, стиль та ідентичність. Наприклад,

використання специфічного кольору, шрифту чи графічних елементів може зробити рекламу більш впізнаваною та асоціативною з певним брендом.

Також важливою функцією рекламного креативу є стимулювання покупок та залучення нових клієнтів. Через використання ефективних маркетингових стратегій, які відображені у креативі, реклама може переконати споживачів у вигідності покупки продукту чи послуги, створити у них бажання та почуття необхідності. Наприклад, акційні пропозиції, знижки, подарунки можуть бути ефективними стимулами для покупки. Особливості рекламного креативу, які відрізняють його від чистого мистецтва:

- Прагматичний підхід у створення рекламних звернень, який проявляється у досягненні комерційної мети як для рекламодавця, так і для самого креатора.
- Рекламні звернення створюються з орієнтуванням не на окремого споживача, а на їх групу. Тому переважно використовуються не відомі образи, а стереотипи, які перевірені часом і приймаються масовою аудиторією.
- Проектний характер реклами, тобто поєднання прагматичної реклами, яскравих художніх прийомів і стереотипів.

Ефективність рекламної кампанії полягає в тому, що вона привертає увагу споживачів до продуктів і навіть брендів компанії, це може і не створить додаткового попиту, але точно підвищить обізнаність споживача щодо компанії, тим самим створюючи позитивний гудвіл. Щоб підвищити ефективність креативної реклами необхідна якість, чіткий і послідовний наратив про ту чи іншу перевагу, дотримуючись стратегічного підходу. Завдяки правильній організації та проведенню рекламних кампаній, креативна реклама дозволяє ефективно продавати товари та послуги, а також привертати увагу покупця до бренду [1].

Як приклад, можна привести компанію Oral-B, яка вирішила розмістити свою рекламу в аеропорту Наріта в Японії. Пасажири при отриманні багажу бачили замість звичайної чорної стрічки зображення білих зубів. Стрічки на поворотах лопаті розсовувалися і було видно зубний наліт, з яким не здатні впоратися стандартні зубні щітки. Також на цій стрічці розміщувався QR-код для відвідування сайту компанії, таким чином можна було придбати зубну щітку за допомогою смартфона [2].

Поступово тенденції на ринку реклами змінюються, так як рекламна продукція на ринку поступово насичується і з кожним роком стає все більш різноманітною, споживачі потрохи звикають до її багатства і вже зовсім не помічають її, а спостерігають тільки те, що самі хочуть знайти, або те, що порушує загальні рамки рекламного дизайну, так звані нестандартні рішення або простий креатив, який все частіше використовується в рекламних цілях [3].

Отже, креативний підхід здатен виділити продукт на тлі інших, допомагає продати цей продукт споживачам, навіть якщо він не створює додаткового попиту, а надає споживачам лише інформацію про компанію, що має позитивний аспект, оскільки чим більше споживачів знає про компанію, тим більший шанс, що він буде купувати продукцію компанії. У рекламі, креативність безпосередньо

пов'язана з кінцевим маркетинговим ефектом і корпоративною прибутковістю, саме тому, креатив є важливою частиною реклами. Але потрібно розуміти, що не всім потрібна креативна реклама, в деяких випадках у продукту є така аудиторія, яка потребує лише простої та зрозумілої інформації. Здебільшого креативні підходи потрібні в емоційній, а не раціональній рекламі. Тож креативний підхід краще використовувати на стадії запуску продукції, коли в першу чергу до нього потрібно привернути увагу.

Недоліком креативної реклами є те, що вартість такого виду реклами відносно висока. Загалом, у майбутньому, креативна реклама матиме всі можливості завоювати лідируючі позиції, поєднуючи рекламну креативність із гарантованим результатом, оскільки це найкращий спосіб привернути увагу споживачів.

У цілому, рекламний креатив виступає як потужний інструмент у конкурентній боротьбі, допомагаючи брендам виділитися на ринку, створити позитивне враження про себе та стимулювати продажі. Він вимагає творчого підходу, вміння працювати з аудиторією та розуміння маркетингових стратегій. Ефективний рекламний креатив може стати ключовим фактором успіху бренду та допомогти йому зайняти сильну позицію на ринку.

Ключові слова: реклама, креативність, ефективність реклами, рекламна кампанія.

Список використаних джерел

1. О.І. Вікарчук, *Рекламний креатив: навчальний посібник, 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/33137/1/%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2.pdf>*
2. *Креативна реклама: яскраві ідеї та секрети ефективності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vikna.if.ua/cikavo/69873/view>*
3. *Креатив у сучасній рекламі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://articles.basov.com.ua/kreativ-v-sovremennoy-reklame.html>*

Застосування звуку у рекламі і його вплив на поведінку споживачів

Анастасія Фесенко

здобувачка II курсу, гр. ДИЗ/ГД-22,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,

e-mail: FesenkoAY@krok.edu.ua

Ірина Мала

старший викладач кафедри управлінських технологій,

старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,

e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження: актуальність звукової складової реклами важко переоцінити. Звук в рекламі відіграє критичну роль у формуванні емоційної реакції та поведінки споживачів. Це потужний інструмент, який може створити атмосферу, викликати певні асоціації та навіть привернути увагу аудиторії. Звукова складова реклами може бути яскравим і незабутнім елементом, що допомагає бренду відрізнитися від конкурентів та залишити позитивне враження у пам'яті споживачів. Неможливо уявити бренд, що не має звукового елементу у своїй айдентиці: фірмової мелодії, рекламного ролику із звуковою доріжкою, використання музики у власних осередках, тощо. Згідно досліджень маркетолога Ліндстрома М [1], у створенні айдентики компаній, звук посідає таке ж чинне місце як і зорова складова і використовується у 99% випадках при формуванні бренду компанії.

Мета дослідження: мета цього тезису – огляд способів використання звуку у маркетингу.

Об'єкт дослідження: звукові ефекти у маркетингу.

Предмет дослідження: способи використання звукових ефектів у маркетингу.

Згідно досліджень, емоційне сприйняття людини розвинуте краще, ніж раціональне. Тому, при створенні рекламних роликів, рекламісти у першу чергу намагаються створити позитивний емоційний вплив на споживача. Музика та звукові ефекти у рекламі можуть як привернути увагу споживача, так і відштовхнути, викликаючи нерозуміння і роздратованість, пов'язуючи події чи продукти з відповідним емоційним забарвленням. Так, емоційне забарвлення, яке ще й додатково пов'язане вокальним супроводом диктора, сприяє формуванню триггеру, що спрацьовує при подальшому контакті споживача із товаром на полицях що, відповідно, стимулює до дії.

Одним з основних аспектів звукового дизайну реклами є музика. Музичний супровід може створити певний настрій, викликати певні емоції та асоціації. Наприклад, використання пісні з позитивними текстами та мелодією може стимулювати споживачів до позитивних асоціацій з брендом та продуктом. Звукові ефекти, такі як звуки природи, дзвінки, аплодисменти тощо також можуть бути використані для привертання уваги та створення відчуття особливості

рекламного матеріалу.

Крім того, голосове супровід у рекламі грає важливу роль у сприйнятті інформації споживачами. Голос може бути авторитарним, дружнім, емоційним або професійним, що залежить від цільової аудиторії та мети рекламного повідомлення. Голосове оформлення може підкреслити важливість інформації, зробити її більш запам'ятовуваною та переконливою.

Звук у рекламі також може взаємодіяти з іншими чуттєвими складниками, такими як візуальні елементи. Співробітництво звуку та зображення може створити цілісне та запам'ятовуване враження. Наприклад, синхронізація музики з динамічними зображеннями може створити ефект динамізму та емоційного зв'язку з аудиторією.

Звуковий супровід та емоції, що закладаються ним, широко використовуються для формулювання переконань. Залежно від характеру інформації, що подається, настрій музики змінюється для підкреслення сенсу сказаного. Так, наприклад, дослідження [2] політичної реклами української станції «Хіт – FM» виявило, що подібного роду реклама поділяється на два типи: та, що тримає слухача у напрузі протягом усього ролику і та, що своїм звучанням характерно підкреслює заклик голосувати за відповідного кандидата. У другому типі реклами, як правило, на початку було використано напружений музикальний супровід, поки диктор описував негативне становище країни, і більш життєрадісний та позитивний, коли під кінець було оголошено ім'я кандидата та усі позитивні наслідки для його виборців. Подібним же чином музика використовується у соціальній рекламі: зміст сказаного підкреслюється відповідною зміною настрою музичного супроводу.

Важливою звуковою складовою реклами також є голос. «Особливо це стосується тембральних якостей дикторів. Сильні чоловічі голоси більш зустрічаються в соціально-політичних рекламах. Жіночі голоси використовуються в дитячій та сімейно-побутовій рекламі. В рекламі не повинно бути багато слів, тому що реклама має певний час: це може бути 15 або 30 секунд, іноді більше. Не потрібно і не можливо багато говорити, тільки суть, чіткі фрази, які швидко запам'ятовуються, слоган – вся суть реклами» [88, 3].

Використання звуку у рекламі не обмежується лише аудіовізуальними творами. Так дослідження [5] виявило кореляцію між музичним супроводом у торговельних точках та поведінкою покупців: у магазинах, де грала невідома покупцям музика, час, проведений у магазині, був більшим, як і продажі. Також, не менш важливу роль грає гучність: у магазинах, де гучність аудіо була підібрана оптимально для всіх вікових груп, музика сприяла підвищенню продажів і навпаки – покупці швидко покидали, або оминали точки, де музика була занадто гучною.

Важливою складовою звукового маркетингу може також слугувати так зване звукове лого або звуковий товарний знак. Звукове лого – короткий звук чи мелодія, що, як правило, програвується до або після основного рекламного повідомлення. Принцип роботи звукових лого такий же, як і у музикального

супроводу у рекламі: створення емоційно підкріпленого триггеру. Найбільш відомими прикладами компаній, що використовують звукові лого, можна назвати Netflix, Visa, McDonalds, Intel, T-Mobile.

Висновок: звук відіграє надважливу роль у маркетингу. Основна мета при використанні звуку або комбінації його з іншими сенсорними засобами – створити або підсилити емоційний зв'язок між споживачем та товаром, компанією, особою, тощо.

Звук у маркетингу може приймати різні форми: від музичного супроводу у аудіовізуальних творів (рекламних роликів) до окремих елементів брендингу компанії. Кожна форма використання звуку має свої особливості створення та застосування.

В цілому, застосування звуку у рекламі має значний вплив на поведінку споживачів. Він може стимулювати емоційну реакцію, підвищувати увагу, створювати асоціації та формувати позитивне враження про бренд чи продукт. Ефективне використання звуку в рекламних кампаніях вимагає уважного аналізу цільової аудиторії, вибіркового підходу до звукового дизайну та поєднання з іншими маркетинговими стратегіями. Вірно підібраний звук може стати ключовим фактором у привертанні уваги споживачів та досягненні поставлених маркетингових цілей.

Ключові слова: звук, реклама, маркетинг, поведінка споживачів, музика.

Список використаних джерел

1. Lindstrom, M. (2005), «Broad sensory branding», *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 84-87. URL: <https://doi.org/10.1108/10610420510592554>
2. О. Л. Фомиця. (2019). МУЗИЧНИЙ СУПРОВІД У РЕКЛАМІ ЯК ЗАСІБ ВПЛИВУ НА МАСИ. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, (4(16), 26-30. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30062019/6539
3. ЗаряС.В. Засоби виразності в рекламному аудіовізуальному творі. *Мистецтвознавчі записки* : зб. наук. пр. 2022. Вип. 41. С. 86–90.
4. Lovish Bandwal, Sarvesh Tripathi, Tripti Singh et al. *Impact of In-store music on Customers, Owners, and Employees in India*, 10 February 2022, PREPRINT (Version 1) available at Research Square URL: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1308264/v1>

Упаковка товару як інструмент впливу на споживчу поведінку

Анастасія Коваль

*здобувачка III курсу, гр. МА-21к-1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: kovalAA@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336*

Актуальність дослідження: актуальність дослідження визначається рядом факторів у сучасному бізнес-середовищі. Зростання конкуренції на ринку, швидкі технологічні зміни та зростання вимог споживачів створюють необхідність удосконалення маркетингових стратегій компаній. Упаковка товару, яка довгий час розглядалася як засіб захисту та зручності, тепер отримує нове значення як елемент стратегії залучення та утримання клієнтів. Тому дослідження важливості упаковки для споживача є актуальним та цікавим з погляду розвитку сучасного маркетингу.

Об'єктом дослідження є упаковка як елемент маркетингового міксу та один із важливих факторів впливу на споживача під час придбання товару.

Предметом дослідження є вплив упаковки товару на споживача з погляду маркетингу та психології споживача.

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

- Вивчити роль та важливість упаковки товару для споживача.
- Визначити фактори, які роблять упаковку привабливою та ефективною з точки зору маркетингу.
- Дослідити вплив упаковки на споживачів з різних груп цільової аудиторії.

Інформаційна база дослідження включає різноманітні джерела та дослідницькі методи, що дозволяють глибше розібратися у важливості упаковки товару для споживача. Перш за все, це наукові статті та публікації з маркетингу та психології споживача, які розглядають тему упаковки як елемента маркетингової стратегії. Також будуть використані статистичні дані та дослідження ринку, що дозволять оцінити тенденції у використанні упаковки в різних секторах промисловості та торгівлі.

Методологія дослідження. У роботі використовуються різні дослідницькі методи аналізу та порівняння, що допоможуть виявити ключові фактори, які роблять упаковку ефективною з точки зору маркетингу та створюють позитивне сприйняття у споживачів.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження проводився аналіз літературних джерел та наукових публікацій, що дозволило отримати теоретичні знання про важливість упаковки для споживача, основні

функції пакування та вплив упаковки на споживачів з психологічної та маркетингової точок зору. Цей етап допоміг сформулювати основні аспекти, які потрібно дослідити детальніше.

На другому етапі дослідження були проведені опитування серед 15 споживачів, спрямовані на вивчення їхніх уподобань, вражень та ставлення до упаковки товарів. Це дозволило отримати конкретні дані про те, як споживачі сприймають різні типи упаковки, які елементи вони вважають важливими та привабливими, а також як упаковка впливає на їхні рішення про покупку товарів. Результати опитувань стали основою для подальшого аналізу та узагальнення висновків про важливість упаковки для споживача.

Сьогодні упаковка має важливу додаткову функцію як засіб обміну інформацією між виробниками, продавцями та покупцями. Вона відображає сприйняття товару та його характеристик, передає важливу інформацію про склад, термін придатності та інструкції з використання. Упаковка є своєрідним "мовчазним продавцем", який впливає на вибір споживача через образи, символи та стилі, що використовуються на ній.

Зараз упаковка стала не просто засобом захисту товару, але і важливим інструментом маркетингу та комунікації. Вона є інтерпретацією виробника та "довгою рукою" його послуг у свідомості покупця. Нові форми упаковки інтегруються з товаром, що стає єдиною послугою для споживача. Упаковка стає візуальним втіленням товару, що впливає на сприйняття споживачем його якості та цінності.

Комунікація через упаковку відображається у тому, що покупці зазвичай вирішують про покупку, перебуваючи в магазині та оцінюючи товари на полицях. Важливою є комунікативна сила упаковки, яка може "промовляти" до споживача та впливати на його рішення, що і пояснює велику кількість несподіваних покупок.

Один з важливих аспектів пакування полягає в забезпеченні захисту товару. Якісна упаковка допомагає уникнути пошкоджень та вологи під час транспортування та зберігання, що забезпечує збереження товару у відмінному стані. Крім того, пакування може містити важливу інформацію про товар, таку як склад, термін придатності та інструкції з використання, що допомагає споживачам зробити свідомий вибір.

Ще одним важливим аспектом є брендування та маркетинговий вплив упаковки. Привабливе оформлення допомагає підкреслити бренд та створити перше позитивне враження у споживачів, що сприяє підвищенню впізнаваності та збільшенню продажів.

Також, індивідуальне та креативне пакування привертає увагу покупців, що може сприяти збільшенню продажів та впливати на їхні вибори. Крім того, функціональне пакування робить товар більш зручним у використанні та транспортуванні, що позитивно впливає на досвід споживача та може знизити кількість відходів.

Практична значущість результатів дослідження. В результаті дослідження було визначено, що важливість упаковки для споживача мають значний практичний вплив на бізнес-середовище. Знання про те, як упаковка впливає на сприйняття товару та бренду, дозволяє компаніям розробляти більш ефективні маркетингові стратегії. Вивчення уподобань споживачів у відношенні до дизайну та інформаційного наповнення упаковки допомагає створювати привабливі та інформативні упаковки, що позитивно впливає на рішення покупців.

Ключові слова: упаковка, маркетинговий вплив, брендування, упакування товару.

Список використаних джерел

1. Арчер-Рід К. Металева упаковка. Не час відступати / К. Арчер-Рід // Тара і упаковка. – 2010. – No3. – С. 18-20.
2. Бібліотека економіста. Упаковка як засіб комунікації. URL: <https://library.if.ua/book/126/8311.html>
3. Баблюк Е. Перспективи застосування нанотехнологій та сучасна упаковка / Е. Баблюк // Тара і упаковка. – 2007. – No1. – С. 12-15.
4. Багієв Р.Л. Маркетинг : підручник для вузів / Г.Л. Багієв, В.М. Тарасевич, заг. ред. Р.Л. Багієв. – 2010. – 573 с.

Державне регулювання та контроль при переміщенні товарів через митний кордон України

Богдан Біда

здобувач освітньої програми «Митна справа»,
ВНЗ «Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця»,
м. Харків, Україна,
e-mail: bogdanbeda569@gmail.com

Наталія Москаленко

к.е.н., доцент кафедри митної справи та фінансових послуг,
ВНЗ «Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця»,
м. Харків, Україна,
e-mail: natalia_moskalenko@hneu.net

Актуальність теми обумовлена необхідністю ефективного функціонування митної системи в умовах зовнішньої торгівлі та співпраці України з іншими країнами.

В умовах економічної глобалізації та постійного розвитку міжнародних відносин державне регулювання та контроль за транскордонним переміщенням товарів має велике значення для забезпечення національних інтересів, захисту економічної безпеки та ефективного управління митними процедурами. Перебуваючи на перехресті між Східною та Західною Європою, митне регулювання в Україні потребує постійного вдосконалення та адаптації до вимог часу та міжнародних стандартів. Тому аналіз та систематизація існуючих підходів та інструментів державного регулювання та контролю товарів, що переміщуються через митні кордони України, стає актуальним завданням, спрямованим на забезпечення ефективного функціонування національної економіки та зміцнення її позицій у світовому економічному просторі.

Засади здійснення митної справи, зокрема правовий статус митних органів, митна територія та митні кордони України, порядок здійснення митного контролю та митного оформлення товарів, що переміщуються через митний кордон України, митний тарифний режим та умови його застосування, ввезення в Україну, вивезення з України, заборона та/або обмеження транзиту окремих видів товарів, митні умови та порядок справляння митних платежів, митні пільги визначаються Митним кодексом України та іншими законами.

Базовими поняттями Митного кодексу є терміни «ввезення товарів і транспортних засобів на митну територію України» та «вивезення товарів і транспортних засобів за межі митної території України». Ця конструкція трактується законодавцем як сукупність дій, пов'язаних з переміщенням у відповідному напрямку товарів і транспортних засобів, що перетинають митний кордон України будь-яким способом. Наступні ключові категорії переміщення товарів через митний кордон включають в себе відповідні поняття: "митний контроль", "митне оформлення", "митна система", "митні процедури", "митні режими", "митні правила", "митні процедури" тощо.

Митний режим - це сукупність взаємопов'язаних правових норм, які

визначають митні процедури, правовий статус та умови оподаткування цих товарів і регулюють їх використання після митного оформлення відповідно до заявленої мети переміщення товарів через митний кордон України.

Митні правила - це сукупність взаємопов'язаних правових норм, які регулюють переміщення товарів, транспортних засобів комерційного призначення через митний кордон України, пред'явлення їх митним органам для здійснення митного контролю та митного оформлення, а також здійснення операцій з товарами, що перебувають під митним контролем, або товарами, контроль за якими покладено на митні органи цим Кодексом та іншими законами України.

Митні формальності - сукупність дій, що здійснюються заінтересованими особами, митними органами та автоматизованими системами митного оформлення з метою дотримання вимог Митного кодексу України.

Митні процедури - сукупність дій, що здійснюються заінтересованими особами, митними органами та автоматизованими системами митного оформлення з метою дотримання вимог законодавства України з питань митного оформлення.

Митний контроль - сукупність заходів, що здійснюються з метою дотримання положень цього Закону, законів та інших нормативно-правових актів з питань митної справи та міжнародних договорів України, укладених в установленому законом порядку.

Однією з основних категорій переміщення товарів через митний кордон, є категорія "товар". У митному контексті товари - це матеріальні об'єкти, які є об'єктивно рухомими, відносно стабільними та мають ціну. З точки зору митного права, товари характеризуються матеріальністю, об'єктивною рухомістю, ціною та стабільністю. На додаток до основних характеристик, будь-який товар має певні властивості, які необхідні для його переміщення через кордон. Ці характеристики є спільними всіх товарів, крім винятків, передбачених законом.

Кожен товар має свої характеристики, які ідентифікують його та відрізняють від інших товарів. Таких характеристик чотири: тарифна вартість, код УКТ ЗЕД, країна походження та свобода переміщення. Наприклад, за критерієм свободи переміщення товари можна поділити на дозволені до переміщення через митний кордон; обмежені до переміщення через митний кордон; заборонені до переміщення через митний кордон.

Висновок: правова основа переміщення товарів через митний кордон – це сукупність нормативно-правових актів, які включають законодавство України з питань митної справи; складається з Конституції України, Митного кодексу України, інших законів України, що регулюють питання, зазначені у статті 7 Митного кодексу України, з міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, а також з нормативно-правових актів, виданих на основі та на виконання Митного кодексу України та інших законодавчих актів. При здійсненні митного контролю та митного оформлення товарів, транспортних засобів комерційного призначення, що переміщуються через митний кордон України, застосовують виключно норми

законів України та інших нормативно-правових актів з питань митної справи, чинні на день прийняття митної декларації митним органом України. Кожна митна процедура являю собою сукупність вимог, зумовлених порядком митного контролю товарів, митного оформлення товарів та особливості справляння (сплатою) митних платежів, умови здійснення яких залежать від мети, форми та умов їх переміщення.

Ключові слова: державне регулювання, митний контроль, митні оформлення, переміщення товарів через митний кордон.

Список використаних джерел

1. Митний кодекс України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
2. Зима О. Т. «Митне право»: конспект лекцій. Харків: Право, 2018. 126 с.
3. Дьоміна С. Ю. До переміщення товарів і транспортних засобів через митний кордон України. Митна справа. 2010. №2.
4. Мазур А. В., Колюбаєв Я. Є. Переміщення товарів через митний кордон України: різноманітність наукових поглядів на митно-правове поняття. Вісник Академії митної служби України. 2009. №1.
5. Сачук І. С. Митні процедури при переміщенні товарів через митний кордон України різними видами транспорту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.wuni.edu.ua/bitstream/316497/44300/1/Сачук_original_04022022_085203.pdf

Нормативно-праворі аспекти митного оформлення в режимі імпорту у відповідності до митного кодексу України

Мирослава Росоха

*здобувачка освітньої програми «Митна справа»,
ВНЗ «Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця»,
м. Харків, Україна,
e-mail: muroslavka2004@gmail.com*

Актуальність теми. Митне оформлення в режимі імпорту – це комплекс дій, спрямованих на переміщення товарів через митний кордон України з метою їх вільного обігу на митній території України. Цей процес регламентується Митним кодексом України (МКУ) та іншими нормативно-правовими актами.

Ключові слова: митний режим; імпорт; митне оформлення.

Основними нормативно-правовими актами, на які спираються органи митного оформлення товарів, є міжнародні договори, укладені та ратифіковані Україною, у якому визначаються основні аспекти діяльності Державної митної служби України, її характеристику, тарифи, права та обов'язки учасників митних процедур [2]. У своїй діяльності митниця також керується низкою нормативно-правових актів, наказів, розпоряджень тощо.

Отже, можна підкреслити, що порядок здійснення митних операцій встановлено Державною митною службою України відповідно до Митного кодексу України. Митні документи складаються українською мовою або офіційною мовою митного союзу, якщо Україна є однією з держав-членів. Митне оформлення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності здійснюється посадовими особами митниці (зони митного контролю) разом з відповідними державними органами у строки, встановлені митницею.

Імпорт (випуск для вільного обігу) (ст. 74 МКУ)- це митний режим, відповідно до якого іноземні товари після сплати всіх митних платежів, встановлених законами України на імпорт цих товарів, та виконання усіх необхідних митних формальностей випускаються для вільного обігу на митній території України [2].

Етапи в митному режимі імпорту:

Етап 1. Початкова країна. Товар виробляється або купується в країні А.

Етап 2. Митний контроль на кордоні України. Товар перетинає митний кордон України, де проводить митне оформлення, включаючи сплату мит, ПДВ, і інших зборів.

Етап 3. Випуск для вільного обігу. Після успішного митного оформлення, товар випускається для вільного обігу на території України.

Ввезення товарів на митну територію України в режимі імпорту передбачає, що особа, на яку покладається дотримання вимог митного режиму, повинна: подати митному органу, що здійснює випуск товарів, документи на такі товари; сплатити митні платежі, якими відповідно до законів України обкладаються товари під час ввезення на митну територію України в режимі імпорту; виконати

встановлені відповідно до закону вимоги щодо заходів нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Митний режим імпорту може бути застосований до товарів:

- що надходять на митну територію України;
- що зберігаються під митним контролем;
- що вже поміщені в інший митний режим;
- до продуктів переробки товарів, поміщених у митний режим переробки на митній території.

Основна відмінність цього режиму від інших митних режимів полягає в тому, що імпортер (особа, яка ввозить товар за режимом імпорту), після проходження всіх митних формальностей, може використовувати товар необмежений час і з будь-якою метою на території України. Імпорт – єдиний режим, який дозволяє будь-яке переміщення товарів через митний кордон України.

Заходи тарифного та нетарифного регулювання повною мірою поширюються на товари, що перевозяться в режимі імпорту. Це дозволяє країні впливати на зовнішню торгівлю та захищати свої економічні та політичні інтереси.

Важливу роль у регулюванні імпорту відіграє Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” від 16.04.1991 № 959-ХІІ [1].

Перелік нормативно-правових актів, що регулюють режим імпорту, не є вичерпним. Законодавство про імпорт постійно змінюється, тому важливо стежити за оновленнями.

Підприємства, які займаються зовнішньою торгівлею та обробляють свої товари за допомогою посередників, можуть рекомендувати самостійно здійснювати митне оформлення. Однак у разі самостійного декларування товарів необхідно зареєструватися на митниці як особа з правом здійснення товарних операцій.

Перш за все, необхідно переглянути та проаналізувати чинні нормативно-правові акти щодо здійснення імпортних операцій та зовнішньоекономічної діяльності в цілому. Це пояснюється тим, що в першому здійсненні операцій з товарами митницям державної податкової служби делеговано проводити контроль за особами, які здійснюють операції з товарами. Це робиться відповідно до Митного кодексу України. Далі потрібно визначити, хто несе відповідальність за товарну операцію. Після цього потрібно буде подати заяву на отримання статусу торговця товарами до відповідного митного органу [3]. Типовим пакетом документів, необхідних для митного оформлення товарів у режимі імпорту, є такі документи [2] (ст. 53 МКУ):

- 1) декларація митної вартості,
- 2) зовнішньоекономічний договір (контракт) або документ, який його замінює, та додатки до нього у разі їх наявності;
- 3) рахунок-фактура (інвойс) або рахунок-проформа (якщо товар не є об'єктом купівлі-продажу);
- 4) якщо рахунок сплачено, - банківські платіжні документи, що стосуються оцінюваного товару;

5) за наявності - інші платіжні та/або бухгалтерські документи, що підтверджують вартість товару та містять реквізити, необхідні для ідентифікації ввезеного товару;

б) транспортні (перевізні) документи, якщо за умовами поставки витрати на транспортування не включені у вартість товару, а також документи, що містять відомості про вартість перевезення оцінюваних товарів;

7) ліцензія на імпорт товару, якщо імпорт товару підлягає ліцензуванню;

8) якщо здійснювалося страхування, - страхові документи, а також документи, що містять відомості про вартість страхування;

9) пакувальний лист.

Подача сформованого пакету документів та електронної заяви на митницю з метою реєстрації як особи, яка здійснює операції з товарами може проводитись, як особою що буде здійснювати декларування та розмитнення, так і її представником, який уповноважений довіреністю або договором укладеним між ними. Реєстраційні номери присвоюються при реєстрації особи, формуються автоматично і мають власну структуру. Він є особистим і не може бути присвоєний іншій особі, і навіть після анулювання номер діє на всій митній території України. Після присвоєння реєстраційного номера до пакету додається витяг з реєстру державної податкової служби для обліку суб'єкта господарської операції [3].

Висновки. Перелік документів, створюваних відповідно до Митного закону України, систематизовано за предметом створення та подання, що дозволяє оптимізувати процес митного оформлення. Перспективи подальших досліджень мають базуватися на законах нагляду, пов'язаних з оформленням товарів у митній системі «імпорт», а в окремих випадках — на побудові алгоритмів взаємодії з митними органами.

Митне оформлення в режимі імпорту – це складний процес, який потребує знання та розуміння митного законодавства. Декларантам рекомендується звертатися за кваліфікованою допомогою до митних брокерів або інших фахівців.

Ключові слова: нормативно-правових актів. зовнішня торгівля, митний режим.

Список використаних джерел

1. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” від 16.04.1991 № 959-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12?find=1&text=%D1%96%D0%BC%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82#w1_2
2. Митний Кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/conv#Text>
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку обліку осіб, які здійснюють операції з товарами» від 15.06.2015 р. № 552 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0807-15>

Важливість упаковки товару для споживача

Марія Бланк

*здобувачка III курсу, гр. МА-21к/1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BlankMM@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач 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: за останні роки відбувається значний зріст значення упаковки для споживачів у сучасному бізнесі, де вона відіграє ключову роль у приверненні уваги та впливі на рішення про покупку. Компаніям треба враховувати сучасні тенденції у споживчому ринку, де конкуренція між брендами зростає, а споживачі стають більш вимогливими та освіченими. Упаковка виступає не лише як засіб захисту товару та зручності транспортування, але й як інструмент для створення брендового образу, комунікації з споживачем та сприяння сталому споживанню. В умовах зростаючої екологічної свідомості споживачів, дослідження також може розглядати вплив упаковки на екологічні аспекти та прийняття екологічно відповідальних рішень покупцями.

Мета дослідження полягає у вивченні важливості упаковки для споживачів, її впливу на сприйняття товару та рішення про покупку.

Об'єктом дослідження є упаковка товарів, яка включає в себе різноманітні матеріали, форми та дизайни.

Предметом дослідження є споживачі та їхні вподобання, сприйняття та реакція на різні типи упаковки.

Упаковка - це промисловий виріб, призначений для пакування, перевезення, зберігання. Ми можемо розглядати упаковку з точки зору логістики та маркетингу, адже вона, окрім того, що служить способом зберігання товару, ще є важливою частиною його реклами, адже саме вона кидається споживачу в очі, і служить певним фактором при виборі товару [1].

Споживачу важливо, аби упаковка товару була привабливою і зручною. Звісно також вона має зазначати на собі інформацію про товар, та тут кожне підприємство має можливість зробити це своїм вигравшим фактором. До прикладу, вдалим прикладом є компанія «Молокія», вони розробили новий дизайн упаковки, де переважає білий колір – це символ чистоти, свіжості та безпеки. А ще є зелені відтінки, які символізують, передусім, свіжість продуктів і, звісно ж, траву, яку споживає корова. Між іншим, в компанії вперше в Україні запровадили деякі види упаковок за технологією «легкого складання». Такі упаковки після використання продукту можна скласти до невеличкого картонного клаптика, який вдома займатиме мінімальну кількість місця у смітнику. Також, ми бачимо на задній стороні великим шрифтом напис «Насправді це передня сторона, бо

тут усе важливе», і споживач одразу дивиться на цінність цього товару, але є й звернення до споживача, що одразу формує зближення з ним, до прикладу на упаковці з йогуртом написано «Ми <3 наш йогурт, бо він такий густий і без усяких там загущувачів. І готуємо ми його тільки з двох компонентів. Хіба не класно?». У часи, коли зробили цей дизайн, багато же можна було побачити новини про це, що слугувало для компанії рекламою. До того ж, продукцію компанії «Молокія» почали розставляти в магазинах саме задньою стороною, що теж приваблювала споживачів. Під час дослідження, було проведене незначне опитування, серед опитуваних всі 100% купляють товар марки «Молокія», всі 100% почали купляти товар після редизайну, 20% не знали минулого дизайну бренду.

Але звісно, не можна казати тільки про те, що компанії хочуть так активно висвітлювати власні переваги, наносячи їх на упаковку, яку споживач бачитиме щодня, адже деяких споживачів більше приваблює мінімалізм. До прикладу візьмемо парфумерію, тут компанії можуть нанести всю інформацію на зовнішню упаковку, а на скляній внутрішній лише вказати бренд і зазначити назву аромату.

Також варто зазначити, що в світі парфумерії виробники можуть активно залучати свій креатив у створенні форми скляної упаковки, відходити від вже закладеної в головах споживача форми, показувати парфюм через упаковку іншого товару, як до прикладу «MARC JACOBS», що зробили для духів «DECADENCE» упаковку у вигляді сумочки і цей цікавий дизайн привертав до себе увагу, і коли річ йде про товар, що буде стояти вдома на видному місці – обов'язково треба зробити його приємним для ока, навіть така деталь, як форма упаковки може слугувати рекламою не тільки в місцях збуту, а й серед знайомих людей, бо споживач – це такий самий спосіб реклами [2].

Упаковка має свої стандарти та обов'язкові елементи, але в сучасному світі виробники мають можливість якомога цікавіше показати свій товар, продемонструвати його через упаковку, задовільними нею смак споживача. Для оцінки вдалого дизайну, виробник може розробити декілька видів упаковки, подивитись, яка з них користуватиметься популярністю.

Також можна залучати соціальні мережі, взаємодіяти з підписниками і влаштовувати там голосування щодо упаковки.

Та для задоволення сучасного споживача додаються нові фактори. В особливості, значну увагу приділяють екологічності, але тут компаніям треба бути чесними, адже були неодноразові звинувачення у грінвошингу. Зокрема, компанія “Starbucks”, адже у 2018 році американська компанія Starbucks заявила, що для скорочення кількості одноразового пластику перестане використовувати трубочки в стаканчиках. Замість цього стакан буде закритий спеціальною кришкою «з носиком». Однак пізніше з'ясувалося, що кришка з носиком містить більше пластику, ніж колишній набір з кришки і трубочки. Після звинувачень в грінвошингу компанія заявила, що пластикові кришки повністю підлягають вторинній переробці. Але захисники екології вказали на іншу проблему: тільки невеликий обсяг придатного для переробки пластику реально переробляється.

Ініціатива Starbucks була оцінена, більш того, компанію називають «чашковим монстром» за мільйони одноразових стаканів, які відправляються на звалища.

Окрім екологічності, завжди компаніям треба думати про зручність упаковки, починаючи від моменту, як споживач бере упаковку в руки, і до моменту використання, а іноді і після, - упаковка повинна бути зручною, і полегшувати використання товару.

Якщо споживач захоче повторно використати упаковку від товару – це може бути рекламою для компанії. Прикладом можуть слугувати пакети магазинів одягу, термкружки з логотипом бренду, повторне використання плашок з-під водою. Іноді компаніям варто ризикнути, витратити більше грошей на зручну і привабливу упаковку, яку можна повторно використовувати.

Висновки: Упаковка відіграє значущу роль у сприйнятті продукту споживачем. Розуміння основних факторів важливості упаковки та впровадження стратегій оптимізації її впливу є важливими для підвищення конкурентоспроможності товарів на ринку. Дослідження цієї проблематики відкриває шляхи до подальших інновацій у сфері маркетингу та товарознавства.

Ключові слова: упаковка, дизайн, маркетинг.

Список використаних джерел

1. Klimchuk M. R., Krasovec S. A. *Packaging Design: Successful Product Branding from Concept to Shelf*. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2013.
2. https://www.globaldata.com/newsletter/details/navigating-the-future-long-term-perspectives-on-packaging-trends_100578/?newsletterdate=2024-03-01&hubspotcategory=gd-packaging-prospects_daily&utm_source=website&utm_content=other_daily_news_articles&utm_medium=top_navigation&utm_campaign=type2_packaging

Організація торгівлі в розвинених країнах

Марія Книш

здобувачка групи ПТ-21,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: KnyshMO@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 організації торгівлі в розвинених країнах є актуальним у контексті сучасного глобального економічного ландшафту. З урахуванням зростаючого впливу міжнародної торгівлі на розвиток країн, особливо тих, які вже досягли високого рівня економічного розвитку, важливо розуміти ключові аспекти організації та стратегій, які забезпечують їхню конкурентоспроможність на світовому ринку.

Ця робота спрямована на ретельний аналіз та розуміння організації торгівлі в розвинених країнах з точки зору економічних, соціальних та міжнародних аспектів [1].

Головною метою є визначення основних факторів, які впливають на торгівельні стратегії цих країн та їхній вклад у глобальну економіку.

Об'єктом дослідження є процеси організації та управління торгівлею в розвинених країнах. Розвинуті економіки володіють великим впливом на світовий економічний порядок, і вивчення їхніх стратегій у сфері торгівлі дозволить розкрити фактори, що сприяють їхньому успіху та стійкості.

Предметом дослідження є конкретні механізми, стратегії та інструменти, які розвинені країни використовують для організації своєї зовнішньоекономічної діяльності. Це може включати аспекти тарифної політики, технологічних інновацій, стратегій партнерства та інші фактори, що визначають ефективність їхніх торговельних відносин.

Завдання дослідження:

- Аналіз ефективності торговельних стратегій: Розгляд організації та ефективності стратегій торгівлі, що використовуються розвиненими країнами.
- Вивчення впливу технологій на торгівлю: Оцінка ролі цифрових технологій та електронної торгівлі у вивченому контексті.
- Аналіз міжнародних торговельних угод: Розгляд взаємодії та впливу міжнародних торговельних угод на організацію торгівлі в розвинених країнах.
- Оцінка викликів та перспектив: Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть впливати на організацію торгів [5].

Організація торгівлі у розвинених країнах ґрунтується на десятиліттях інновацій, ефективних стратегіях та гнучких підходах до міжнародної торгівлі. Розвинені країни володіють великим обсягом ресурсів та високим рівнем

технологічного розвитку, що дозволяє їм грати ключову роль на світовому ринку. Організація торгівлі є складним і динамічним процесом, який включає в себе різноманітні аспекти економічної, політичної та соціокультурної сфер. Нижче наведено деякі основні характеристики організації торгівлі в розвинених країнах [1].

Розвинені країни активно участь у міжнародних торгових угодах, таких як Всесвітня торговельна організація (ВТО), регіональні торгові блоки (наприклад, Європейський союз, Північноамериканські угоди про вільну торгівлю, тощо). Вони активно взаємодіють у світових ланцюгах постачання. Компанії здебільшого розподіляють виробництво різних компонентів та товарів між різними країнами для оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності. Використовують високі технології в торгівлі, такі як електронна комерція, автоматизовані системи логістики та інші інновації для поліпшення ефективності та забезпечення якості обслуговування.

Стабільні політичні умови сприяють розвитку торговельних відносин. Розвинені країни зазвичай мають прогнозовані політичні та економічні умови, що створює сприятливий клімат для бізнесу та інвестицій, також розвинену фінансову інфраструктуру, включаючи банківську систему, біржу, фінансові інструменти, що сприяє розвитку міжнародних фінансових операцій та інвестицій.

Ефективна податкова система грає важливу роль у сприянні торгівлі. Розвинені країни зазвичай мають прозору та раціональну систему оподаткування, яка стимулює бізнес та інвестиції. Гарна торговельна інфраструктура, включаючи порти, аеропорти, дороги та залізниці, є ключовою для швидкого та ефективного переміщення товарів. Розвинені країни часто встановлюють високі стандарти якості та безпеки для товарів та послуг, що сприяє відомості та довірі споживачів.

Ці елементи сприяють створенню сприятливого середовища для торгівлі в розвинених країнах, сприяючи ефективному розгортанню глобальних бізнес-операцій та забезпеченню стабільного економічного розвитку [2].

Світова організація торгівлі (СОТ) – єдина міжнародна організація, що опікується глобальними правилами торгівлі між державами. Її головна функція – забезпечувати, щоб торгівля відбувалася настільки легко, передбачувано і вільно, наскільки можливо. СОТ стала наступницею Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (ГАТТ), укладеної після Другої світової війни. Тож попри те, що СОТ – одна з наймолодших міжнародних організацій, багатосторонній торговельній системі, початково закладеній ГАТТ, вже понад 70 років. ГАТТ і СОТ допомогли створити сильну торговельну систему та сприяли зростанню торгівлі.

СОТ покликана регулювати торговельні відносини учасників Організації на основі пакета Угод Уругвайського раунду багатосторонніх торговельних переговорів (1986-1994 рр.). Ці документи є правовим базисом сучасної міжнародної торгівлі [3]. Угода про заснування СОТ передбачає створення постійно діючого форуму для членів з врегулювання проблем, які впливають на їх багатосторонні торговельні відносини, і контролю за реалізацією угод

і домовленостей Уругвайського раунду. СОТ функціонує багато в чому так само, як і ГАТТ, але при цьому здійснює контроль за більш широким спектром торговельних угод (включаючи торгівлю послугами і питання торговельних аспектів прав інтелектуальної власності). Невід'ємною частиною СОТ є унікальний механізм вирішення торговельних спорів.

Основні принципи і правила ГАТТ/СОТ [4]: торгівля без дискримінації, тобто взаємне надання режиму найбільшого сприяння у торгівлі і взаємне надання національного режиму товарам і послугам іноземного походження; регулювання торгівлі переважно тарифними методами; відмова від використання кількісних і інших обмежень; транспарентність торговельної політики; вирішення торговельних спорів шляхом консультацій, переговорів і т.д.

Найважливіші функції СОТ: контроль за виконанням угод і домовленостей пакета документів Уругвайського раунду; проведення багатосторонніх торговельних переговорів і консультацій між заінтересованими членами; вирішення торговельних спорів; огляд національної торговельної політики членів; технічне сприяння державам, що розвиваються, з питань, що стосується компетенції СОТ; співробітництво з міжнародними спеціалізованими організаціями [5].

Висновок щодо організації торгівлі в розвинених країнах відображає велику складність та взаємозв'язаність різних аспектів, які впливають на цей процес. Узагальнюючи, організація торгівлі в розвинених країнах ґрунтується на високих стандартах, інноваціях, гнучкості та активній участі в глобальних економічних процесах, що сприяє сталому економічному розвитку та підвищенню рівня життя.

Ключові слова: торгівля, розвинені країни, СОТ, інвестиції.

Список використаних джерел

1. Міністерство економіки України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/>
2. Гуманітарний штаб Запорізької області / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.zoda.gov.ua/>
3. Осика С.Г., Пятницький В.Т. Світова організація торгівлі / 3-є вид., перероб. та допов./ С.Г.Осика, В.Т.Пятницький. — К.: «К.І.С.», 2005. — 514 с.
4. Оцінка наслідків Угоди про вільну торгівлю між Україною та ЄС: Міжнародний центр перспективних досліджень, 2007. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://wto.in.ua/files/content/articles/fta_eu_impact.pdf
5. Офіційний сайт СОТ. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.wto.org/english/res_e/download_e/inbr_e.pdf

Розвиток торгівлі в народному господарстві України

Анастасія Щербицька

*здобувачка 2 курсу, групи ПТ-22к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ShcherbytskaAO@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. Торгівля є однією з найважливіших галузей народного господарства. Вона забезпечує перерозподіл товарів і послуг між виробниками та споживачами, сприяє розвитку виробництва, росту добробуту населення та зміцненню економічних зв'язків між країнами.

Об'єктом дослідження є торгівля в Україні.

Предметом дослідження є сутність і роль торгівлі в національному господарстві України.

Мета дослідження полягає у визначенні сутності та ролі торгівлі в національному господарстві України.

Завдання дослідження

- Розглянути сутність торгівлі;
- Визначити роль торгівлі в національному господарстві;
- Проаналізувати стан торгівлі в Україні;
- Обґрунтувати напрями розвитку торгівлі в Україні.

Виклад основного матеріалу. Торгівля відіграє важливу та багатогранну роль у національній економіці України. Це важливий компонент економічного розвитку, який робить значний внесок у зростання, стабільність та загальний добробут країни.

Торгівля є основою будь-якої економіки, і Україна не є винятком. Країна значною мірою покладається на внутрішню та міжнародну торгівлю для забезпечення економічного зростання та збереження своїх позицій на світовому ринку. Однією з головних причин важливості торгівлі в Україні є велика кількість природних ресурсів, таких як родючі сільськогосподарські землі, корисні копалини та енергетичні запаси. Ці ресурси не лише забезпечують міцну основу для торгівлі, але й надають Україні конкурентну перевагу на світовому ринку, дозволяючи їй експортувати товари та отримувати доходи [1, с. 81–91].

Крім того, торгівля відіграє вирішальну роль у диверсифікації української економіки та зменшенні її залежності від окремих секторів. Беручи участь у торгівлі, Україна може отримати доступ до різноманітних галузей та ринків, зменшуючи вразливість своєї економіки до коливань в одному секторі. Така диверсифікація допомагає забезпечити довгострокову економічну стабільність та стійкість [2].

Торгівля відіграє життєво важливу роль у стимулюванні економічного зростання в Україні. Беручи участь у міжнародній торгівлі, країна відкриває можливості для іноземних інвестицій, передачі технологій та розширення ринків збуту. Експорт українських товарів до інших країн не лише збільшує надходження до бюджету, але й створює можливості для працевлаштування, що призводить до загального покращення рівня життя громадян. Крім того, імпорт надає споживачам ширший асортимент товарів за конкурентними цінами, стимулюючи внутрішній попит і зміцнюючи економіку в цілому. Більше того, торгівля виступає каталізатором інновацій та підвищення продуктивності. Вихід на світові ринки спонукає український бізнес прагнути до досконалості, адаптуватися до міжнародних стандартів та вдосконалювати свої продукти і послуги. Це постійне прагнення до інновацій та конкурентоспроможності не лише приносить користь окремим компаніям, але й сприяє загальному економічному розвитку України.

За останні роки Україна також досягла значного прогресу в залученні прямих іноземних інвестицій (ПІІ) через торгівлю. ПІІ не лише приносять капітал, але й передають технології, знання та управлінський досвід. Це сприяє модернізації та оновленню українських галузей промисловості, подальшому економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності [2, с. 9-15].

Хоча торгівля відкриває численні можливості для економічного зростання, вона також пов'язана з певними проблемами. Україна стикається з низкою перешкод у торговельному секторі, серед яких неадекватна інфраструктура, бюрократичні перепони та корупція. Ці виклики перешкоджають ефективності торговельних процесів та обмежують потенційні вигоди. Неефективні митні процедури та застаріла інфраструктура призводять до затримок і збільшення витрат, що ускладнює конкуренцію українського бізнесу на світовому ринку.

Однак український уряд визнав ці проблеми і активно працює над реформами, спрямованими на покращення торговельного середовища. Це включає імплементацію торговельних угод, модернізацію митних процедур та інвестиції в розвиток інфраструктури. Вирішуючи ці проблеми, Україна прагне створити більш сприятливе та сприятливе торговельне середовище, яке сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, ефективності та прозорості [5, с. 3-8].

Крім того, Україна активно прагне диверсифікувати своїх торговельних партнерів та розширити експортні ринки. Зменшуючи свою залежність від кількох ключових торговельних партнерів, Україна може зменшити ризики та скористатися новими можливостями. Це включає вивчення ринків, що розвиваються, сприяння укладанню регіональних торговельних угод та зміцнення зв'язків з усталеними торговельними партнерами.

Цифрова революція, що триває, також відкриває нові можливості для торгівлі в Україні. З розвитком електронної комерції та цифрових технологій бізнесу тепер легше вийти на глобальну клієнтську базу. Це відкриває нові ринки та шляхи для зростання, особливо для малих та середніх підприємств (МСП) в

Україні [4, с. 71–77].

Отже, торгівля відіграє фундаментальну та багатогранну роль у національній економіці України. Вона слугує каталізатором економічного зростання, сприяючи стабільності, розвитку та глобальній інтеграції країни. Завдяки торгівлі Україна може скористатися своїми багатими ресурсами, прискорити економічне зростання, створити можливості для працевлаштування та підвищити рівень життя своїх громадян. Незважаючи на виклики, з якими стикається український уряд, його відданість торговельним реформам і прагнення до створення сприятливого торговельного середовища демонструє проактивний підхід до зміцнення позицій країни на світовому ринку.

Ключові слова: світова торгівля, управління, народне господарство, торгівля України.

Список використаних джерел

1. Миценко І. М., Сухомлин М. О., Юрченко О. В. Зовнішньоторговельні відносини України з країнами ЄС: стан, тенденції та пріоритети розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). С. 81–91.
2. Романський М. М., Петренко К. В. Динаміка та розвиток зовнішньо-торгівельних відносин Україна-ЄС, в процесі євроінтеграції України. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205845>
3. Бестужева С. В. Розвиток системи нетарифного регулювання зовнішньої торгівлі України: теоретико-прикладний аспект. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2021. № 51. С. 9–15.
4. Шевчук С. В. Нетарифне регулювання як важливий механізм забезпечення митних інтересів держави. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 71–77.
5. Артюх Т. М., Григоренко І. В. Стратегія реформування системи технічного регулювання в контексті створення привабливого бізнес-середовища в Україні. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 33. С. 3–8.

Шляхи удосконалення постачання роздрібною торговельною мережі товарами

Софія Єкаськова

здобувачка групи МА-21к/1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: yekasovasv@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 полягає у тому, що роздрібна торговельна мережа відіграє ключову роль у задоволенні потреб споживачів. В умовах постійних змін на ринку, впровадження інноваційних технологій та підвищеної конкуренції, пошук шляхів оптимізації постачання є важливим завданням для забезпечення успішності бізнесу та задоволення потреб споживачів.

Об'єктом є процес постачання товарів до роздрібною торговельною мережі, а також вивчення методів прогнозування попиту і управління запасами.

Предметом дослідження є ідентифікація та аналіз ефективних стратегій та методів для оптимізації процесу постачання товарів до роздрібною торговельною мережі, зокрема, вивчення інноваційних підходів до управління ланцюгом постачання, вдосконалення системи логістики та управління запасами.

Метою дослідження є виявлення ефективних стратегій та методів для оптимізації процесу постачання товарів до роздрібною торговельною мережі з метою забезпечення підвищення ефективності, зменшення витрат, підвищення рівня обслуговування споживачів та підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Для досягнення мети ставилися такі **завдання**:

- Аналіз поточних процесів постачання: оцінка ефективності та ідентифікація слабких місць у системі постачання.
- Вивчення потреб споживачів: дослідження попиту на товари та вимог споживачів для оптимального планування постачання.
- Визначення оптимального складу товарів: аналіз асортименту товарів і оптимізація запасів для задоволення попиту та зменшення затрат.
- Розвиток інноваційних підходів: впровадження новітніх технологій та методів управління ланцюгом постачання для підвищення ефективності та зниження ризиків.
- Вдосконалення логістичних процесів: оптимізація системи транспортування, зберігання та розподілу товарів для забезпечення швидкості та якості доставки.
- Оцінка ефективності запроваджених заходів: аналіз результатів впровадження нових стратегій та методів з метою оцінки їх впливу на ефективність по-

стачання та покращення бізнесу.

Безперервне зростання промислового виробництва і втягнення в сферу звернення всі більшої кількості товарів народного споживання висують задачу раціоналізації і вдосконалення процесу товаропостачання. Народногосподарські інтереси вимагають створення таких умов для постачання роздрібною мережі товарами, при яких було б забезпечене максимальне прискорення оборотності товарів, зменшення товарних запасів при одночасному збільшенні обсягу їхнього продажу.

Вдосконалення системи товаропостачання припускає скорочення ланковості, концентрацію максимальних товарних запасів на великих складах оптової торгівлі, впровадження комплексних схем механізації і автоматизації складських і вантажно-розвантажувальних робіт, основаних на наскрізному транспортуванні вантажів в тари-обладнанні і на піддонах. Скорочення зайвих перевалок і зниження зв'язаних із ними видатків можливо за рахунок впровадження прогресивної технології товаропостачання на основі використання контейнерного і пакетного засобів перевезення вантажів при одночасній комплексній механізації вантажно-розвантажувальних робіт. Контейнери в якості багатооборотної тари в багатьох випадках водночас можуть виконувати функції торгового обладнання в крамницях самообслуговування.

Слідє відзначити, що здійснюване в країні будівництво великих крамниць типу «Універсам» і укрупнення торгових підприємств з переходом самообслуговування виявляють сприятливий вплив на скорочення трудомістких ручних робіт завдяки наскрізному транспортуванню, пакетованих вантажу на піддонах і в контейнерах. Застосування тари-обладнання дасть багато істотних переваг при перевезенні товарів:

- Усуваються зайві проміжні ланки на шляхи руху товару від постачальника до крамниці; зводяться до мінімуму перевалочні пункти;
- Максимально механізуються навантажувально-розвантажувальні і транспортно-складські операції, знижується трудомісткість робіт;
- Скорочується потреба в автотранспорті, підвищується ефективність його використання;
- Істотно прискорюється і удешевляється доставка товарів в крамниці.

Досвід підтвердив високу ефективність наскрізного транспортування пакетованих вантажу на піддонах і в контейнерах. Приблизно в 3 рази скорочується час на вантажно-розвантажувальні роботи, потреба в автотранспорті зменшується більш ніж в 2.5 рази, а трудомісткість робіт знижується в 7-8 раз.

Впровадження контейнерної системи товаропостачання дозволяє поширити торгові площі крамниць на 15-20% з одночасним підвищенням коефіцієнта демонстраційної площі (на 33%) і збільшенням товарної маси в залі самообслуговування (на 20%). Розширення торгових площ досягається за рахунок скорочення складських приміщень, бо зберігання товарів в контейнерах дозволяє більш ефективно використати площу і кубатуру будинки.

Перехід до прогресивної технології доставки товарів припускає глибоку

перебудову багатьох технологічних процесів на складах промисловості, в оптовій і роздрібній торгівлі, на автомобільному транспорті. Складником цієї перебудови повинно стати всіляке розширення виробництва спеціальних контейнерів, пристосованих до перевезення різноманітних виглядів товарів, спеціалізованих транспортних засобів, збільшення випуску фасованих товарів, що має велике народногосподарське значення.

Важливу роль в підвищенні ефективності товаропостачання закликані зіграти автоматизовані системи управління, об'єктивна необхідність яких очевидна. Застосування для цих мети ЕОМ і іншої обчислювальної техніки дозволить більш раціонально управляти рухом потоків товарних мас, швидше доводити їх до крамниць, краще організовувати торговий процес, повніше задовольняти запити населення.

Докорінне поліпшення матеріально-технічної бази оптової торгівлі і в першу чергу укрупнення і вдосконалення складського господарства, через що минає 60-70% всіх створюваних споживчих товарів, також є важливим чинником сучасного розвитку торгівлі. Це створює необхідні економічні передумови для поступового переміщення основної маси товарних запасів з роздрібною торгівлі в оптову, що має кращі умови для здійснення механізму господарських взаємовідносин зі своїми контрагентами-промисловими і роздрібними торговими підприємствами, — вивчення попиту покупців, узагальнення замовлень, формування торгового асортименту, доставки товарів безпосередньо в роздрібну торгову мережу.

Народногосподарські інтереси вимагають, від системи товаропостачання підприємств роздрібною торгівлі прискорення оборотності товарів при одночасному зниженні рівня товарних запасів, особливо в роздрібній торгівлі. Вчасне доведення товарів від виробництва до споживача буде в значному ступені сприяти рішенню програмної задачі всілякого підвищення добробуту людей і найбільш повного задоволення їхніх запитів.

Отже, роль роздрібною торговельної мережі в сучасній економіці надзвичайно важлива. Від її стану і розвитку залежить якість життя населення та рівень задоволення їхніх потреб у товарах і послугах, а також загальна культура обслуговування. Торговля впливає не лише на доступність товарів для споживачів, а й на ефективність виробництва, моральний клімат суспільства та збереження часу. Тому фахівці повинні стежити за розвитком цієї галузі, аналізувати сучасні тенденції та розробляти стратегії для підвищення продуктивності та ефективності підприємств.

Основне завдання роздрібною торгівлі - забезпечити потреби споживачів шляхом нарощування обсягів товарообігу та покращення обслуговування. Для досягнення цієї мети важливо забезпечити безперебійність та оптимальність постачання товарів у торговельні точки. Крім того, дуже важливо уважно вивчати ринок та розуміти потреби покупців для розширення асортименту та поліпшення якості товарів. Організація ефективного товаропостачання потребує вибору найкращих методів доставки товарів у торговельні точки, а це вимагає

відповідного управління цим процесом.

Удосконалення системи товаропостачання передбачає створення єдиної системи управління, яка включатиме в себе диспетчерські служби для контролю і регулювання поставок товарів у роздрібну торговельну мережу.

Ключові слова: виробництво, товари народного споживання, управління, оборотність товарів, скорочення трудомістких робіт.

Список використаних джерел

1. Глуценко, М.В. 2019 рік. *Розвиток системи постачання товарів у роздрібній торговельній мережі на основі сучасних технологій. Інноваційна економіка, ст. 78-86.*
2. Коваленко, В.П. 2018 рік. *Ефективність використання різних форм постачання у роздрібній торговельній мережі. Економіка і суспільство, ст.112-120.*
3. Петренко, О.А. 2019 рік. *Роль і значення логістики у постачанні товарів роздрібною торговельною мережі. Логістика та управління ланцюгами постачання, ст. 24-30.*

СЕКЦІЯ 3. РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Оцінка складових іміджу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» з використання методу SWOT аналіз

Ануар Мухамед

здобувач освітньої програми (Фармація),

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

Наталія Малініна

к. фарм. н, доцент кафедри фармацевтичного

менеджменту та маркетингу,

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна,

e-mail: malinina_nata@ukr.net,

ORCID: 0000-0001-7796-1924

Аналіз вмісту вебсайту аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» проводили на офіційній сторінки – <https://apteka.net.ua/about>. Місія: допомогти кожній людині підтримувати здоров'я та добре самопочуття; надавати кваліфіковані фармацевтичні послуги; навчити кожного турбуватись про своє здоров'я. Наші клієнти – це наша найбільша цінність. Цінності – ми компетентні, постійно підвищуємо професійні знання та навички, ділимося своїм досвідом та працюємо з почуттям відповідальності. Слоган аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» це «Якісне – робимо доступним!» [1].

На вебсайті розміщено загальну інформацію про компанію та її історію, а також про різні соціальні проекти, які започаткувала та підтримує компанія. Мережа аптек «Бажаємо здоров'я» також відома своєю активною участю в соціальних проектах та програмах, таких як «Доступні ліки», програми НСЗУ «Реімбурсація препаратів інсуліну», Abbot «Разом», «Допомога пацієнту», «ТерапіяПЛЮС», «З турботою про співвітчизника» від ACINO та ін. За програмою «Реімбурсація препаратів інсуліну» стали доступні тест-смужки.

Досягненнями аптечної мережі є перемоги у щорічному конкурсі професіоналів фармацевтичної галузі України «Панацея», а також набула перемоги у номінації «Аптечна мережа року» у 2015, 2017 та 2018 роках [1].

Мережа аптек «Бажаємо здоров'я», у співпраці з Фондом «Примирення», надає благодійну допомогу хворим дітям. Фонд «Примирення», заснований у 2007 році, має основне завдання це збір коштів на лікування та реабілітацію важко хворих дітей. У аптеках «Бажаємо здоров'я» розміщені спеціальні скриньки для збору пожертв на користь підопічних Фонду «Примирення». Приєднуйтеся до нашого благодійного проекту, опускаючи гроші у прозорий ящик, що розміщений на інформаційному стенді для збору пожертвувань Фонду «Примирення» [1].

Мережа аптек «Бажаємо здоров'я» стала генеральним партнером Київського півмарафону Незламності 2024 від Run Ukraine, що відбудеться 13-14 квітня

2024 року. Акція пройде під гаслом: «Бігти, щоб допомагати!» (<https://arau.org.ua/>). Також аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» перераховує кошти щомісяця на кілька проектів, підтримують великі благодійні організації на кшталт UNITED24, роблять благодійні внески військовим частинам, а також безпосередньо Міністерству оборони України. Загалом з початку повномасштабного вторгнення мережа зробила благодійних внесків на суму більше 15,5 млн грн. Допомагають з закупкою турнікетів, тепловізорів, дронів, запчастин до них, медикаментів та воєнного оснащення, рукавів для пожежних машин. Велику увагу приділяють роботі з волонтерами, котрі допомагають українцям на деокупованих територіях та працюють з переселенцями [1].

Мережа аптек «Бажаємо здоров'я» посіла друге місце у рейтингу «ТОП-10 аптек Києва» серед найбільших гравців ринку та стала переможцем одразу двох номінацій: «Вигідне здоров'я» і «Найкращий партнер страхової медицини». Компанія пропонує акційні пропозиції для клієнтів, а також працює з 40 страховими компаніями, більшість з яких роблять замовлення щомісяця (<https://delo.ua/business>).

На сайті створена інтернет-аптека зі зручним інтерфейсом, де можна знайти потрібний товар з асортименту аптеки у будь-якому місті України, забронювати його, навіть оплатити через сайт та замовити доставку. У аптечній мережі є кур'єрська доставка, яка дозволяє отримати товар у зручну для клієнта годину, дату та місце. В цілому сайт справляє позитивне враження, має достатньо корисної інформації, гарний інтерфейс та зручні функції [1].

Наступним етапом дослідження є результати SWOT-аналізу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я», які показали *внутрішні чинники*, а саме:

- *сильні сторони (Strength)*: 1) достатній досвід роботи на фармацевтичному ринку; 2) гарні економічні показники; 3) зручне розташування роздрібних точок; 4) широкий асортимент товарів; 5) високий контроль та гарантія якості товарів; 6) можливість замовити товар через мережу Інтернет; 7) гнучка дисконтна політика (програма лояльності та соціальні програми); 8) високий рівень кваліфікації персоналу; 9) достатня популярність; 10) зручний вебсайт; 11) висока активність у соціальних мережах; 12) можливість комунікацій (зворотній зв'язок з споживачами, працівниками);

- *слабкі сторони (Weakness)*: 1) середній рівень цін на товар; 2) негативні відгуки співробітників та споживачів.

Зовнішні чинники:

- *можливості (Opportunities)*: 1) подальший розвиток комунікацій; 2) покращення іміджу бренду; 3) підвищення економічних показників; 4) збільшення кількості споживачів; 5) наявність додаткових послуг;

- *загрози (Threats)*: 1) загострення конкуренції; 2) зростання рівня безробіття серед населення; 3) низька купівельна спроможність населення; 4) зміна рівня цін; 5) втрата частини споживачів через вади обслуговування; 6) втрата кваліфікованих співробітників.

Таким чином, результати SWOT – аналізу показали, що аптечна мережа

«Бажаємо здоров'я» має ряд сильних сторін (12 чинників), а також низку можливостей (5 чинників). Керівництву аптечної мережі доцільно запровадити стратегію розвитку сильних сторін і можливостей, тільки за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін (2 чиннику) та загроз (6 чинників), що забезпечить для аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» зміцнення конкурентних переваг на фармацевтичному ринку.

Ключові слова: імідж, аптечна мережа, спеціалісти фармації, споживачі.

Список використаних джерел

1. Мережа аптек «Бажаємо здоров'я» URL: <https://apteka.net.ua/about>.

Система ефективного управління медичним закладом

Наталія Половян

*к.е.н., доцент, доцент кафедри організації вищої освіти,
управління охороною здоров'я та гігієни,
ВНЗ Донецький національний медичний університет, м. Кропивницький, Україна,
e-mail: n.s.polovyan@dnmti.edu.ua,
ORCID: 0009-0006-6130-8932*

Формування ефективної системи управління медичним закладом є головною умовою досягнення цільових орієнтирів: підвищення якості та доступності медичної допомоги за рахунок ефективного використання обмежених фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів в умовах швидко зростаючої конкуренції на ринку медичних послуг. Тому вдосконалення системи управління повинно стати одним із пріоритетних завдань діяльності керівників лікарні.

Система управління медичним закладом повинна відповідати конфігурації організаційних змінних, тобто, починати процес вдосконалення внутрішньо організаційного управління треба з їх аналізу та перепроєктування.

Згідно аналізу організаційних змінних КНП Іллінівської сільської ради «Центр первинної медико-санітарної допомоги», можна зробити наступні висновки:

- організаційні змінні не потребують значного корегування;
- оскільки організаційні змінні визначають систему управління, відповідно, кардинальна перебудова системи менеджменту КНП;
- подальший розвиток Центру повинен бути пов'язаний з вдосконаленням систем, процедур, процесів, відношень, тому пропонується розглянути удосконалення наступних організаційних змінних:
 - перехід до широкої спеціалізації адміністративних працівників,
 - перехід до продуктової департаментизації, а саме, департаментизації по споживачеві,
 - удосконалення комунікаційної системи, посилення інформатизації всіх процесів,
 - поширення децентралізації на рівні підрозділів;
 - основним принципом роботи Центру повинен стати принцип безперервного вдосконалення, тобто, система управління повинна швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і, відповідно, активно змінюватися сама.

З ціллю вдосконалення системи управління КНП пропонується використовувати підхід, заснований на розробці організаційного дизайну. Приведена характеристика складових організаційного дизайну Центру, запропонована удосконалена структура управління медичним закладом, обґрунтовані необхідні зміни в існуючій структурі управління Центром.

Ще одним параметром організаційного дизайну є організаційна структура управління. Аналіз і модифікація організаційної структури на усіх її рівнях –

це постійний процес, який вимагає від керівників безперервної дослідницької роботи, моніторингу поточної діяльності з метою пошуку оптимальної організаційної форми.

Однак, як показує практика, керівництво багатьох організацій не приділяє належної уваги оцінці та перепроєктуванню організаційного устрою, нерідко робляться спроби поєднати прогресивні зміни із застарілою структурою. В силу цього програми організаційного розвитку не призводять до запланованої організаційної ефективності, а невдалі спроби їх застосування зменшують лояльність співробітників, ведуть до втрати фінансових, матеріальних та інших ресурсів.

Зарубіжний досвід показує, що в успішних організаціях незначні коригування структури проводяться щорічно, а кардинальні зміни здійснюються з періодичністю 1 раз кожні 4-5 років. Перепроєктування забезпечує відкритість передовим технологіям і досягненням, підвищує гнучкість, адаптивність, готовність до нововведень, що, в цілому, визначає прогресивну динаміку організаційного розвитку [1].

Організаційна структура Центру вже зазнала деяких змін при переході до нової організаційно-правової форми. Так, були введені посади керівника підприємства. Однак, робота в нових умовах потребує значно більшої реорганізації існуючої структури управління медичним закладом.

Структура управління амбулаторіями Центру кардинальної перебудови не потребує. Якбуловідзначеновище, бажановдосконалитизв'язки між відділеннями та допоміжними службами, забезпечити більш широке впровадження ІТ-технологій у медичній практиці, але в межах існуючої організаційної структури.

Зміни, що пропонуються, стосуються управління адміністративними підрозділами КНП. В даний час керівнику підприємства підпорядковані наступні фахівці: заступник керівника, головний бухгалтер, завідувач господарством, спеціаліст з ОП і ТБ, з кадрової роботи, фахівець з питань цивільного захисту, головна медична сестра. Заступнику директора підпорядковані наступні підрозділи та фахівці: інформаційно-аналітичний відділ, завідувачі амбулаторій, кабінет невідкладної допомоги. господарський відділ. Дана структура є стандартною для закладів охорони здоров'я відповідного типу та розміру, і в дореформений час вона відповідала умовам функціонування.

Робота в ринкових умовах, конкуренція за пацієнтів зобов'язує адміністрацію створити конкурентоспроможний медичний заклад з ефективним управлінням, що визначається, у першу чергу, раціональною структурою. Розроблені наступні пропозиції щодо удосконалення структури управління адміністративною частиною КНП:

- завданнями завідувачого господарством є: підготовка закладів до опалювального сезону, контроль за ремонтними роботами, підготовча робота до підписання договорів з енергопостачальними компаніями, контроль за автопарком Центру. Укладання договорів з підприємствами, які на професіональному рівні займаються питанням підготовки газового обладнання до опалювального сезо-

ну, проводять незначні ремонтні роботи, проводять техогляд автотранспорту та ремонт автомобілів дозволяє не вводити у штат додаткові одиниці іншого допоміжного персоналу.

- враховуючи невелику потужність Центру, створення додаткових служб призведе до збільшення персоналу адміністративно-господарчого відділу, який на теперішній час складає 37,1 % і як підсумок збільшення витрат на оплату праці при неможливості збільшити кошти НСЗУ за підписані декларації.

- в умовах економії коштів та потреби у раціональному використанню коштів Центр планує і в подальшому використовувати аутсорсинг:

- активне впровадженням інноваційних технологій, інформатизація медицини передбачає налагодження та обслуговування значної кількості комп'ютерної техніки, для чого адміністрацією Центру укладено договір з підприємством, що обслуговує комп'ютерної техніку;

- спеціаліст з реклами, маркетолог-аналітик можуть працювати на умовах аутсорсингу;

Вдосконалення структури, це перерозподіл функцій та перепідпорядкування деяких фахівців, скорочення окремих штатних одиниць, так, за 3 роки було скорочено 6,25 ставки адміністративно-господарчого відділу Центру. Запропоновані зміни структури повинні відповідати умовам та масштабу діяльності лікарні – наприклад, організація відділу автоматизації та програмування доцільна в тому випадку, коли в лікарні буде створена власна локальна мережа та кожне робоче місце буде забезпечено комп'ютерною технікою.

Структура управління медичним закладом має бути, насамперед, ефективною, що досягається завдяки її гнучкості – зміни у зовнішньому середовищі та корегування внутрішніх складових закладу охорони здоров'я повинні відбиватися у змінах організаційної структури.

Ключові слова: системи, організаційна структура, удосконалення структури управління.

Список використаних джерел

1. Класифікація основних моделей медичних систем у світі та шлях України URL: <https://ingeniusua.org/articles/klasyfikatsiya-osnovnykh-modeley-medychnykh-system-u-sviti-ta-shlyakh-ukrayiny> (Дата звернення: 02.03.2024).

Дослідження найефективніших стратегій розвитку країн-лідерів фармацевтичної галузі

Світлана Мороз

канд. екон. наук, доцент,

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна,

e-mail: m.sg@ukr.net

В сучасному світі фармацевтична промисловість є однією з найбільш стратегічних та динамічних галузей економіки, забезпечуючи населення ліками та медичними виробами. Країни, що лідирують у цьому секторі, визначають не лише майбутнє здоров'я своїх громадян, а й впливають на міжнародний ринок та інноваційні процеси. У світі існують країни, які вирізняються особливо високим рівнем конкурентоспроможності, інновацій у цій сфері та сталого розвитку.

На основі опрацьованих статистичних джерел на сьогодні можна виокремити три найбільш конкурентоспроможні країни у галузі фармації, які включають Швейцарію, США та Китай. Отже, виникає питання, яким чином цим країнам вдалося досягти такого рівня конкурентоспроможності. З цієї причини, доцільно проаналізувати основні принципи (драйвери) розвитку фармацевтичної промисловості найуспішніших країн. Проте, цікавим є також вивчення країн, які не були в перших рядах в розвитку цієї галузі, а розпочали свій шлях зростання відносно недавно. Зокрема розглянемо принципи розвитку фармації в Індії, що. Тому пропонується розглянути основні стратегічні принципи успіху трьох країн: США, Швейцарії та Індії.

США є глобальним лідером у виробництві фармацевтичних засобів, що становить 40% світового обсягу продукції в цій галузі. Країна також відома своєю активною діяльністю в проведенні досліджень та інноваціях, а також високою вартістю медичних препаратів. Розглянемо основні принципи розвитку фармацевтичної промисловості в США.

Політика ціноутворення: У США відсутня система регулювання цін на медичні засоби та фармацевтичну продукцію, що відрізняє її від більшості країн світу. Контроль над формуванням цін та витрат на виробництво фармацевтичних засобів зменшує прибутковість для підприємств та створює перешкоди для притоку капіталу. Відсутність цих регуляторів робить США найбільш привабливою країною для фармацевтичних підприємств.

Економічні чинники: Економічна міць країни та високий рівень життя її населення створили умови для розвитку сильної фармацевтичної промисловості. Значний вплив мав прийнятий закон про доступну медичну допомогу, відомий як *Obamacare*. З 2015 року цей закон розширив страхове покриття ще на 16,9 мільйонів громадян США, які раніше не мали страхування. Ця політика зробила ліки більш доступними для американців і підвищила внутрішній попит на фармацевтичні препарати.

Підтримка політики: США мають одну з найбільш жорстких нормативно-правових баз, що допомогла їм вийти на лідируючі позиції світового

фармацевтичного ринку. У 2018 році були впроваджені деякі з найсучасніших та масштабних законодавчих змін за програмою "American Patients First", яка передбачає стратегію керівництва фармацевтичною промисловістю країни. Уряд також активно реалізує різноманітні проекти та ініціативи з метою стимулювання розвитку фармацевтичної промисловості та підтримки інноваційної активності.

Науково-дослідні роботи та захист інтелектуальної власності: Уряд США створив одні з найбільш сприятливих умов для проведення досліджень та розробки фармацевтичних препаратів з подальшою комерціалізацією. Наприклад, витрати, пов'язані з дослідженнями та інноваціями, не підлягають оподаткуванню. Країна має одну з найсильніших систем захисту інтелектуальної власності, розгалужену науково-дослідницьку базу та надійні ринки капіталу. За даними PhRMA (Асоціації фармацевтичних досліджень та виробників), американські компанії проводять більше половини наукових досліджень та розробок у галузі фармації (75 млрд доларів) та володіють правами інтелектуальної власності на більшість нових ліків. США приваблюють більшість глобальних венчурних інвестицій у фармацевтичну галузь.

Імідж та просування: США мають позитивний імідж у сфері фармації. Країна характеризується дуже низьким відсотком дженеричних препаратів на ринку, зосереджуючи свою увагу на розробці оригінальних продуктів. Підприємства фармацевтичної індустрії вкладають значні суми в маркетинг та рекламу, що забезпечує високу впізнаваність брендів та їх продуктів і стимулює попит.

Швейцарія. У 2019 році обсяг експорту фармацевтичної продукції становив приблизно 30% в структурі експорту країни, що перевищує обсяг експорту сиру, шоколаду та годинників разом узятих. Це свідчить про ключове значення цієї галузі для Швейцарії. У міжнародному сприйнятті Швейцарія відома як країна, що прагне досягти високої якості, інновацій та стабільності. Розглянемо основні фактори, що сприяли розвитку фармацевтичної промисловості в цій країні, а також передумови, які допомогли сформувати такий імідж Швейцарії.

Індивідуальні унікальні фармацевтичні рішення (спеціалізація): Швейцарія спеціалізується на виробництві спеціалізованих хімічних речовин, які становлять 90% її продуктового портфелю у фармацевтичній галузі. Завдяки активним дослідженням і розробкам унікальних вузькоспеціалізованих рішень, Швейцарія стала відома у всьому світі, оскільки попит на такі спеціалізовані хімічні речовини постійно зростає. Наприклад, компанія Novartis представила новий метод лікування раку за допомогою блокатору ароматази летрозола (Femara), а компанія Roche визнана за розробку першого в світі препарату, що блокує потрапляння вірусу ВІЧ в організм людини. Наразі в Швейцарії виготовляється близько 30 000 фармацевтичних продуктів різного призначення.

Інтенсивні дослідження та розробки: Оскільки в Швейцарії не було встановлено патентного законодавства, на відміну від інших країн Європи, регіон Базеля з 1896 року став епіцентром фармацевтичної промисловості. Це призвело до того, що більшість дослідників з усього світу почали переїжджати в Швейцарію, оскільки вони могли працювати без будь-яких обмежень. Наразі

у Базельському регіоні діють 900 фармацевтичних компаній. Близькість країни до науково-дослідних установ створює сприятливі умови для розвитку висококваліфікованих кадрів, і саме тому Novartis привіз близько 23 тисяч вчених та спеціалістів для реалізації 200 різноманітних проєктів.

Нормативно-правове середовище: Починаючи з 1890-х років, в Швейцарії було впроваджено систему патентного права, однак, навіть зараз країна зберігає сприятливе законодавче середовище з справедливими правилами щодо цін та патентів.

Підтримка рамкових умов: Швейцарія має угоди з ЄС та ще 40 країнами про вільну торгівлю. Це робить Швейцарію третьою країною за кількістю двосторонніх угод про захист інвестицій, після Китаю та Німеччини.

Репутація «висока якість»: Розвиток фармацевтичної галузі в Швейцарії підтримується відмінною репутацією у світі щодо високих стандартів якості продукції. Це дозволяє їм виводити на ринок нові медичні продукти на ранніх стадіях. У таких умовах компаніям вдається значно економити кошти.

Мінімальна бюрократія: В Швейцарії діє один центральний орган, відомий як Федеральний координаційний центр біотехнологій, який відповідає за регулювання всіх ліцензувань генетичних та біотехнологій. Це забезпечує високий рівень організації та мінімізує бюрократичні процедури.

Безпека та стабільність: За останні роки все більше фармацевтичних компаній віддають перевагу розміщенню своїх штаб-квартир в Швейцарії, оскільки це забезпечує безпеку та захист. Такий вибір пояснюється гарантіями з боку Швейцарії щодо захисту прав інтелектуальної власності. Крім того, Швейцарія є фінансовим центром і має сприятливі умови для бізнесу, включаючи низьке податкове навантаження (корпоративний податок на рівні 12-15%). Країна також відома тим, що ніколи не брала участі в збройних конфліктах або війнах. Всі ці фактори, разом з іншими, сприяють формуванню іміджу стабільної та безпечної країни для інвестування, підприємницької та науково-дослідної діяльності, а також приваблюють капітал та просто людей, які шукають життя в надійному середовищі.

Інвестиційна привабливість: Країна представляє надзвичайний інвестиційний потенціал і активно повертає прямі іноземні інвестиції. Кожного року фармацевтичні компанії вкладають мільярди доларів у наукові дослідження в Швейцарії. Наприклад, німецька компанія Merck вклала близько 270 мільйонів швейцарських франків у новий проєкт у 2021 році. Компанія Bristol Myers Squibb недавно відкрила виробничий підрозділ у Куветі з створенням сотень робочих місць.

Індія повертає світову увагу завдяки вражаючим темпам росту та розвитку своєї національної фармацевтичної промисловості. Вона на сьогоднішній день є повністю конкурентоспроможною на міжнародному ринку, і до кінця 2024 року очікується, що внутрішній ринок Індії зросте втричі за наступні десять років. За даними на 2023 рік, фармацевтичний ринок Індії оцінювався в 42 мільярди доларів, а до 2030 року очікується, що досягне 120-130 мільярдів доларів. Країна

виробляє фармацевтичну продукцію з собівартістю, що на 33% нижче порівняно з західними ринками. Кожну хвилину Індія експортує продукти фармацевтичної промисловості на суму 40 тисяч доларів, при цьому річне зростання експорту зафіксовано на рівні 18,7%.

Основні фактори, що сприяли розвитку фармацевтичної промисловості в Індії, і які, до певної міри, можна вважати стратегічними принципами країни, є наступними:

Ефективність витрат: Індія виробляє фармацевтичні засоби за низькими витратами на виробництво та науково-дослідні роботи, що сприяє підвищенню ефективності місцевих фармацевтичних компаній та забезпечує їх конкурентоспроможність на експортних ринках. Дженеричні препарати становлять близько 71% ринку фармацевтики в Індії, причому країна пропонує близько 60 000 брендів дженериків у 60 різних категоріях.

Економічні чинники: Унаслідок створення найбільшої у світі національної системи охорони здоров'я, в Індії зріс внутрішній попит на фармацевтичні засоби. Високий рівень економічного зростання, а також збільшення рівня охоплення медичним страхуванням сприяли збільшенню витрат на медичні послуги та охорону здоров'я в цій країні.

Підтримка політики: Постійна підтримка розвитку фармацевтичної промисловості здійснюється за допомогою різних програм, інвестицій та інших заходів. У 2021 році було оголошено про надання додаткових урядових інвестицій у розмірі 26,6 мільярдів доларів для фармацевтичної схеми PLI в 13 ключових секторах, таких як активні фармацевтичні інгредієнти, ключові вихідні матеріали та лікарські посередники, протягом наступних 5 років.

Збільшення інвестицій: Залучення іноземних інвестицій на регулярній основі в фармацевтичну галузь стає можливим завдяки можливості виробництва конкурентоспроможного продукту за доступною ціною. Наприклад, у 2021 році було зафіксовано приплив прямих іноземних інвестицій у фармацевтичний та лікарський сектори Індії на суму 130 мільйонів доларів.

Розвиток інфраструктури: В Індії функціонує понад 3000 фармацевтичних підприємств, що мають мережу виробничих потужностей, налічується понад 10 500 одиниць. Крім цього, Індія має найбільшу кількість фармацевтичних заводів, сертифікованих US-FDA за межами США.

Ключові слова: Фармацевтична промисловість, конкурентоспроможність, інновації, стратегії, фармацевтичний ринок.

Список використаних джерел

1. *Pharmaceuticals: Invest India*. 2022. URL: <https://www.investindia.gov.in/sector/pharmaceuticals>
2. *Indian Pharmaceutical Industry: IBEF*. URL: <https://www.ibef.org/industry/pharmaceutical-india/infographic>
3. *An overview of Switzerland's pharmaceuticals industry*. 2023. URL: <https://www.swisslinx.com/post/2019-8/an-overview-of-switzerland-s-pharmaceuticals-industry>

Управління персоналом закладу охорони здоров'я

Тарас Закутній

здобувач освітньої програми «Менеджмент організації»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZakutniiTO@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 роботи. Сучасна система охорони здоров'я переживає низку реформ, які суттєво впливають на діяльність медичних закладів. Управління персоналом у сфері охорони здоров'я є складним процесом, що вимагає урахування внутрішніх факторів та обґрунтування рішень відповідно до конкретних умов. Взаємодія із зовнішнім середовищем та врахування внутрішніх чинників визначають напрямок управління персоналом закладу охорони здоров'я, забезпечуючи задоволення потреб як працівників, так і організації, тим самим підвищуючи ефективність діяльності обох. Крім того, підвищенню продуктивності праці та якості наданих послуг сприяє раціональне використання людських ресурсів. Управління персоналом у системі охорони здоров'я, зокрема медичним, визначається як найважливіше завдання. Основні аспекти, такі як реформування кадрової політики, підвищення іміджу установи, формування корпоративної культури та розробка критеріїв мотивації, наразі висувуються як актуальні. Вирішення цих завдань сприятиме ефективному управлінню персоналом у сфері охорони здоров'я, у чому ми й вбачаємо актуальність нашого дослідження.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в закладі охорони здоров'я КП «Хмельницький міський перинатальний центр».

Предметом дослідження є наукові й методичні засади, а також практичні аспекти управління персоналом закладу охорони здоров'я.

Мета дослідження – аналіз та систематизація теоретичних основ управління персоналом, розробка рекомендації щодо вдосконалення технологій управління персоналом в закладі охорони здоров'я на прикладі КП «Хмельницький міський перинатальний центр».

Для досягнення зазначеної мети необхідно розв'язати наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні засади управління персоналом в закладах охорони здоров'я;
- провести аналіз системи управління персоналом в закладі охорони здоров'я на прикладі КП «Хмельницький міський перинатальний центр»;
- запропонувати і обґрунтувати шляхи вдосконалення технологій управління персоналом в закладі охорони здоров'я на прикладі КП «Хмельницький міський перинатальний центр».

Інформаційна база дослідження. Вивченню питань і проблем системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я, шляхів її вдосконалення і напрямів розвитку відповідно до європейського вектору послужили наукові праці Бричко А. М., Борщ В. І., Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф. та Веселовський О. Б., Сабецька Т. Г., Прокопець Л. В., Тодоріко І. М., Саржевська Є. О., Самодай В. П., Назарко С. О., Звірич В. В.

Методологія дослідження. У роботі були використані методи аналізу, синтезу, порівняння, спостереження і узагальнення.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі нами був проведений аналіз теоретичних засад управління персоналом а закладі охорони здоров'я. Управління персоналом закладу охорони здоров'я – це безперервний динамічний процес управління людськими ресурсами закладу, метою якого є оптимальне використання потенціалу персоналу на основі кадрового планування, підбору та відбору, розстановки, адаптації, професійного розвитку, мотивації та стимулювання, а також регулярного об'єктивного контролю та оцінки діяльності персоналу закладу для досягнення його цілей, як організаційних, так й індивідуальних [1, с. 36]. Медичні працівники виступають важливою складовою структури національної системи охорони здоров'я, оскільки безпосередньо саме вони забезпечують надання медичних послуг та здійснюють професійну медичну допомогу. Відтак, ефективність функціонування галузі медицини, як з точки зору медичних і соціально-економічних аспектів, визначається переважно діяльністю медичного персоналу, а результати їхньої праці прямо корелюють із здійснюваною в закладах охорони здоров'я належною кадровою політикою.

Процес управління персоналом реалізується через використання різноманітних форм та методів управління, що взаємодіють між собою, доповнюють один одного та утворюють єдину систему управління конкретної організації [2]. Вибір форм чи методів управління залежить від зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство, принципів управління, стану виробничої системи (рівень техніки і технологій, розвиток соціальних, правових, психологічних відносин) та організаційно-правової форми управління.

Ключовим фактором в розвитку сучасної системи охорони здоров'я є взаємодія держави та медичного співтовариства, а також вдосконалення кадрового потенціалу та впровадження інноваційних технологій. Протягом періоду незалежності вітчизняна система охорони здоров'я була продовженням радянської моделі (т. зв. моделі Семашка) і за цей час була повністю зруйнована. У 2016 р. в Україні розпочалося реформування системи охорони здоров'я, що триває дотепер, на основі зарубіжного досвіду, новітніх досягнень у медицині, охороні здоров'я та сфері управління. Реалізація медичної реформи лежить безпосередньо на керівниках органів управління та медичних установ, які повинні мати глибоке розуміння функціонування системи охорони здоров'я та володіти класичними й інноваційними методами управління.

На другому етапі дослідження було здійснено аналіз системи управління персоналом в закладі охорони здоров'я на прикладі КП «Хмельницький міський

перинатальний центр» (далі – КП «ХМПЦ»), що виконує функцію закладу вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги та спеціалізується на наданні акушерсько-гінекологічної допомоги жіночому населенню та новонародженим [3]. У закладі функціонує 200 ліжок цілодобового стаціонару, реанімаційні відділення для дорослих та новонароджених, амбулаторно-поліклінічний блок на 500 відвідувань в зміну. Станом на 31.12.2023 р. у КП «Хмельницький міський перинатальний центр» зареєстровано 447 працівників, із яких 85% – медичні працівники і 15% – господарсько-обслуговуючий персонал, бухгалтерія, відділ кадрів. Медичний персонал КП «ХМПЦ» складається з лікарів, середнього медичного персоналу (акушерки, медсестри) та молодшого медичного персоналу, і характеризується неоднорідністю за віком, статтю, кваліфікацією, освітою тощо. Згідно з річними звітами підприємства, за період 2020-2023 рр. відбулася оптимізація штату шляхом скорочення штатних посад: кількість лікарів скоротилася на 10%, середнього медичного персоналу – на 24%, молодшого медичного персоналу – на 36%. Найбільшого скорочення з числа лікарів зазнали акушери-гінекологи: із 70,5 до 67,25 штатних посад, тобто на 5%. Кількість лікарів пенсійного віку становить 16%, середнього медичного персоналу – 9%. За 2023 р. у закладі пройшли підвищення кваліфікації 95 лікарів (87%) та 142 працівники середнього медперсоналу (77%). У закладі станом на 2023 р. працює 54 лікарі із вищої категорії, 28 – першої категорії, 16 – другої категорії, а також є лікарі, що мають науковий ступінь: 5 кандидатів медичних наук та 1 доктор медичних наук. Загалом укомплектованість штатних посад становить 100%, тобто стан кадрового забезпечення є задовільним. Персонал постійно підвищує кваліфікацію, зокрема це можливо й на базі лікарні, оскільки КП «ХМПЦ» також є місцем підготовки і підвищення кваліфікації на базі кафедри акушерства та гінекології Вінницького національного медичного університету імені М. І. Пирогова.

На третьому етапі дослідження нами було проведено аналіз поточного стану підприємства за допомогою SWOT-аналізу, що дозволило оцінити сильні та слабкі сторони закладу, його можливості та перспективи подальшого розвитку, а також визначити ключові фактори успіху, що сприяло розробці рекомендацій для удосконалення технології управління закладом охорони здоров'я. Так, дослідивши діяльність та систему управління персоналом у КП «ХМПЦ» ми виділили кілька напрямків удосконалення технології управління персоналом:

1) упровадження сучасних інформаційних технологій (електронні облік персоналу, графіки роботи, системи оплати праці, системи навчання та розвитку, системи звітності та аналітики, системи комунікації тощо), що значно покращить ефективність, точність та зручність роботи, і зменшить ризик помилок, забезпечуючи високий рівень якості медичних послуг і впорядкованість управлінських процесів;

2) поліпшення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу (впровадження сучасних методик навчання, електронних платформ для навчання, участь у конференціях, семінарах та тренінгах, взаємодія з провідними

фахівцями, обмін досвідом та участь у наукових дослідженнях, створення системи менторства, визначення конкретних критеріїв оцінки знань та результативності), що забезпечить високий рівень професійної компетентності, ефективної медичної практики та безперервного професійного розвитку, що необхідно в умовах медичної реформи;

3) удосконалення системи мотивації медичних працівників (фінансова мотивація, система додаткових вигід, розвиток кар'єри, визнання та похвала, залучення до прийняття рішень, тимбілдинг та командні заходи, регулярна звітність та зворотний зв'язок), що враховує потреби та інтереси медичного персоналу, сприяє професійному розвитку та високому рівню задоволення від роботи.

Окрім того, важливим аспектом удосконалення технології процесу управління персоналом закладу охорони здоров'я вважаємо організаційну або корпоративну культуру, що має безпосередній вплив на ефективність функціонування підприємства. Так, нами запропоновано такі напрямки покращення організаційної культури медичного закладу:

1) створення гнучкої структури закладу охорони здоров'я, що дозволить максимально легко й ефективно вирішувати нові питання, проблеми та виклики;

2) сприяння ефективній комунікації в медичному середовищі;

3) підвищення почуття терпимості та толерантності до різноманітності (культурної, національної, релігійної та вікової), що відіграють важливу роль у створенні гуманного та сприятливого середовища як для співробітників, так і для пацієнтів;

4) залученість медичних працівників для формування відчуття приналежності, значущості та цінності, стимулювання постійного розвитку та підтримці відчуття гармонії у колективі.

Отже, в умовах реалізації медичної реформи персонал закладу охорони здоров'я постає найважливішим суб'єктом процесу надання медичних послуг і безпосередньо впливає на розвиток системи охорони здоров'я. Запропоновані напрями удосконалення можуть бути використані керівниками медичних закладів для покращення технології управління персоналом, що сприятиме ефективній та продуктивній роботі працівників без професійного вигорання, і, як наслідок матиме позитивний вплив на якість надання медичних послуг та діяльність закладу охорони здоров'я загалом.

Ключові слова: управління персоналом, заклад охорони здоров'я, мотивація, організаційна культура.

Список використаних джерел

1. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. *Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник*. Одеса : Олді+ 2022. 264 с.
2. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. *Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» : навч. посіб. для студ. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.*
3. КП «Хмельницький міський перинатальний центр» ХМР. URL: <https://hmpc.com.ua/> (дата звернення: 01.02.2024).

Розвиток логістичної системи підприємства -дистрибутора фармацевтичної продукції в ланцюгу поставок

Владислав Коваленко

*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
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.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076*

Актуальність теми. Стрімкий розвиток концепції логістики впродовж останніх років та утворення сучасних, більш комплексних систем організації логістичної діяльності підприємств є реакцією на постійно зростаючі запити на економічно ефективне функціонування підприємств-дистрибуторів. Вирішення актуальних проблем в управлінні такими підприємствами вимагає постійного розвитку та покращення існуючої управлінської парадигми та інтеграцію сучасних наукових розробок в сфері організації логістичних систем та побудови логістичних ланцюгів постачання. Підприємства фармацевтичної галузі вимагають особливого підходу в розробці сучасних методик та технологій логістичного управління задля вчасного забезпечення клієнтів якісною, перевіреною продукцією. Наявність високого бюрократичного та часового тиску на суб'єктів дистрибуції фармацевтичної продукції вимагає вчасної оптимізації усіх бізнес-процесів в межах ланцюга поставок таких підприємств, діяльність яких здійснюється в динамічному середовищі постійної зміни попиту та необхідності чітко планувати обсяги та строки постачання в умовах обмеженості ресурсів. Завданням цього дослідження є аналіз науково-теоретичної бази управління логістикою та розробка конкретних пропозицій щодо покращення діяльності фармацевтичного підприємства шляхом інтеграції інноваційних розробок в сфері організації та управління ланцюгами поставок.

Теоретичні основи логістичної діяльності, її історичну ретроспективу, принципи та засади формування управлінського рішення в сфері логістичної діяльності та підходи щодо оцінювання ефективності таких рішень в контексті організації логістичної діяльності підприємства, вже підіймалися в роботах таких вітчизняних вчених, як Алькема В.Г., Григорак М.Ю., Ковтуненко К.В., Крикавський Е.В., Лемеш І.О., Севост'янова А.В., Смерічевська С.В., Федотова І.В., Чухрай Н.І. та інших. Питаннями організації логістичної діяльності підприємств займалися зарубіжні науковці Купер М., Ламберт Д., Луммус Р., Стівенс Дж., Хендфілд Р.Б. та інші.

В роботах наведених авторів багато уваги приділено постійному розвитку сутності логістики як процесу, її ролі в організації підприємницької

діяльності, класифікації та систематизації науково-теоретичного фундаменту з виокремленням сучасних трендів та розробок в сфері логістичного управління.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій розвитку логістичних систем та специфіка їх впливу на ефективність діяльності підприємств-дистрибуторів фармацевтичної продукції.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- проведено аналіз наукових джерел стосовно сутності та історичного розвитку логістики в організації діяльності підприємств;
- ідентифіковано основні тенденції та виклики в організації логістичної діяльності фармацевтичних підприємств;
- проаналізовано особливості застосування сучасного інформаційного інструментарію в процесі управління логістичною діяльністю фармацевтичного підприємства-дистрибутора;
- здійснено аналіз та оцінку результативності використаних методик організації логістичної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси в логістичній діяльності підприємства-дистрибутора фармацевтичної галузі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні і науково-практичні принципи та засади логістичної діяльності й підходи щодо оцінювання ефективності логістичних рішень в контексті організації діяльності підприємства.

Етапи та результати. Перший етап дослідження передбачав ознайомлення з існуючою накопленою теоретичною базою стосовно сутності та ролі логістики. В ході використання історичного методу було проаналізовано етапи становлення логістики як науки. На першому етапі (60-ті роки) логістичний підхід управління передбачав реакцію на коливання попиту, зберігання та транспортування готової продукції. Другий етап (70-ті роки) передбачав розширення інтеграції логістики, що характеризувалось врахування вже виробничого процесу у зв'язку з переходом до більш довгострокового планування обсягів та позицій збуту, зменшення вартості матеріального потоку. Наступний етап (90-ті роки) передбачав вже широке покриття усього процесу формування матеріального потоку, починаючи від плану закупівлі та транспортування сировини, її часткової багатоетапної обробки та обслуговування кінцевого споживача. Сучасний етап визначається залученням інформаційних технологій в процеси організації логістичної діяльності. Це дозволило покращити контроль та регулювання матеріальних та інформаційних потоків, пришвидшити взаємодію між елементами логістичного ланцюга поставок та оптимізувати управлінські рішення. Здійснити перехід до більш клієнтоорієнтованих практик і довгострокового утримання клієнтської бази та надійних зв'язків з постачальником.

На другому етапі із застосуванням системного аналізу було виокремлено характерні риси та виклики в сфері логістичного управління фармацевтичним підприємством. Організація логістики для підприємства-дистрибутора фармацевтичної продукції стикається з рядом специфічних тенденцій та викликів, які варто враховувати для успішного функціонування та розвитку

бізнесу. Суворі вимоги до якості та безпеки. Фармацевтична продукція підпадає під жорсткий контроль якості та безпеки, тому дистрибуторам доводиться дотримуватися високих стандартів та чітких регламентацій на кожному етапі логістичного процесу, починаючи від процесу зберігання товару на складі, умовами його транспортування, завантаження та розвантаження, і закінчуючи доставкою до клієнта у відповідному стані. Комплексність логістичних процесів. Фармацевтичний дистрибутор має справу з широким асортиментом товарів, які можуть вимагати різних умов зберігання, транспортування та обробки. Організація цих процесів вимагає ретельного планування та управління для забезпечення ефективності та точності. Строки придатності та терміновість. Багато фармацевтичних продуктів мають обмежений термін придатності, тому дистрибуторам необхідно дотримуватися строгих термінів доставки та зберігання, щоб уникнути прострочки товарів або їх псування. Регулювання та вимоги до документації. Фармацевтична галузь підпорядкована численним регуляторним вимогам та стандартам, що стосуються якості, безпеки та відстежуваності продукції. Дистрибуторам необхідно дотримуватися цих вимог та вести детальну документацію про кожен етап логістичного процесу. Глобалізація ланцюга поставок. Фармацевтична індустрія є глобальною, з великою кількістю сертифікованих та патентованих товарів, що призводить до потреби перетинання товарів через значну кількість країн, формуючи ланцюг поставок більш складним та бюрократично навантаженим.

Таким чином, задля вирішення цих актуальних питань, процес побудови логістичної системи передбачає більш щільну інтеграцію усіх процесів та тісну взаємодію усіх учасників логістичного ланцюга, переходячи до більш комплексної всеохоплюючої парадигми управління ланцюгами поставок (УЛП). УЛП як бізнес-стратегія передбачає повну інтеграцію та управління всіма ключовими процесами в забезпеченні діяльності збуту підприємства – починаючи з проектування, планування та контролю усіх процесів з закупівлі, розподілу та забезпеченням існуючого попиту на товари та послуги, та збалансування інтересів усіх учасників логістичного процесу в умовах обмеженості часу та ресурсів.

Третій етап дослідження передбачав аналіз успішних практик з організації логістичної системи для її інтегрування у функціонал підприємства дистрибутора. Враховуючи досвід використання сучасних концепцій смарт-контрактів та заснованих на системі блокчейн інструментів для фіксування, аналізу, передачі та верифікації даних щодо характеристик товару, його розташування та умов його транспортування та зберігання. Подібна прозорість та гнучкість має вирішити проблему документального навантаження серед елементів логістичного ланцюга, дозволяючи оптимізувати інформаційний та матеріальний потік шляхом зменшення часових витрат та зробити рух лікарських засобів більш прозорим і прогнозованим як для внутрішніх учасників ланцюга, так і для клієнтів. Отже розробка та інтеграція такої моделі функціонування підприємства та адаптація управлінського інструментарію призведе до можливості приймати

більш ефективні управлінські рішення і допоможе компенсувати документальну громіздкість логістики фармацевтичного підприємства. Також це збільшить конкурентоспроможність підприємства шляхом поліпшення довіри від клієнтів та гнучких умов роботи з постачальниками.

На останньому етапі проведено оцінку ефективності імплементованих рішень за допомогою методів економіко-математичного аналізу показників діяльності підприємства, а також порівняльного аналізу функціонування логістичної системи до і після інтегрування цифрових платформ. Також за допомогою методів збору статистичних даних, таких як опитування, формування фокус груп із постійних клієнтів, проведено оцінку покращення взаємовідносин дистрибутора та кінцевих споживачів послуг та товарів.

В результаті, очікується що даний аналіз має підтвердити релевантність запропонованих рішень шляхом демонстрації покращення економічних показників діяльності підприємства та позитивну тенденцію у підвищенні довіри до компанії на тлі складних соціальних та економічних обставин.

Висновок. Наукові дослідження в сфері логістики та парадигма розвитку логістичних ланцюгів поставок продовжують активно еволюціонувати. Як результат постійної зміни бізнес-середовища, сучасні підходи до визначення та побудовання логістичних систем потребують постійного оновлення та врахування як зростаючих запитів кінцевого споживача, так і нових викликів які постають перед компанією-дистрибутором. Врахування пройденого шляху становлення логістики як науки та зосередження на досягненнях технічного прогресу дозволить вивести діяльність фармацевтичних підприємств на новий рівень прозорості та надійності, компенсувавши існуючі перешкоди та комплексність сфери їх діяльності. Використання сучасних методів збирання та аналізу даних продемонструє актуальність та економічну доцільність застосування сучасного інформаційного забезпечення і надасть великий поштовх сфері охорони здоров'я загалом, забезпечивши як потребу комерційних підприємств підтримувати свою діяльність та отримувати прибуток, так і підтримуючи суспільство життєво необхідними товарами, позитивно вплинувши на соціальну безпеку країни.

Ключові слова: логістика, управління, логістична система, ланцюг поставок, фармацевтика.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г. Структурно-функціональний аналіз логістичних систем комерційних посередницьких підприємств. В.Г. Алькема, І.Є. Іванова. *Вчені записки Університету КРОК*. 2015. Вип. 42. С. 91-100.
2. Ковтуненко К.В. Логістична система підприємства: визначення, властивості, класифікація / К. В. Ковтуненко, Д. В. Скоморохін // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. - 2014. - № 3. - С. 60-72.
3. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // *Управління розвитком*. - 2013. - №1 (141) . - 96-98.

4. Федотова І.В. Формування багаторівневої моделі логістичної системи / І. В. Федотова // *Економіка транспортного комплексу*. – 2019. – Вип. 33. – С. 5-31.
5. Алькема В.Г. Логістична система підприємства як організаційний базис його економічної безпеки. В.Г. Алькема, М.В. Куркін, В.А. Тимошенко. *Вчені записки Університету КРОК*. 2017. Вип. 45. С. 86-93.
6. Севост'янова А.В, Турчик О.О. Ідентифікація та аналіз особливостей і взаємозв'язків між фундаментальними поняттями логістики та управління ланцюгами поставок. *Вісник Національного транспортного університету*. Випуск №52. DOI: 10.33744/2308-6645-2022-2-52-234-244

Реалії та перспективи сучасного менеджменту закладів охорони здоров'я

Вадим Савчук

здобувач освітньої програми

«Agile — технології розробки програмного забезпечення»,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: savchukvo@krok.edu.ua

Марина Аверкіна

д.е.н., професор,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: averkinam@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0002-1517-6434

Одним з актуальних питань в сучасних умовах виступає здоров'я нашої нації, як найголовніший ресурс для забезпечення стійкого розвитку держави. Сучасні реалії та виклики для української системи охорони здоров'я потребують ефективного менеджменту щоб надавати якісні медичні послуги громадянам. Основними факторами нестабільності системи для функціонування закладів охорони здоров'я виступають недостатня кількість кваліфікованого медичного персоналу у поєднанні з недостатньою кількістю інфраструктурних об'єктів, особливо гостро відчувається на периферії малих населених міст та сіл. Низький рівень фінансування завдає неабиякого згубного впливу. Тому, ефективний менеджмент управління закладами охорони здоров'я це основна роль та завдання для забезпечення якісних медичних послуг населення країни. Подальшими кроками можуть бути як оптимізація витрат у цьому секторі фінансування так і результативність лікування у порівнянні з попередніми періодами.

За останні роки спостережено значне впровадження інновацій в даному сегменті. Більшість сучасних закладів охорони здоров'я як державного, так і приватного типу відзначаються використанням сучасних технологій та методів управління. Електронна медична документація впроваджена для лікарського та адміністративного складу, таких як електронні історії хвороби. Інформатизація медичної діяльності масово впроваджується в роботу лікувально-профілактичних та фармацевтичних закладах за рахунок методів та засобів збирання, оброблення, передавання та зберігання медичної інформації, розвиток галузевого інформаційного середовища, системно-аналітичної та експертної підтримки прийняття рішень в усіх сферах діяльності охорони здоров'я. Інформатизація постає як державна політика. Он-лайн особистий кабінет у поєднанні з мобільними застосунками на платформах “Дія” та “Helsi” для звичайних громадян, що за період пандемії “Covid-19” зарекомендували себе найкращим чином. Не варто забувати і про телемедицину, яка на сьогоднішній день робить доступнішими медичні послуги за рахунок комбінування засобів дистанційного зв'язку, технологій, заходів та комплексів дій. Саме такі сервіси та інструменти значно покращують якість надання та отримання медичних послуг та суттєво знижує витрати.

Активна участь громад на рівні місцевого самоврядування в управлінні

медичними закладами відіграють значну роль в процесі покращення комунікації та взаємодії між медичним персоналом та пацієнтами, а також в задоволенні потреб громадян в медичних послугах відповідної якості. Саме такого роду кроки сприяють виявленню з подальшим вирішенням проблем у сегменті охорони здоров'я на рівні місцевих громад. Взаємодія з міжнародними організаціями країн партнерів, сприятиме розширенню співпраці між українськими лікарями та світовими провідними медичними закладами в яких перейматимуть передовий досвід та будуть ділитись власними досягненнями. Такого роду партнерство також сприятиме впровадженню кращих практик управління та надасть доступ до міжнародних фінансових ресурсів які спрямовуватимуться на розвиток української системи охорони здоров'я.

Система охорони здоров'я України потребує та що не може радувати зазнає певних змін та на жаль цілісне бачення картини єдиної стратегії реформування системи відсутні. Постійні зміни у вищому керівництві медичної сфери, нечіткі та не зрозумілі рішення в контексті усієї держави і на жаль досі високий рівень корупції на макрорівні не можуть сприяти позитивним змінам на рівні закладів охорони здоров'я. Управлінцям на рівні закладів та департаменту управління охорони здоров'я бракує компетенцій, таких як стратегічне управління, фінансовий менеджмент, економічний аналіз, управління процесами, знаннями, якістю, лідерства та комунікативних навичок. Та на жаль на сьогоднішній день усі вище перелічені компетенції не відповідають тому укладу системи охорони здоров'я на надання медичних послуг. З цього випливає потреба у організаційних змінах та формуванні нового покоління управлінців та лідерів в галузі охорони здоров'я України. За приклад можна взяти центри первинної медико-санітарної допомоги, це один з рівнів де критично не вистачає професійних лідерів належного управління персоналом, ефективно використовувати ресурси та створювати прецеденти для системи охорони здоров'я у забезпеченні дійсно реальних потреб у випадках прогалин в регуляторній базі системи або ж неадекватних вимог реального стану речей.

Створення сприятливих умов для розвитку конкурентоспроможної системи охорони здоров'я, що забезпечували б якість та що не менш важливе, доступність медичних послуг для усіх верств населення країни це необхідна перспектива для розвитку.

Ключові слова: ефективний менеджмент, кваліфікація, оптимізація, методи управління, покращення комунікації, передовий досвід.

Список використаних джерел

1. Лермонтова Ю. Ярош В. Ніколенко Є. *Актуальні питання управління і організації охорони здоров'я: шляхи реформування, проблеми та перспективи. Український медичний часопис. 2019. URL: <https://umj.com.ua/uk/publikatsia-166281-aktualni-pitannya-upravlinnya-i-organizatsiyi-ohoroni-zdorov-ya-shlyahi-reformuvannya-problemi-ta-perspektivi>.*
2. Заріцька Е.М. *Інформаційні технології ведення та обробки медичної документації. 2004. URL: <https://dspace.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5066/%D0%86%D0%9D%D0%A4>*

[%D0%9E%D0%A0%D0%9C%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%86%20%D0%A2%D0%95%D0%A5%D0%9D%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%87.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#).

3. Августин Р. Р. Апостолюк О. З. Артимович А.І. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я. Монографія. 2020. с-ки. 139, 203, 319, 328. URL: http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf.

4. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон: Олди-плюс. 2020. с. 391.

5. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 № 3715-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>.

6. Міністерство Охорони Здоров'я України. Міжнародне медичне партнерство. 2023. URL: <https://moz.gov.ua/mizhнародne-medichne-partnerstvo>.

7. Перспективи у сфері охорони здоров'я. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/global-health-care-sector-outlook.html>.

Проблемність ситуації з середнім медичним персоналом закладів охорони здоров'я в період реформування медичної галузі

Тетяна Перог

*здобувач I курсу, гр. МЕН/ОРГ-23мдист,
e-mail: PerohTY@krok.edu.ua*

Олександр Сумець

*академік АЕН України, доктор економічних наук,
професор кафедри управлінських технологій (науковий керівник),
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Sumets@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-7116-3857*

Актуальність дослідження і постановка проблеми. На цей момент часу в Україні відбуваються значні і досить інтенсивні перетворення у сфері охорони здоров'я. Це відзначають і практики, і вчені. Однак, як свідчить практика, на рівні держави, на рівні профільного міністерства й досі не запропоновано ефективних інструментів та механізмів управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Це негативно впливає на роботу медичного персоналу в цілому. Проте стан здоров'я населення в сучасних умовах потребує розширення сфери обов'язків і повноважень медичного персоналу, оскільки неухильно збільшується склад пацієнтів похилого віку із супутньою патологією, особливо в період пандемії та війни. Така ситуація зумовила зростання попиту на кваліфіковані кадри, зокрема на медичних сестер, на ринку праці [1; 2]. А тому, щоб вирішити вказане завдання необхідно провести ґрунтовні дослідження щодо виявлення та аналізу проблем в управлінні середнім медичним персоналом, в забезпеченні нормальних умов праці тощо. То ж, зазначена тема дослідження є на цей момент часу дуже актуальною.

Виклад основного матеріалу. Не зважаючи на щорічну підготовку медичними коледжами фахівців з медсестринства, в державних закладах охорони здоров'я спостерігається кількісний та якісний їх дефіцит. Особливо це стосується середнього медичного персоналу. Причин тут декілька. У першу чергу слід відзначити:

- 1) міграцію медичних сестер з бюджетної медицини до сфери приватної та естетичної медицини та зміну сфери діяльності;
- 2) незадовільну матеріальну та моральну оцінку роботи медичних сестер;
- 3) великий обсяг навантаження, який виникає за рахунок неукомплектованості робочих місць необхідною кількістю персоналу та відсутності нормативів навантаження на медичного працівника;
- 4) незадовільні умови праці, складний напружений графік роботи;
- 5) зневажливе ставлення пацієнтів до праці медичних сестер;
- 6) відсутність матеріальних стимулів за підвищення професійної майстерності;
- 7) відсутність можливостей для кар'єрного зростання.

Все перелічене вище підтверджує наявність проблем щодо середнього медичного персоналу в галузі охорони здоров'я. Ці проблеми зумовлюють погіршення медичного обслуговування населення нашої країни, що можна визнати національною надзвичайною ситуацією. З нашого погляду, з метою належного медичного обслуговування населення країни в закладах охорони здоров'я має бути удосконалено:

- 1) модель системи управління персоналом;
- 2) кадрова політика та стратегія управління персоналом;
- 3) система та форми оплати праці персоналу;
- 4) механізм мотивації та стимулювання та запропоновано якісно новий механізм формування та розвитку медичних кадрів.

Висновки. Отже, враховуючи все вищевказане, слід наголосити на необхідності впровадження значних змін у процес формування фонду заробітної плати середніх медичних працівників, створення системи додаткової мотивації та програм стримування трудової міграції випускників медичних закладів освіти, менеджменту персоналу закладів охорони здоров'я.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, управління, середній медичний персонал, проблеми.

Список використаних джерел

1. *Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз.* [Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін.]. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. URL : <https://dspace.uzhnu.edu.ua>.
2. *Загальна теорія здоров'я та здоров'я збереження : кол. моногр. ; за заг. ред. проф. Ю.Д. Бойчука.* Харків : Вид-во «Рожко С.Г.», 2017. 488 с.

Державне регулювання соціально-небезпечних захворювань в Україні

Сергій Тимошук

здобувач освітньої програми «Громадське здоров'я»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: tymoshchukso@krok.edu.ua

Людмила Сабліна

кандидат медичних наук, доцент,
доцент кафедри прикладної медицини,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: sablinalv@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6094-8587

В умовах постійного розвитку суспільства та зростаючих викликів у галузі охорони здоров'я, державне регулювання соціально-небезпечних захворювань набувають особливої актуальності та значущості як для держави так і для соціуму. Світовий досвід та наукові дослідження надають переконливі докази важливості системного підходу до вирішення цієї проблеми. Одним із напрямів соціальної політики будь-якої держави є охорона здоров'я населення, адже збереження та зміцнення здоров'я є складовою державного будівництва, соціальної політики та системи національної безпеки.

Це дослідження має на меті на підставі аналізу міжнародного досвіду визначити проблемні питання та розробити пропозиції щодо подальших заходів з підвищення ефективності державного регулювання соціально-небезпечних захворювань в Україні. Ефективні кроки в цьому напрямку можуть сприяти збереженню трудового потенціалу та зменшенню соціально-економічних втрат, пов'язаних з пандеміями та іншими масовими захворюваннями. В цьому дослідженні акцент зроблено на дослідженні проблеми ВІЛ-інфекції/СНІДу, що є пандемією, яка вже охопила 40 мільйонів людей у всьому світі, і кількість інфікованих вірусом імунодефіциту людини постійно зростає. Такі масштаби поширення вірусу імунодефіциту людини набувають глобального характеру та постають реальною загрозою соціально-економічному розвитку більшості країн світу. За висновками експертів та результатами досліджень ВІЛ/СНІД є глобальним викликом для міжнародної спільноти. Епідемія ВІЛ стала одним з найнебезпечніших чинників, які негативно впливають на розвиток особистості та суспільства, зумовлюючи зниження середньої тривалості життя, збільшення попиту на медичні послуги, загострення проблем бідності та соціальної нерівності. Боротьба з цією хворобою стає одним з пріоритетних завдань держави в галузі охорони здоров'я населення. І успішна реалізація цього завдання потребує належного нормативно-правового забезпечення та послідовної і прозорої державної політики. ВІЛ-інфекція та СНІД, які поширюються в Україні швидкими темпами, становлять загрозу як для громадського здоров'я, так і для стратегічного розвитку нашої держави. Політика протидії епідемії має передбачати запобігання, подолання та зменшення її наслідків. Обґрунтований вибір інструментів політики протидії епідемії ВІЛ/СНІДу та оцінка результатів

їх використання є надзвичайно важливими з огляду на складну епідеміологічну ситуацію.

Варто зазначити, що в Україні незначна кількість наукових публікацій, присвячених проблемам державного управління та політики у сфері ВІЛ/СНІДу. Серед них можна відзначити, зокрема, праці М.О. Крисько [5], І.І. Хожило [6], А.В. Якобчук [7] та інших.

Окремі аспекти формування та розвитку сучасної системи протидії ВІЛ/СНІДу в Україні висвітлені у працях: О.М. Балакіревої [1], О.В. Березюк [2], А. Бойко [3], Т.В. Воронцова [2], Ю. М. Дуб [4], О.В. Єресько [2], В.С. Пономаренко [2], І.А. Скорбун [2] та ін.

Незважаючи на проведені дослідження науковців та досвід практиків і експертів галузі, проблема щодо державного регулювання соціально-небезпечних захворювань, зокрема ВІЛ-інфекції/СНІДу в Україні залишається предметом комплексного наукового та практичного аналізу. Звідси виникає об'єктивна потреба в обґрунтуванні теоретичних підходів щодо вдосконалення механізмів державно-громадської взаємодії у сфері протидії ВІЛ/СНІДу, її моніторингу та визначенні ефективності.

Метою цього дослідження є аналіз сучасної державної політики та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення державного регулювання з подолання соціально небезпечних захворювань в Україні, зокрема ВІЛ-інфекції на основі успішного вітчизняного та міжнародного досвіду з метою покращення надання медико-соціальних послуг населенню.

Для досягнення мети в роботі було вирішено наступні завдання:

- визначено сутність та роль соціально-небезпечних захворювань як медико-соціальної проблеми в Україні, зокрема синдрому набутого імунodefіциту (ВІЛ/СНІД);
- здійснено аналіз міжнародного та українського законодавства, наукових публікацій за тематикою дослідження;
- здійснено аналіз особливостей ВІЛ/СНІДу в Україні як епідемічного процесу та його моніторингу;
- обґрунтовано пропозиції щодо використання міжнародного досвіду з удосконалення державного регулювання з протидії ВІЛ/СНІДу в Україні на засадах децентралізації.

Предметом дослідження є процес державного регулювання протидії ВІЛ/СНІДу в Україні.

Об'єктом дослідження виступають суспільні відносини, що склались у сфері протидії ВІЛ/СНІДу в Україні.

Для реалізації визначених завдань у процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, у тому числі: аналізу та синтезу, нормативно-правовий, системного аналізу, історичний та логічний, порівняння та аналогії.

На першому етапі дослідження визначено сутність та роль соціально-небезпечних захворювань як медико-соціальної проблеми в Україні, зокрема

синдрому набутого імунodefіциту (ВІЛ/СНІД). Встановлено, що державне регулювання та участь інституцій громадянського суспільства в організації національної відповіді на епідемію ВІЛ/СНІДу в Україні є надзвичайно важливими елементами активної соціальної політики, що сприяє подоланню наслідків довготривалої епідемії шляхом встановлення контролю над інтенсивністю епідеміологічного процесу. Ідентифіковано органи влади, які є відповідальними за реалізацію державної політики у сфері боротьби із соціально небезпечними інфекційними хворобами. Визначено, що ВІЛ-інфекція посідає провідне місце серед проблем охорони здоров'я багатьох країн світу. Епідемія ВІЛ-інфекції в Україні є однією з найтяжчих серед країн Східної Європи. Особливо гостро стоїть ця проблема переважно серед молоді. Проаналізовано основні історичні аспекти розповсюдження та перебіг даної інфекції.

Другий етап дослідження присвячено дослідженню міжнародного та вітчизняного досвіду нормативно-правового регулювання ВІЛ/СНІДу та проведено його порівняльний аналіз. Зокрема розглянуто Конвенції Організації Об'єднаних Націй та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП) щодо ВІЛ/СНІДу. Проведений порівняльний аналіз свідчить, що міжнародні організації – МОП, Всесвітня організація охорони здоров'я – серед шляхів подолання епідемії ВІЛ/СНІДу значну увагу приділяють інформаційно-просвітницькій роботі серед населення, особливо серед молоді. Слід зазначити, що на сьогодні в Україні створена достатня законодавчо-правова база з питань ВІЛ-інфекції/СНІДу для врегулювання основних правових взаємовідносин держави, роботодавців та найманих працівників у сфері праці. Отже необхідні розробка та прийняття стратегій профілактики, що адаптовані до національних умов, з урахуванням гендерних, культурних, соціальних та економічних аспектів.

На третьому етапі дослідження проаналізовано особливості ВІЛ/СНІДу в Україні як епідемічного процесу та його моніторингу. Встановлено, що поширення соціально-небезпечних захворювань серед населення та інтенсивність епідемічного процесу як індикатору якості управлінської діяльності у сфері протидії ВІЛ/СНІДу є пандемією, яка вже охопила 40 мільйонів людей у всьому світі, і кількість інфікованих вірусом імунodefіциту людини (ВІЛ) постійно зростає. За висновками експертів які узагальнено в цьому дослідженні визначено, що це один із основних викликів міжнародній спільноті, що становить загрозу національній безпеці країн світу. Епідемія ВІЛ/СНІД продовжує поширюватися в Україні та світі, в той же час заходи державних установ та органів влади щодо запобігання поширенню епідемії не є достатніми для подолання епідемії. На цьому ж етапі проведено моніторинг та оцінку показників захворюваності ВІЛ/СНІДу та визначено, особливості поширеності ВІЛ-інфекції серед працівників різних секторів економіки.

Завершальним етапом дослідження стало обґрунтування використання успішного міжнародного досвіду щодо удосконалення державного регулювання з протидії ВІЛ/СНІДу в Україні на засадах децентралізації. В процесі дослідження було з'ясовано взаємодію держави з населенням у сфері протидії ВІЛ/СНІДу,

та визначено механізми державно-громадської взаємодії в системі державного управління з протидії ВІЛ/СНІДу в Україні та запропоновано підходи щодо їх вдосконалення. Так, нормативно-правовий механізм взаємодії потребує подальшого удосконалення в частині якісних змін у змісті законодавчих та нормативно-правових актів, у тому числі й відомих, щодо взаємодії в умовах децентралізації управління, подальшій класифікації, періодизації та систематизації національної нормативно-правової бази з метою її розвитку та приведення у відповідність до норм міжнародного права (стандартизація послуг у сфері ВІЛ/СНІДУ).

Таким чином, в проведеному дослідженні визначено сутність та роль соціально-небезпечних захворювань як медико-соціальної проблеми в Україні, зокрема синдрому набутого імунodefіциту (ВІЛ/СНІД). Здійснено системний аналіз міжнародного та українського законодавства, наукових фахових публікацій за тематикою дослідження. Проведено аналіз особливостей ВІЛ/СНІДу в Україні як епідемічного процесу та досліджено особливості його моніторингу. Подано авторське обґрунтування пропозицій щодо використання успішного міжнародного досвіду з удосконалення державного регулювання з протидії ВІЛ/СНІДу в Україні на засадах децентралізації.

Ключові слова: здоров'я населення, державне регулювання, нормативно-правове регулювання, соціально-небезпечні захворювання, епідемія.

Список використаних джерел

1. Балакірева О.М. Посилення компонента по роботі з підлітками в рамках національної програми ВІЛ/СНІД : адвокаційний звіт. ЮНІСЕФ, Укр. ін-т соц. дослідж. ім. О. Яременка. Київ, 2017. 88 с.
2. Березюк О.В., Воронцова Т.В., Єресько О.В., Пономаренко В.С., Скорбун І.А. Організація профілактичної роботи у навчальних закладах. Посібник для адміністраторів системи освіти. Київ: «Здоров'я через освіту», 2014. 128 с.
3. Бойко А. Соціальна робота з людьми, які живуть з ВІЛ-інфекцією та СНІДом. Соціальна політика і соціальна робота: часоп. Харків, 2001. № 2. С. 54-61.
4. Дуб Ю.М. Організаційна модель первинної профілактики ВІЛ-інфікування жінок в умовах реформування системи охорони здоров'я у Дніпропетровській області. Педіатрія, акушерство та гінекологія: междунар. журнал Київ, 2014. Т. 77, № 1(461). С. 72-74.
5. Крисько М.О. Результати комплексної експертної оцінки з питань інтеграції медичної допомоги з ВІЛ/СНІДу на первинний рівень. Україна. Здоров'я нації: наук.-практ. журнал. Київ, 2015. № 4(36). С. 102-112.
6. Хожило І.І. Профілактика соціально небезпечних хвороб як напрям соціальної політики держави. Д. : ДРІДУ НАДУ. 2008. 254 с.
7. Якобчук А.В. Порівняльний аналіз чинного національного законодавства з протидії епідемії ВІЛ/СНІДу в Україні. Україна. Здоров'я нації. 2012. № 2, 3. С. 312-319.

Управління конфліктами в закладі охорони здоров'я

Тетяна Перог

*здобувачка I курсу, гр. МЕН/ОРГ-23м-дист,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PerohTY@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач 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. В повсякденному житті ми кожного дня стикаємось з конфліктами, як в побуті та і різних сферах життєдіяльності. Середовище закладу охорони здоров'я в реальному житті не може бути безконфліктним, оскільки взаємодія в ньому відбувається в системі «людина-людина», що завжди припускає можливість виникнення конфлікту як невід'ємний елемент міжіндивідуальних та міжперсональних відносин людей. Оскільки медицина стосується таких цінностей, як людське життя і здоров'я, тому конфлікти саме в цій сфері виникають частіше, ніж в інших галузях діяльності людини. Тому питання методів управління конфліктами та вивчення способів боротьби з їх наслідками є актуальним для обговорення та дослідження. Найважливішим результатом ефективного управління конфліктами медичного закладу буде формування механізму раннього попередження конфліктних ситуацій та механізм врегулювання конфліктів. За словами Баррі К. Дорна, доктора медичних наук, конфлікт не є поганим явищем, однак невирішений конфлікт може коштувати дорого для медичного закладу.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в закладі охорони здоров'я.

Предметом дослідження: сукупність методів та засобів удосконалення процесу управління конфліктами в закладі охорони здоров'я.

Мета дослідження полягає у визначенні ефективних методів та засобів вирішення конфліктів в медичному закладі, налагодження механізму попередження конфліктних ситуацій, з метою практичного застосування в процесі управління конфліктами в галузі охорони здоров'я.

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

- дослідження поняття конфлікту, виокремлення його видів та класифікація причин виникнення;
- визначення специфіки конфліктів і стресових ситуацій в організаціях охорони здоров'я;
- здійснення аналізу причин виникнення конфліктів та стресових ситуацій в медичному закладі;
- розробка напрямків удосконалення системи управління конфліктами та

стресовими ситуаціями в організаціях охорони здоров'я.

Сьогодні питання конфліктів, що виникають із цивільних правовідносин, зокрема у сфері надання медичних послуг, набуває особливої актуальності та привертає все більше уваги науковців. Різноманітні аспекти конфліктів та стресових ситуацій стали предметом дослідження таких вітчизняних науковців: Ю.В. Вороненко [1], Ф.І. Хміль [2], В.Й. Шатило [3].

Методологія дослідження. У роботі було використано теоретичні методи аналізу та узагальнення, емпіричний метод спостереження.

З 2018 року в Україні триває медична реформа, суть якої – змінити систему фінансування закладів охорони здоров'я таким чином, щоб кожен українець міг безкоштовно отримати чіткий перелік медичних послуг та ліків, а лікарі були фінансово мотивовані надавати якомога кращі послуги. Але це довготривалий та багатоетапний процес покращення медичної галузі, тому чекати суттєвих змін «завтра» не можливо. Люба реформа це «болючий» та тривалий процес. Попит на медичні послуги високий та незмінний протягом усього життя людини, тому охорона здоров'я – єдина сфера, яка залежить від людей. Особливістю професійної медичної діяльності є наявність достатньо великої кількості підстав для можливого невдоволення пацієнтів. Саме невідповідність реальності очікуванням і стає причиною більшості конфліктів в медичних закладах. Ставлення населення до якості медичних послуг є одним із ключових питань сучасної громадської думки.

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів чи поглядів; крайнє загострення суперечностей, що призводить до ускладнень або гострої боротьби і зазвичай супроводжується негативними емоціями [1].

Види конфліктів:

1. Організаційний рівень: міжорганізаційний, внутрішньоорганізаційний.
2. Груповий рівень: міжгруповий, внутрішньогруповий.
3. Індивідуальний рівень: міжособистісний, внутрішньоособистісний.

Серед всіх конфліктів зареєстрованих в закладах охорони здоров'я більша частка припадає на конфлікти «медичний персонал-пацієнт» та «медичний персонал-родичі пацієнта». З'ясовуючи можливі причини виникнення конфліктів між медичними працівниками та пацієнтами, нажаль не можна повністю виключити ініціацію цих конфліктів медичними працівниками, не зважаючи на дотримання ними етичних норм. Коли пацієнт потрапляє до лікувального закладу він опиняється в некомфортних умовах для себе, умовах пов'язаних зі стресом, хвилюваннями та больовими відчуттями. Тому часто реакція пацієнтів на прості та звичні ситуації буває дуже емоційною та ворожою, що призводить до виникнення реалістичних або нереалістичних конфліктів.

Причини виникнення конфліктів між медичними працівниками та пацієнтами і їх родичами:

- життя в кризовий період (пандемії, воєнний стан, вимушене переміщення населення)
- невідповідність між очікуваннями від реформи медичної галузі та реаль-

ністю

- підвищення правової свідомості населення
- порушення комунікації, неправильна або неуточнена інформація, неефективне передавання інформації
- відсутність співпраці між центрами первинної медико-санітарної допомоги та закладами вторинної і спеціалізованої медичної допомоги
- знецінення професії медичного працівника, неукomплектованість медичним персоналом, що призводить до фізичного та морального перевантаження працівників (вигорання)
- непорозуміння між медичним персоналом і пацієнтом та його родичами
- незадоволеність пацієнта організацією медичної допомоги, кваліфікацією медичного персоналу, відсутністю необхідного обладнання та лікарських засобів, санітарно-технічного стану медичного закладу
- неналежні, непрофесійні дії або бездіяльність медичного персоналу
- психологічні особливості поведінки кожної із сторін конфлікту
- упередження ставлення пацієнта медичного працівника, закладу чи медицини взагалі.

Будь-який реальний конфлікт – це процес, під час якого послідовно змінюються певні стадії і стани, які характеризують процес від виникнення конфліктної ситуації до вирішення конфлікту. Конфлікт має досить виражену структуру і кожен керівник повинен знати: поки існують усі елементи структури конфлікту – він невмирущій. Тому, щоб забезпечити продуктивну та чітку роботу персоналу структурних підрозділів та всього закладу, керівник повинен вміти ефективно управляти конфліктами. За результатами досліджень, проведених в різних організаціях, 25% часу, витраченого на керування, іде на улагоджування конфліктів. Ця цифра збільшується до 30% для керівників нижчої ланки; втрата робочого часу від конфліктів і після конфліктних переживань становить близько 15% , а продуктивність праці може знижуватись до 20% і більше [3]. Спостереження показують, що 80% конфліктів виникає попри бажання їх учасників. Залежно від ефективності управління конфліктом, його наслідки стануть функціональними чи дисфункціональними, конфлікти припиняться чи продовжуватимуться.

Управління конфліктом – це цілеспрямований вплив, щодо усунення та мінімізації причин, що призвели до конфлікту, чи на корекцію поведінки учасників конфлікту. В медичній галузі важливий конструктивний аспект управління конфліктами. Управління конфліктами включає такі види діяльності:

- прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості
- попередження або стимулювання конфлікту
- регулювання конфлікту
- вирішення конфлікту.

У процесі регулювання впливу на динаміку конфліктної взаємодії та при виборі алгоритму такої діяльності для керівника закладу важливо враховувати такі принципи управління конфліктами: об'єктивності, конкретно-ситуаційного

підходу, гласності, демократичності, системності. Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від багатьох чинників, тому запропонувати універсальний алгоритм неможливо, але можна виділити основні та доцільні кроки: визначення причин виникнення конфлікту, обмеження числа учасників, додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів, ухвалення рішення.

Основні кроки вирішення конфлікту:

1. Визнання конфлікту. Не шукайте винного - аналізуйте проблему!
2. Аналіз конфлікту. Проаналізуйте: хто залучений в конфлікт, в чому полягає проблема (потреби, страхи).
3. Прояснення мотивів та інтересів. Порозуміння = розуміння проблеми + розуміння потреб/ мотивів/ цінностей іншого.
4. Пошук рішення. Проведіть мозковий штурм по пошуку рішень.
5. План дій та домовленості. Розробіть план. Врахуйте в ньому можливість перевірити, чи він виконується, чи зберігаються домовленості.

Для спрощення роботи медичного персоналу, незайвим буде розробити алгоритм дій у випадку виникнення серйозних конфліктів з пацієнтами та їх родичами, адже правильне та чітке реагування на конфлікт – це вже перший крок для його розв'язання.

Як би там не було, але головну роль у розв'язанні конфліктів між медичними працівниками та пацієнтами і їх родичами, відіграють медичні працівники. Тому важливо володіти прийомами попередження конфліктів та вміти розв'язувати суперечливі ситуації, дотримуючись професіональних якостей та норм медичної етики, для цього варто організувати навчання персоналу основам комунікації із пацієнтами та психологічної підтримки в кризових ситуаціях [4].

Ефективним буде колективне розбирання показових конфліктних ситуацій, які трапилися в закладі останнім часом. У цьому процесі важливо знайти спільне рішення, яке задовольнить обидві сторони конфлікту. Також важливе вирішення кадрових питань, використання методів заохочення та покарання.

З метою попередження конфліктів в медичному закладі можливе створення відділу сервісу та комунікації, завданням якого буде забезпечення побудови якісної системи комунікації з клієнтами та пацієнтами закладу, формування повної та достовірної інформації для внесення її до ЕСОЗ, надання інформаційної та консультативної підтримки населенню відповідно до стандартів у сфері охорони здоров'я в обсягах та порядку, визначеними чинним законодавством; створення і утримання позитивного іміджу та бренду закладу; координація роботи з обслуговування населення та пацієнтів під час взаємодії з іншими структурними підрозділами; прийняття скарг, пропозицій, зауважень від населення та пацієнтів щодо надання послуг закладом, у тому числі здійснення активного опитування з метою оцінки якості роботи закладу та його структурних підрозділів.

Отже, сукупність вище наданого матеріалу пов'язаного з конфліктами в закладах охорони здоров'я, наочно показує всю складність процесу конфліктів «медичний персонал - пацієнт» та «медичний персонал – родичі пацієнта».

Найчастіше запобігти їм не виходить, тому керівник повинен бути готовий вирішувати суперечки як з персоналом, так і з пацієнтами та їх родичами. Правильно підібрана стратегія дозволить не тільки нейтралізувати конфлікт, але і направити його в конструктивне русло.

Ключові слова: конфлікт в медичному закладі; управління конфліктами; медичний працівник-пацієнт; відділ сервісу та комунікації.

Список використаних джерел

1. Вороненко Ю.В., Литвинова О.Н. *Менеджмент та лідерство в медсестринстві : навч. посібник.* Тернопіль : Укрмедкнига, 2001. 368 с.
2. Хміль Ф.І. *Управління персоналом.* Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
3. Шатило В.Й., Копейчук С.В., Гордійчук С.В. та інші *Менеджмент та лідерство в медсестринстві : навч. посібник.* Київ : ВСВ Медицина, 2013. 303 с.
4. Стаття «Медичні конфлікти в системі «лікар-пацієнт». *Науковий вісник Ужгородського університету, серія «Медицина», випуск 2 (66), 2022.*

Стратегічне планування та впровадження організаційних змін в закладах охорони здоров'я в Україні

Іван Солоненко

*д.м.н., професор, професор кафедри прикладної медицини,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SolonenkoIM@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3083-284X*

Богдан Божук

*к.м.н., доцент, директор ННІМ,
завідувач кафедри прикладної медицини,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BozhukBS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-8089-2840*

Людмила Сабліна

*к.м.н., доцент, доцент кафедри прикладної медицини,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SablinaLV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6094-8587*

Протягом останнього десятиріччя в закладах охорони здоров'я в Україні відбулися значні зміни, зокрема пріоритетний розвиток етапу первинної медико-санітарної допомоги на засадах загальної практики – сімейної медицини, еволюція організаційно-правових засад закладів охорони здоров'я від бюджетних організацій до комунальних неприбуткових підприємств, перехід на договірні засади фінансування з розпорядником коштів державного бюджету на охорону здоров'я – Національною службою здоров'я України та від механізму щорічного постатейного бюджету за кодами економічної класифікації до фінансового плану, впровадження системи управління якістю медичної допомоги на засадах міжнародних стандартів ISO-9000 тощо [1-3]. Ще більші зміни очікуються у сфері охорони здоров'я в найближчому майбутньому. Розвиток процесів світової економічної глобалізації, прагнення України до членства в Європейському Союзі, пріоритетний розвиток охорони громадського здоров'я, сприяють організаційним змінам в закладах охорони здоров'я, у зв'язку з чим очевидно, що змінами необхідно управляти, бо тільки таким чином можна досягнути цілей, на які спрямований процес змін, зокрема підвищення ефективності та продуктивності діяльності, задоволення потреб споживачів, покращення стану громадського здоров'я.

Планування впровадження організаційних змін є ключовим етапом для покращення діяльності закладу охорони здоров'я, спрямованої на задоволення суспільних потреб. При плануванні розвитку діяльності організації у сфері охорони здоров'я необхідно сформулювати стратегію, визначити цілі, завдання та шляхи їх розв'язання. Одним з перших кроків в процесі стратегічного планування діяльності закладів охорони здоров'я є переосмислення місії організації – короткого формулювання того, чим саме організація буде займатися

в майбутньому з позицій еволюції суспільних потреб і зміни зовнішнього середовища. Згідно традиційного формулювання - місія це “стисла заява, яка декларує призначення і філософію організації”. Не дивлячись на лаконічність, формулювання місії визначає фундаментальні засади заснування та розвитку організації; визначає сферу її діяльності; виявляє унікальні її характеристики. Найскладніше і найважливіше завдання при формулюванні місії – чітко визначити, чим саме займається організація і чим буде займатися в майбутньому. Часто формулювання місії доповнюється декларацією, або баченням, щодо переконань і цінностей організації. *Бачення* – це уявлення керівника-лідера про майбутнє організації. Бачення лідера повинно повністю відповідати місії, що служить для опису призначення і філософії організації. Здатність лідера чітко сформулювати бачення розвитку та майбутнього організації – ключовий показник ефективності його діяльності. Це дозволяє, як працівникам організації, так і споживачам її послуг орієнтуватися в тому, що декларується організацією.

Основні складові стратегічного планування в закладі охорони здоров'я включають ситуаційний аналіз, формування стратегій, реалізацію стратегій та контроль. Однією із складових процесу стратегічного планування є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. На стадії аналізу необхідно виявляти внутрішні (організаційні) і зовнішні (ситуативні) фактори впливу на діяльність організації. Поряд з місією, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища дозволяє організації чітко усвідомити своє теперішнє становище і закладає основу для наступних двох етапів – ідентифікація стратегічних питань і вироблення стратегій. Без глибинного розуміння внутрішнього і зовнішнього середовища організація буде постійно знаходитись під загрозою. При розробці стратегічних планів багато організацій у різних сферах використовують SWOT-аналіз (аббревіатура SWOT – «strengths, weaknesses, opportunities, threats», тобто, «сили, або переваги, слабкості, можливості, загрози»). Основна ідея SWOT-аналізу в тому, щоби перетворити слабкі сторони організації в сильні, а загрози в можливості, а також розвиток сильних сторін організації відповідно до обмежених можливостей. Перед тим, як приступити до SWOT-аналізу необхідно підкреслити, що внутрішньоорганізаційний аналіз полягає у виявленні сильних і слабких сторін організації, а ситуативний – у виявленні зовнішніх можливостей та загроз і, таким чином, організація може проаналізувати свою суспільну місію; оцінити попередній аналіз стосовно основних зацікавлених в змінах груп; переглянути цілі діяльності організації, найвищі і середні показники роботи; провести аудит організаційної культури; проаналізувати попередній сценарій майбутнього розвитку, а також іншу інформацію, що має відношення до внутрішнього і зовнішнього середовища.

Не існує методології ідеального аналізу зовнішнього середовища. Майкл Портер (M. Porter) у 1980 році запропонував модель аналізу зовнішнього середовища, основу на аналізі конкурентного середовища. М. Портер стверджує, що конкуренція є ключовим фактором зовнішнього середовища, а тому для кращого розуміння впливу сил зовнішнього середовища організація

повинна проаналізувати наступні аспекти: загроза появи нових конкурентів; рівень конкуренції між діючими організаціями; загроза з боку товарів і послуг, які здатні замінити існуючі; владу та вплив споживачів товарів і послуг; владу та вплив постачальників товарів і послуг [4-5].

Відбір стратегічних альтернатив проводиться на підставі інформації, зібраної в результаті аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також з урахуванням загальних орієнтирів, які забезпечуються за допомогою мандату, місії й бачення організації. Іншими словами, організація вибере ту альтернативу чи альтернативи, які найбільше відповідатимуть її місії, баченню й стану середовища в даний час. Вибрана стратегічна альтернатива визначає шлях подальшого розвитку організації і виступає каталізатором її дій. Можна класифікувати стратегії залежно від того, на якому рівні в структурі організації доцільне їх застосування. Стратегії на рівні всієї корпорації – сукупності організацій охорони здоров'я на окремій території – стосуються зокрема питання: яким чином покращити стан здоров'я територіальної громади? На корпоративному рівні розглядаються два основні типи стратегій: стратегії зростання й стратегії скорочення. До стратегій зростання відносяться диверсифікація й вертикальна інтеграція, а до стратегій скорочення – згортання й ліквідація. Стратегії окремих підрозділів застосовуються тоді, коли виникає необхідність надання чітко обумовленого суспільними потребами окремого виду послуг, призначених для конкретного ринку, або цільової групи. До таких стратегій зростання, що вимагають додаткових ресурсів, відносяться збільшення частки ринку, утримання частки ринку й стратегія переорієнтації. До стратегій скорочення, спрямованих на зниження споживання ресурсів, відноситься стратегія економії. Стратегії функціонального рівня розробляються окремими підрозділами і є засобом реалізації як корпоративних, так і стратегій окремих підрозділів. Кожний функціонально значущий підрозділ в організації повинен розробляти власну стратегію реалізації.

Після розробки стратегічного плану необхідно визначити сфери опору змінам – управління змінами.. Організація, що здійснює зміни повинна також визначити потенційні джерела конфлікту і стратегії для їх усунення. Після завершення етапів оцінки і планування організаційних змін можна приступати до реалізації розроблених планів. На цьому етапі вирішальне значення має відкрите спілкування зі всіма, хто залучений до змін, або кого вони торкнуться. Працівники повинні знати, що і чому відбувається, а також яким чином це на них вплине. Вони також повинні знати, виконання якої ролі очікують є від них споживачі медичних послуг при здійсненні організаційних змін. Запровадження організаційних змін в обмеженому масштабі з метою перевірки плану допоможе визначити труднощі, пов'язані з реалізацією плану. Реалізація невеликого плану дає керівництву закладу можливість, контролюючи, долати труднощі і передбачати, що може відбутися при реалізації змін в ширшому масштабі. Необхідно налагодити зворотній зв'язок з кожним, хто залучений до впровадження обмеженого плану змін, щоб можна було своєчасно реагувати на

непередбачувані відхилення. Часте обговорення процесу запровадження змін є найбільш ефективним методом обміну інформацією та удосконалення даного процесу. Крім надання інформації, відповідальним особам за окремі напрями змін може знадобитись організувати заняття для фахівців, які беруть участь в запровадженні змін та тих, яких вони торкнуться. Такі заняття дають можливість окремим фахівцям набути необхідних навичок і вмінь, а також надають можливість споживачам для соціальної адаптації. Для підтримки організаційних змін важливе визнання внеску кожного учасника процесу змін.

Таким чином, зростання суспільних потреб щодо послуг з відновлення та збереження здоров'я вимагає істотних організаційних змін в діяльності закладів охорони здоров'я.

Ключові слова: еволюція суспільних потреби, заклад охорони здоров'я, стратегічне планування, організаційні зміни, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. №1013-р "Про схвалення концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я".
2. Методичні Рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства. Міністерство охорони здоров'я України, 14 квітня 2017 р.
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. №1101 "Про утворення Національної служби здоров'я України".
4. Porter M., Olmsted E. *Redefining Health Care : Creating Value-Based Competition on Results.* Boston, MA, USA, Harvard Business School, 2009.
5. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: Кол. монографія/ За ред. О.В.Баєвої та І.М.Солоненка. К.: Вид-во МАУП, 2007. 374 с.

Поширеність коронавірусу SARS-CoV-2 серед населення Житомирської області протягом 2020-2023 рр.

Оксана Бояльська

*к.б.н., завідувач вірусологічною лабораторією,
ДУ «Житомирський центр контролю та профілактики хвороб,
Міністерства охорони здоров'я України», м. Житомир, Україна,
e-mail: virus_29@ukr.net*

Актуальність теми. Гострі респіраторні вірусні інфекції (ГРВІ) продовжують залишатися серйозною проблемою для здоров'я людей, яка призводить до значної шкоди здоров'ю населення та збитків економіці всього світу [1]. Після заяви Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) про закінчення пандемії COVID-19, як глобальної надзвичайної ситуації в галузі охорони здоров'я, захворювання перейшло до категорії сезонних захворювань на рівні з грипом та іншими ГРВІ [2,3]. В умовах пандемії та постпандемічного періоду COVID-19 є необхідність проводити диференційну лабораторну діагностику респіраторного синдрому.

Завдяки успішній модернізації вірусологічної лабораторії ДУ «Житомирський ОЦКПХ МОЗ», а саме наявності сучасного обладнання та мультіплексних тест-систем, стало можливим швидке виявлення та ідентифікація штамів вірусів у зразках біологічного матеріалу хворих, особливо в умовах військової агресії.

Мета дослідження. Провести моніторинг циркуляції коронавірусу серед населення Житомирської області за період 2020-2023 рр.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

1. Проаналізовано дані ПЛР-досліджень з виявлення коронавірусу SARS-CoV-2 та ідентифікацію за період за період 2020-2023 рр.
2. Проаналізовано захворюваність на COVID-19 серед населення Житомирської області.
3. Проаналізовано вікову структуру обстежених осіб та лабораторно підтверджених випадків на COVID-19.
4. Оцінено сезонність виявлення збудників респіраторних захворювань за період 2020-2023 рр.

Об'єктом дослідження – вірусологічний та епідеміологічний нагляд за COVID-19 за період 2020-2023 рр.

Предмет дослідження - коронавірус SARS-CoV-2.

Етапи та результати. 11 березня 2020 року ВООЗ повідомила про початок пандемії COVID-19. Вірусологічна лабораторія почала проводити діагностику захворювання серед населення області з 12 березня 2020 року, так як був перший лабораторно підтверджений в області, який нам підтвердила референс-лабораторія з діагностики ВІЛ/ СНІДу, вірусних та особливо небезпечних патогенів ДУ «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України».

Протягом всього періоду ми спостерігали п'ять хвиль епідемічного підйому захворюваності COVID-19 серед населення не тільки Житомирської області, а і України в цілому. Вони відбувались в у лютому та жовтні-листопаді.

За період 2020-2023рр. нами було обстежено 423137 осіб, з них з позитивним результатом – 170141 (40%). До епідемічного процесу залучені особи всіх вікових груп. Найбільша кількість лабораторно підтверджених випадків серед осіб вікової групи: 30-64 рр. – 94666 (55,6%); 65 років та старше – 45935 (27%) та 15-29 рр. – 24888 (15%). Невчасне звернення за медичною допомогою в центри первинної медико-санітарної допомоги, наявність супутніх та хронічних захворювань призводило до таких високих показників підтвердження діагнозу COVID-19 у осіб цих вікових груп.

У 2021 році була зафіксована найбільша кількість проведених досліджень – 223746, з них позитивним результатом – 90498 (40,45%). За 2 місяці 2022 року було обстежено 70704 осіб, з них з позитивним результатом – 41280 (58,38%). 24 лютого 2022 року росія здійснила напад на Україну. Люди почали виїжджати за кордон, порушилась логістика з доставки зразків біологічного матеріалу та проведення імунопрофілактики серед населення. Але захворювання нікуди не зникло, коронавірус SARS-CoV-2 і далі продовжував мутувати і з новою силою уражувати неімунне населення. Так за 2022 рік було проведено 80689 досліджень, з них з позитивним результатом – 44569 (55,23%).

В травні 2023 року ВООЗ повідомила про закінчення пандемії COVID-19. Але коронавірус SARS-CoV-2 продовжує циркулювати завдяки мутаціям в геномі, які допомагають вірусу ухилятися від імунної відповіді організму та швидко поширюватись серед людської популяції. Підтвердженням цього є результати секвенування позитивних зразків, які були проведені у референс-лабораторії.

За період 2020-2023рр. нами було відібрано та відправлено 684 позитивні зразки для подальшого вивчення геному вірусів. Аналізуючи дані секвенування, можемо сказати, що в Житомирській області, як і в Україні в цілому, циркулювали всі варіанти коронавірусу SARS-CoV-2:

- **Alpha (α) (B.1.1.7)** – «британський»,
- **Beta (β) (B.1.351)** – «південноафриканський»,
- **Gamma (γ) (P.1)** – «бразильський»,
- **Delta (δ) (B.1.617.2)** – «індійський»;
- **Omicron (ó) (B.1.1.529)** – «новий південноафриканський».

За даними Міністерства охорони здоров'я, з початку 2022 року штам Omicron витіснив з популяції людей інші штами коронавірусу і вже до кінця 2023 року в Україні фіксується поширення 17 субваріантів коронавірусу [2].

Висновок. Вірусологічний та епідеміологічний нагляд за COVID-19 вкрай необхідний. За результатами ПЛР-тестувань та аналізу захворюваності населення приймаються управлінські рішення для проведення профілактичних та протиепідемічних заходів. Вчасне виявлення збудника відіграє ключову роль у корегуванні або призначенні лікування. Але попередити важкі наслідки захворювання можна лише завдяки проведеним вакцинації. Обсяг вакцинації проти

COVID-19 значно знизився, а коронавірус SARS-CoV-2 постійно мутує. Тому необхідні додаткові зусилля від системи громадського здоров'я для проведення роз'яснювальної роботи серед населення громад про можливі ускладнення при хворобі та причини виникнення летального результату. А головне – формування довіри до програм профілактики інфекційних хвороб.

Ключові слова: ГРВІ, COVID-19, SARS-CoV-2.

Список використаних джерел

1. Наказ МОЗ України № 1126 від 17.05. 2019 року «Про затвердження Порядку організації проведення епідеміологічного нагляду за грипом та гострими респіраторними вірусними інфекціями, заходів з готовності в міжепідемічний період і реагування під час епідемічного сезону захворюваності на грип та ГРВІ» режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0595-19/prin>.
2. У МОЗ РОЗПОВІЛИ, КОЛИ ОЧІКУЄТЬСЯ ЗРОСТАННЯ ЗАХВОРЮВАНOSTI НА ГРИП ТА COVID-19 <https://www.phc.org.ua/news/u-moz-rozpovili-koli-ochikuetsya-zrostannya-zakhvoryvanosti-na-grip-ta-covid-19>.
3. World Health Organization . Statement on the fifteenth meeting of the IHR (2005) emergency Committee on the COVID-19 pandemic. n.d. Available: [https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-\(covid-19\)-pandemic](https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-(covid-19)-pandemic)
4. World Health Organization. Weekly Epidemiological update on COVID-19. Available: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>.
5. World Health Organization . Public health surveillance for COVID-19: interim guidance. World Health Organization, Geneva; 2022. [Google Scholar]

Концепції маркетингу під час управління комплексом рекреації

Константин Євдокімов

аспірант,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

ORCID: 0000-0003-0395-5454

Під рекреаційним комплексом розуміється сукупність різновидів економічної діяльності, які охоплюють рекреаційними послугами населення певного регіону та створюють передумови для ефективного функціонування рекреаційного господарства, як міжгалузевого комплексу. Рекреаційна діяльність охоплює собою туризм, відпочинок та лікування [1].

Для успішного функціонування, забезпечення безпеки, збереження ресурсів, задоволення потреб відвідувачів та підтримки конкурентоспроможності рекреаційного комплексу особливо важливим є ефективне управління. Без чіткої та злагодженої системи управління комплекс не може забезпечувати надання якісних рекреаційних послуг; зберігати рекреаційний потенціал, забезпечувати стійкий розвиток та отримувати прибуток. При цьому важливою особливістю управління є прив'язка рекреаційного комплексу до певної території, оскільки рекреаційна діяльність базується на взаємозв'язку суміжних підприємств, які включаються до регіону розташування.

Основою для сталого розвитку регіону є ефективні моделі управління рекреаційним комплексом. Саме завдяки обраній моделі управління можна оптимізувати ресурси, планувати і координувати різноманітні аспекти комплексу, включаючи фінансові, технічні, кадрові та маркетингові аспекти. Особливо важливими видаються маркетингові аспекти управління рекреаційним комплексом. Це пов'язано з тим, що в сучасних умовах конкурентна боротьба відбувається не лише між підприємствами, а й між регіонами та територіями.

Внаслідок такої конкурентної боротьби відбувається повне задоволення потреб місцевого населення, підвищення рівня їхнього життя, поліпшення добробуту, а також економічний розвиток території та регіону. Для досягнення цих результатів використовується механізм маркетингу рекреаційного регіону, який спрямований на формування унікальних особливостей території та визначення території як товару, що має свою ринкову цінність та корисність.

Котлер виокремив п'ять основних концепцій маркетингу, які стосуються філософії маркетингових зусиль суб'єкта ринкових відносин та визначають і впливають на діяльність організацій: концепція виробництва, концепція продукту, концепція продажу, концепція маркетингу та концепція соціального маркетингу [2]:

- концепція виробництва: наголошує на високій ефективності виробництва, низьких витратах та масовому розподілі, припускаючи, що споживачі надають перевагу доступності продукту та низьким цінам;
- концепція продукту: спрямована на вищу якість продукту, його функціональність або інновації, припускаючи, що покупці цінують якісні продукти, але

можуть не враховувати потреби ринку;

- концепція збуту: пропагує агресивні продажі та просування, припускаючи, що споживачі мають інерцію при купівлі і потребують змушення до покупок;
- концепція традиційного маркетингу (ринкова): підкреслює створення, доставку та ефективне спілкування з клієнтами, щоб перевершити конкурентів, спираючись на ідентифікацію цільового ринку, задоволення потреб клієнтів, інтегрований маркетинг та прибутковість;
- концепція соціального маркетингу: розширює ідеї маркетингу, враховуючи соціальний добробут, спрямовуючись на задоволення потреб ринку ефективно, зберігаючи або покращуючи добробут споживачів і суспільства.

Отже, концепції маркетингу визначають стратегії залучення та задоволення клієнтів, оптимізацію ресурсів та напрямки підвищення конкурентоспроможності. Науковановизна дослідження маркетингових концепцій управління рекреаційним комплексом полягає в адаптації традиційних маркетингових концепцій до умов рекреаційного бізнесу та розробці специфічних підходів до приваблення та задоволення клієнтів. Практичне значення дослідження цих концепцій полягає в покращенні управління рекреаційними комплексами, підвищенні їхньої ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямку включають вдосконалення інструментів аналізу ринку та клієнтських потреб, а також дослідження впливу інноваційних технологій на маркетингові стратегії рекреаційних комплексів.

Ключові слова: Рекреаційний комплекс; рекреація;

Список використаних джерел

1. Кушнірук, Ю. С. (2015). *Рекреалогія*. Рівне: НУВГП, 2015.
2. Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

СЕКЦІЯ 4. ПРОБЛЕМАТИКА ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ

Документація технічного дизайну програмного рішення

Олександр Боголій

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: boholiom@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0253-667X*

Останнім часом, розробка програмного забезпечення все частіше відбувається географічно розподіленими командами. Така організація роботи, разом із перевагами, створює також певні складнощі для управлінців. Основні проблеми ефективної розробки програмного забезпечення в розподіленому віддаленому середовищі - це недостатність комунікації, координації, контролю та складний обмін знаннями [1].

Поширеною практикою, серед розробників розподілених команд, що працюють у різних часових поясах, є написання документу з описом технічного дизайну програмного рішення. Такий документ, що зветься в літературі Technical Design Document (TDD), в подальшому використовується для обміну знаннями між членами команди, а також пояснення стратегії впровадження технічного рішення. TDD описує, як вирішити технічну проблему або побудувати функціонал чи його частину [2].

Розробка дизайну технічного рішення зазвичай розпочинається після узгодження функціональних вимог [3]. Написання TDD спонукає інженерів подумати задалегідь про різноманітні проблеми, з якими вони можуть зіткнутися, та знайти рішення для цих проблем, а також проаналізувати можливі “corner-cases” (англ. corner (кут) і case (випадок) - стан системи, що може виникнути за не стандартних умов). Крім цього, TDD також допомагає в ранньому виявленні проблем у запропонованому рішенні, коли ще досить легко внести відповідні зміни.

На рівні організації, такий документ спрощує процедуру погодження технічного рішення, з урахуванням більшості крос-функціональних зауважень, та наповнює бібліотеку технічних рішень, що освоєні в компанії [4].

Більшість організацій зберігають технічну документацію в системах контролю версій, або ж віддають перевагу хмарним офісним пакетам, що дозволяють спільне редагування та мають можливість залишати коментарі та надавати зворотний зв'язок (Google Docs, Dropbox, та інші).

Загалом, написання документу з описом технічного дизайну, включає наступні кроки:

1. Написання чорнового варіанту.
2. Отримання фідбеку від колег. Автор просить учасників команди ознай-

омитись з документом та надати відгуки, які потім аналізуються та готується оновлена версія документу. Крок повторюється кілька разів, поки не отримаємо стабільну версію, де враховані основні зауваження та пропозиції від колег.

3. Отримання фідбеку від основних стейкхолдерів. Автор оновлює документ, враховуючи отримані зауваження та пропозиції. Крок повторюється, поки фінальна версія дизайну не буде затверджена до імплементації.

4. Імплементація технічного рішення. Зазвичай, відбувається у кілька етапів, після кожного з яких, за необхідності, проводиться оновлення технічного дизайну.

5. Ретроспектива. Команда та основні стейкхолдери проводять ретроспективу, де проговорюються проблеми, з якими зіткнулися учасники, та аналізуються рішення, з метою не допущення схожих проблем у майбутньому.

Різні команди розробників мають різні стандарти та конвенції щодо оформлення технічної документації. TDD є неформальним документом, тому, організації не дотримуються жорстких вимог до їх вмісту.

В більшості випадків TDD включає наступні секції:

- *Мета* - навіщо потрібно розробляти дане програмне рішення, які проблеми ми плануємо вирішити.

- *Вимоги* - що ми очікуємо в результаті успішної імплементації. Тут описуються як функціональні так і нефункціональні вимоги (швидкість обробки запитів, які пристрої повинні підтримуватись тощо).

- *Дизайн імплементації* - детальний опис технічного рішення. Може містити різноманітні діаграми, що описують потоки даних, правила перевірки даних, високорівневу документацію коду тощо.

- *План імплементації* - конкретні задачі з імплементації дизайну.

- *Тестування* - яким чином планується перевіряти чи рішення працює коректно.

- *Експлуатація* - набір інструкцій або операцій необхідних для використання готового рішення.

Корисною практикою є стандартизація структури TDD всередині організації, що сприяє уніфікації процесів розробки в компанії.

Таким чином, написання документу з описом дизайну технічного рішення (Technical Design Document) є поширеною практикою серед розподілених команд, що сприяє ефективному обміну знаннями між членами та налагодженню процесів розробки програмного забезпечення організації.

Ключові слова: технічний дизайн, документація, розподілена розробка ПЗ.

Список використаних джерел

1. Bogolii, O. (2023). Agile Software Development in a Remotely Working Geographically Distributed Team: A Systematic Review. *European Project Management Journal*, 13(1): 23-36. <https://doi.org/10.56889/idnv2224>
2. Mage. (2021, September 14). How to Write Technical Design Docs. *Dev.to*. https://dev.to/mage_ai/how-to-write-technical-design-docs-c02

3. Kasat, Y., & Yadav, J. J. (2015). *The Technical Design Document*. In *Microsoft Dynamics Ax Implementation Guide*. <https://learning.oreilly.com/library/view/microsoft-dynamics-ax/9781785288968/ch07s04.html>
4. Golman, J. (2019, September 12). *Design Docs at Google*. *Industrial Empathy*. Retrieved from <https://www.industrialempathy.com/posts/design-docs-at-google/>

Управління знаннями, як стратегія консолідації інформаційних систем підприємства

Олег Карун

*аспірант PhD освітньої програми 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: olegkarun@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1292-1435*

Управління знаннями (УЗ), в першу чергу полягає у розвитку стратегії та практики ідентифікації, створення, представлення, розповсюдження та використання інновацій та досвіду. Ці інновації та досвід становлять цінні знання для організації, які можуть бути втілені в компетенціях, процесах або технологіях. Корпоративні знання, в умовах ефективного управління та використання, можуть слугувати значним джерелом конкурентної переваги. Віг К. М. наголошує на важливості розуміння того, що знання є активом, який потребує управління як будь-який інший важливий ресурс організації [1]. УЗ спрямоване на підвищення продуктивності, інноваційної складової та конкурентоспроможності організації через ефективне використання колективних знань. Модель "Спіраль знань" визначає управління знаннями, як процес перетворення тацитного знання (невираженого, особистого) в експліцитне (виражене, формалізоване) та навпаки, що стимулює інноваційну активність та розвиток знань в організації [2].

Девенпорт Т.Г. і Прусак Л. у своїй роботі [3] надають детальний огляд механізмів та стратегій зберігання, передачі та використання знань в організаціях та визначають структуру управління знаннями, представлену чотирма основними процесами: створення знань - виявлення нових ідей та досвіду; зберігання знань - документування та систематизація знань у доступній формі; поширення знань - розповсюдження знань серед співробітників, використання знань - застосування знань для підвищення ефективності роботи.

В умовах цифрової трансформації організації активно впроваджують різнотипні інформаційні системи, що об'єднуються у віртуальний офіс компанії. Віртуальний офіс - це технологічне рішення, яке дозволяє підприємствам організовувати робочі процеси без прив'язки до фізичного офісного простору, використовуючи цифрові комунікаційні та інформаційні системи для підтримки ділової активності на відстані. Інформаційні системи (ІС) на підприємстві це організована сукупність технологій, процедур і людей, яка збирає, обробляє, зберігає, аналізує і поширює інформацію на операційному рівні. Варто зазначити, що такі системи формують дизайн бізнес процесів, зберігають більшість інформації про діяльність організації та автоматизують такі так процеси [4]. Таким чином розробка ефективної стратегії розвитку віртуального офісу являється однією з ключових завдань управління та може бути реалізована в контексті управління знаннями, що дозволяє побудувати якісну систему оптимізації та автоматизації бізнес процесів та отримати єдину екосистему збору, зберігання, поширення та використання інформації щодо діяльності організації. Так

управління інформаційними системами поєднується з управлінням знаннями та виражається у чотирьох основних процесах: створення знань: виявлення нових закономірностей, ідей та концепцій; зберігання знань: документування та систематизація знань у доступній формі, поширення знань: розповсюдження знань серед співробітників, використання знань: застосування знань для підвищення ефективності роботи та формування корпоративних компетенцій.

Для розробки ефективної стратегії застосування інформаційних систем, як єдиної екосистеми з подальшою трансформацією у базу знань необхідно вирішити проблему консолідації інформаційних систем [5]. Стихийне впровадження розрізнених технологій для автоматизації окремих аспектів діяльності організації, дозволяє отримати швидкий результат, побудувати процеси з урахуванням кращих практик та зберігати важливу для діяльності організації інформацію. Складність полягає в тому, що часто наявні системи не відповідають встановленим та ефективним процесам конкретного підприємства, ліцензії на купівлю таких систем можуть бути невиправдано дорогими, готове рішення може містити низку непотрібних блоків і навпаки - необхідні блоки відсутні, системи можуть не обслуговуватися чи обслуговуватися неякісно, що призводить до втрати даних чи перебоїв у процесах. Окремі процеси компанії можуть бути унікальними та не мати готових рішень для цифрової трансформації і автоматизації. Перед керівником підприємства стоїть важливе завдання вибору готового рішення чи розробки власних програмних продуктів, разом з тим окремі системи лишаються розрізненими та потребують консолідації.

Однією з ключових завдань, які потрібно вирішити, є проблема розрізнених інформаційних систем. Вона полягає у відсутності єдиної, інтегрованої системи управління інформацією, що призводить до: неможливості ефективного обміну даними між різними відділами і системами, дублювання інформації та затрачених ресурсів, підвищення витрат на інтеграцію та підтримку різних систем, зниження швидкості прийняття управлінських рішень, обмеження можливості для інноваційного розвитку [5].

Для більш чіткого розуміння проблеми розрізненості інформаційних систем у віртуальному офісі приведемо приклади базових груп таких систем:

- комунікаційні системи - це системи для обміну повідомленнями та відео-конференціями, такі як Email-сервіси, Slack, Microsoft Teams.
- системи управління проєктами - інструменти для планування, відстеження та управління проєктами, наприклад Asana, Trello, JIRA.
- системи документообігу та архівування документів це системи для зберігання та управління електронними документами, наприклад, Google Drive, Dropbox.
- системи CRM і ERP - комплексні системи для управління клієнтськими відносинами та ресурсами підприємства, наприклад, Salesforce, SAP.
- інформаційні системи навчання - це програмні продукти та платформи, що підтримують процеси навчання та розвитку, такі як Moodle, Confluence.
- системи управління кодом - комплексні програмні рішення, призначені

для організації, зберігання, відстеження версій, перегляду змін і спільної роботи над кодом проекту в команді розробників, для прикладу GitLab, Bitbucket.

- кіберфізичні системи – комплексні системи, що поєднують обчислювальні алгоритми та фізичні компоненти, такі як: автоматизовані виробничі лінії, системи контролю трафіку.

- інтелектуальні систем - поєднують в собі можливості штучного інтелекту (ШІ), машинного навчання, обробки природної мови та інших технологій для аналізу, планування, розуміння та взаємодії зі складними наборами даних: персональні асистенти, системи підтримки прийняття рішень, рекомендаційні системи.

- інші системи.

Наведемо принципи консолідації інформаційних систем: інтеграція та стандартизація - важливо забезпечити інтеграцію між різними інформаційними системами з використанням стандартів для обміну даними та інформацією, щоб уникнути "інформаційних острівців"; централізація УЗ - створення єдиної корпоративної бази знань, доступної для всіх співробітників, дозволяє консолідувати знання та сприяє їх ефективному їх використанню; залучення користувачів - активне залучення співробітників до процесу збору, оновлення та використання знань є ключовим для створення релевантної та актуальної бази знань; безперервне навчання - система УЗ повинна включати інструменти для безперервного навчання та розвитку співробітників, забезпечуючи їх доступ до найновіших знань та технологій.

Концептуальна модель консолідації ІС може бути представлена у вигляді архітектури у чотирьох рівнях: збір та ідентифікація знань - ідентифікація цінних знань, що накопичуються у різних інформаційних системах та базах даних; інтеграція та обробка знань - об'єднання знань у єдину систему з використанням технологій обробки даних та машинного навчання для їх структурування та оптимізації; розподіл та доступ до знань - розробка механізмів для забезпечення доступу до корпоративної бази знань для всіх співробітників, з урахуванням рівнів доступу та безпеки; оновлення та підтримка знань - створення процесів для постійного оновлення бази знань, збору зворотного зв'язку від користувачів та адаптації системи до змінних умов бізнесу.

Механізм впровадження ефективної та консолідованої структури інформаційних систем передбачає: діагностику існуючих систем - проведення аудиту існуючих інформаційних систем та процесів управління знаннями; розробку стратегії інтеграції - визначення ключових цілей інтеграції, вибір чи розробку технологій та платформ для консолідації; імплементація та налаштування - впровадження обраної платформи управління знаннями, налаштування інтеграції між системами; навчання та підтримка користувачів - організація тренінгів для співробітників, забезпечення підтримки та консультування під час переходу на нову систему; моніторинг та адаптація - постійний моніторинг роботи системи, збір зворотного зв'язку для вдосконалення процесів управління знаннями.

Розробка та імплементація єдиної системи УЗ має базуватися на глибокому

аналізі існуючих процесів у компанії, включаючи потреби користувачів, технічні можливості та стратегічні цілі бізнесу. Підходи, засновані на кращих практиках та досвіді можуть слугувати дороговказом для розробки ефективних механізмів консолідації інформаційних систем та управління корпоративними знаннями. Успіх таких проектів залежить від забезпечення високої якості даних, ефективного управління змінами та розвитку корпоративної культури, яка цінує знання як ключовий актив. Врахування цих аспектів дозволить компаніям не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й сприяти інноваційному розвитку, зміцнюючи їх конкурентні переваги на ринку.

Ключові слова: управління знаннями, інформаційні системи, управління інформаційними системами, бази знань, віртуальний офіс.

Список використаних джерел

1. Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking-how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, TX: Schema Press.
2. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
3. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*. Harvard Business Press.
4. Illiashenko, S., Shypulina, Y., Illiashenko, N., Gryshchenko, O., & Derykolenko, A. (2020). *Knowledge management at Ukrainian industrial enterprises in the context of innovative development*. *Engineering Management in Production and Services*, 12, 43 - 56. DOI: 10.2478/emj-2020-0018.
5. Карун О.В. Концептуальна структура внутрішньої системи управління знаннями в проектно-орієнтованій організації . Карун О.В., Белов О.Є., Белова О.І. VIII Міжнародна науково-практичної конференція «Project, Program, Portfolio Management. P3M-2023: Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції : [у 2т.]». Відповідальний за випуск П.О. Тесленко — Том 1. — Одеса. : ІШІР, 2023. — 189 с. С. 36-40. DOI: 10.20998/2413-3000.2023.7.11

Вплив штучного інтелекту на гнучкі методології управління проектами

Іван Крискун

*здобувач освітньої програми «Менеджмент організації»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kryskunim@krok.edu.ua*

Олена Данченко

*доктор технічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: elenadan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5657-9144*

Актуальність роботи: Стрімкий розвиток штучного інтелекту (ШІ), що відбувається останні роки і очевидно посилиться в майбутньому, все більше впливає на різні галузі економіки. Інтеграція та використання штучного інтелекту (ШІ) в гнучких методологіях управління проектами може значно вплинути на поточні практики та ефективність роботи команд. Оптимізуючи розподіл ресурсів, прогнозуючи потенційні ризики і сприяючи більш ефективній комунікації, гнучкі методології на основі штучного інтелекту служать не тільки менеджерам і командам проектів, але й зацікавленим сторонам і кінцевим користувачам, забезпечуючи більш надійні та успішні результати проектів. Бенефіціарами інтеграції та використання ШІ можуть стати представники різних галузей та різних ролей таких як проектні менеджери, продуктові менеджери, власники продуктів, скрам-майстри та ін.

Об'єктом цього дослідження є вплив штучного інтелекту на гнучкі методології управління проектами.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти впровадження інструментів штучного інтелекту в процеси гнучкого управління проектами.

Метою дослідження є аналіз зміни ефективності роботи учасників проектів з гнучкими методами управління після впровадження штучного інтелекту, а також де найбільш ефективно та доцільно використовувати ШІ в таких проектах.

Інформаційною базою дослідження були фахові наукові статті, монографії, публікації у профільних виданнях, аналітичні звіти, офіційні документи тощо.

Значущість результатів дослідження: Результати дослідження мають велике науково-прикладне значення. В процесі цього дослідження було з'ясовано значний вплив ШІ на гнучкі методології управління проектами що, дозволяє розробляти більш ефективні стратегії управління проектами. Результати дослідження можуть бути корисними для вдосконалення практичної діяльності проектних компаній, забезпечення їх конкурентоспроможності та збільшення прибутковості.

Встановлено, що використання ШІ значно впливає на ефективність проектів та сприяє оптимізації ресурсів. З метою підвищення продуктивності та створення інноваційних послуг, компанії все частіше звертаються до штучного

інтелекту, щоб підвищити свою ефективність.

Ролі та задачі в проектному менеджменті де використання ШІ приносить значну ефективність:

- Використання ШІ проектним менеджером - використання ШІ дозволяє автоматизувати повторювані завдання, призводить до покращення емоційного інтелекту та креативності завдяки усуненню упереджень які можуть впливати на прийняття індивідуальних рішень. Інтеграція ЧИ дозволяє вчасно виявляти конфлікти/накладання в плануванні завдань і пропонує альтернативні дати закінчення завдань. Понад 50% часу менеджера проекту присвячено адміністративним завданням, таким як контроль своєчасного початку роботи та прогресу завдань[18]. Однак боти зі штучним інтелектом можуть взяти на себе ці адміністративні завдання, скорочуючи час, що витрачається на таку роботу, вдвічі порівняно з поточними системами [18]. Така значна економія часу дозволяє менеджерам проектів зосередитися на складних процесах, пов'язаних з їхньою стратегією управління. Крім того, системи управління проектами з використанням штучного інтелекту дають можливість менеджеру приділяти більше часу підтримці та розширенню можливостей своїх співробітників, що призводить до більшого підвищення ефективності. Використовуючи ці інструменти, менеджери можуть зосередитися на важливих завданнях, які вимагають їхнього досвіду, а не витрачати значну кількість часу на адміністративні обов'язки. Таке збільшення доступного часу не лише сприяє підвищенню ефективності проекту, але й може створити більш комфортне робоче середовище, в якому працівники відчувають підтримку робоче середовище, де працівники відчувають підтримку і мають у своєму розпорядженні необхідні ресурси доступні для них.

- Використання ШІ власником продукту (Product owner) - інструменти на базі ШІ дозволяють значно покращити ефективність власника продукту, скажім такі завдання як класифікація та пріоритизація берлогу. Гнучкі команди, особливо власники продуктів, стикаються з труднощами та витратами часу щоб обробляти цю велику кількість розрізнених даних, щоб визначити і створити нові елементи для продуктового берлогу. Крім того, для кожного новоствореного елемента беклогу, залежності між новими та існуючими позиціями повинні бути врахувати залежності між новими та існуючими елементами. Це складно, оскільки типовий проект має великий інвентарний список продуктів, що може налічувати понад 100 позицій. Деякі позиції в Product Backlog є спочатку великі і не вкладаються в один спринт. Гнучкі команди часто стикаються з проблемою розбити ці великі шматки на маленькі частини, які не тільки легко реалізувати, але й достатньо великі щоб стейкхолдери могли зрозуміти цінність бізнесу. Зазвичай елемент берлогу має три рівні вдосконалення. Розбиття EPIC на серію користувачьких історій. Розбиття користувачьких історій на менші історії. Розбиття історії користувача на набір конкретних проектних завдань. Зазвичай існують різні правила та настанови, щоб допомогти командам покращити свої беклоги, але ці правила часто часто перетинаються або конфліктують один з одним. Команди намагаються покращити відкладені завдання і покладаються

на свою інтуїцію та досвід. Інтеграція ШІ в цей процес значно покращить його ефективність та точність.

- Використання ШІ скрам майстром - ШІ допомагає оптимізації продуктивності скрам майстра. Інструменти штучного інтелекту, такі як Agile Bot, автоматизують рутинні завдання, такі як планування зустрічей, відстеження прогресу та створення звітів, дозволяючи скрам-майстрам зосередитися на стратегічному плануванні та коучингу команд. Дослідження показують, що адміністративні витрати скрам-майстрів, які використовують інструменти для відстеження завдань на основі штучного інтелекту, знижуються на 30%, що дає їм більше часу для таких важливих видів діяльності, як стратегічне планування та коучинг команд [2]. ШІ допомагає в прийнятті рішень за допомогою аналізу даних[2].

- Використання ШІ членами команди проекту - використання ШІ значно оптимізує час на адміністративні завдання. Працівники часто значно витрачають час на такі завдання як ведення документації, звітність та інші подібні завдання. Один із способів заощадити час, щоб працівники могли зосередитися на результатах своєї основної роботи - це делегування певних процесів системам штучного інтелекту. Це підвищує загальну ефективність і може призвести до значної економії часу та бюджету.

ШІ з його здатністю прогнозувати, аналізувати дані та автоматизувати процеси стоїть на передовій Гнучкої трансформації. Такі моделі, як ChatGPT, Gemini та інші, - це не просто слова, а інструменти, які формують майбутнє роботи.

Однак, як і у випадку з будь-яким технологічним прогресом, існують певні виклики та занепокоєння. Одне з найважливіших питань - надійність генерації коду генеративними ШІ. Акцент на перевірці вихідних даних підкреслює важливість підтримки якості та цілісності результатів, що генеруються цими моделями. Це нагадування про те, що хоча ШІ може бути потужним союзником, він вимагає ретельного нагляду і управління, щоб забезпечити точність і відповідність його внеску цілям проекту.

Ключові слова: штучний інтелект, проектний менеджмент, гнучкий менеджмент, проектний менеджер, власник продукту, скрам майстер.

Список використаних джерел

1. Stoddard, M.M.; Gillis, B.; Cohn, P. Agile project management in libraries: Creating collaborative, resilient, responsive organizations. *J. Libr. Adm.* 2019, 59, 492–511. [Посилання]
2. Razaq Kazeem @.Kazeem.R / 2:00 PM EDT. July 13, 2023. 10 AI Tools for Scrum Masters in 2024. URL: <https://www.busyqa.com/post/10-ai-tools-for-scrum-masters>
3. Alexandre Omeyer 4 ways Scrum Masters can Leverage AI today + tool recommendations URL: <https://stepsize.com/blog/ways-scrum-masters-can-leverage-ai-today>
4. Mark Kilby, February 2, 2024, How AI Will Reshape Agile Development: Takeaways from a Recent Briefing. URL: <https://www.agilealliance.org/how-ai-will-reshape-agile-development-takeaways-from-a-recent-briefing/>

Методи управління персоналом в умовах воєнного стану

Крістіна Зерницька

здобувач освітньої програми «Облік і оподаткування»,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна,
e-mail: panda66022@gmail.com

Анна Бурковська

доктор філософії (економіка),
старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна,
e-mail: burkovskaai@mnaui.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0563-6967

Управління персоналом є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Здійснюючи контроль і координацію дій працівників, воно забезпечує досягнення стратегічних цілей, оптимізацію робочих процесів та підвищення ефективності виробництва. В сучасних умовах глобалізації, швидкої технологічної трансформації та зростаючої конкуренції на ринку, важливість правильно підібраних та застосованих методів управління персоналом стає критичною. Персонал є основою кожної організації, її найціннішим ресурсом. Ефективний симбіоз працівника та організації забезпечує успішний розвиток і функціонування будь-якої компанії. Умови воєнного стану є викликом для будь-якої організації, включаючи питання управління персоналом [1].

З початком військової агресії, український бізнес зазнав суттєвих руйнувань, оскільки велика кількість підприємств опинилась в районах активних бойових дій, виробничі потужності зазнали руйнувань та знищення, підприємства змушені були релокуватися на більш безпечні території або припинити функціонування зовсім [2]. Наслідки проблем, з якими стикнулися підприємства суттєво вплинули на кадрові рішення. Зменшення обсягів замовлень та виробництва привело до скорочення персоналу в середньому на 20% (що становить понад 1 мільйон осіб по всій країні); 20% персоналу були відправлені у тимчасову відпустку; 27% змушені працювати за умов скорочення заробітної плати. Ці проблеми на ринку праці призвели до масової міграції трудових ресурсів за кордон, закриття значної частини бізнесу на сході та півдні країни або його перенесення на більш безпечні території, до скорочення робочих місць і заробітної плати, а також до дисбалансу попиту та пропозицій на ринку праці, тощо [1].

Отже, в умовах такого специфічного контексту, ключовим завданням менеджменту є розробка нових підходів до управління персоналом та забезпечення ефективності функціонування підприємств. Серед можливих стратегій та методів управління персоналом в умовах збройного конфлікту можна виділити наступні.

Однією з особливостей управління персоналом в умовах воєнного стану є потреба знаходити способи зменшення витрат, особливо на утримання персоналу, при цьому намагаючись зберегти кадровий склад. Ці заходи можуть призвести до короткострокового ефекту, але на довгострокову перспективу

вони можуть бути малоефективними. З втратою джерела доходу кваліфіковані працівники перш за все шукатимуть альтернативи працевлаштування, що може суттєво вплинути на результати діяльності підприємства [2]. Тому ключовим завданням менеджменту є розробка нових підходів до управління персоналом та забезпечення ефективності функціонування підприємств. Серед можливих стратегій та методів управління персоналом в умовах збройного конфлікту можна виділити наступні:

- планування та розвиток персоналу. В умовах збройного конфлікту, що локалізований в частині регіонів, важливо мати наявності достатньо кваліфікований та підготовлений персонал, який зможе ефективно виконувати свої обов'язки. Тому, актуальним завданням стає оперативне закриття вакансій, проведення ротаций та переміщень, а також переселення працівників з небезпечних районів. Це, у свою чергу, спричиняє необхідність швидкого онбордингу, навчання, перекваліфікації персоналу на робочих місцях;

- забезпечення безпеки. Забезпечення безпеки персоналу стає основним пріоритетом у період воєнних дій. Організаціям необхідно не лише посилити контроль доступу до приміщень, мобільного та інтернет-зв'язку, забезпечити кібербезпеку, а й враховувати алгоритми дій персоналу у випадку повітряних тривог та у надзвичайних ситуаціях на підприємстві. Додаткові заходи включають облаштування укриттів, створення запасів питної води, аптечок першої допомоги та вогнегасників;

- психологічна підтримка. Умови збройного конфлікту можуть викликати стрес та тривогу серед персоналу. Проведення психологічних тренінгів, надання підтримки та консультування можуть допомогти зменшити вплив стресу на працівників та зберегти їхню ефективність;

- комунікація та інформування. Ефективна комунікація з персоналом є важливим елементом управління підприємством під час збройного конфлікту. Персонал повинен бути чітко інформований про ситуацію, процедури та інструкції безпеки, а також про будь-які зміни в робочому режимі або графіку;

- керівництво та лідерство. В умовах військового конфлікту у організаціях, керівництво та лідерство визнаються ключовими складовими управління персоналом. Вони сприяють згуртуванню та мотивації персоналу, а також забезпечують успішне виконання поставлених завдань [3].

Такі стратегії та методи допоможуть організаціям ефективно керувати персоналом під час військового конфлікту та забезпечити успішне виконання поставлених завдань.

Один із прикладів компанії, яка успішно функціонує в умовах воєнного стану, є АТ "Райффайзен банк". Починаючи з моменту введення воєнного стану, банк активно використовував різноманітні стратегії управління персоналом, що сприяли збереженню ефективності й безпеці працівників. Одним з ключових методів, що успішно застосовувався банком, було посилення комунікації з працівниками. У звичайних умовах велика частина персоналу перебувала в стресовому стані, тому менеджери персоналу створили багатоканальну

систему комунікації для забезпечення працівників необхідною інформацією та підтримкою. Зокрема, спеціальні внутрішні веб-сайти та соціальні мережі були створені для того, щоб працівники могли обмінюватися своїми враженнями від того, що відбувається, та отримувати актуальну інформацію [4].

Крім того, банк активно займався стимулюванням працівників з метою збереження їх високої продуктивності. Були впроваджені додаткові бонуси та премії за досягнення високих результатів у роботі, а також за участь у соціальних проєктах, спрямованих на збереження миру та підтримку військових. Такі заходи допомогли зберегти мотивацію працівників і підвищити їхню лояльність до компанії [5].

Підводячи підсумки варто зазначити, що підготовка персоналу та планування можливих сценаріїв дій відіграють критичну роль у забезпеченні успішної реакції на воєнні загрози. Крім того, ефективна комунікація, психологічна підтримка та мобілізація ресурсів також являються важливими факторами для успіху. Управління персоналом в умовах воєнного стану вимагає від управлінців високого рівня компетентності, стратегічного мислення та гнучкості. Ці вимоги підкреслюють необхідність постійного підвищення кваліфікації та готовності до реагування на непередбачувані обставини.

Ключові слова: управління персоналом, воєнний стан, ефективність управління, методи управління.

Список використаних джерел

1. Серєда Г.В., Паламарчук К.В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск № 50. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2374/2295>.
2. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск № 6. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08/2022-6-04-08>.
3. Пишк-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. № 2 (8). 2022. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>.
4. Пилипенко Ю. 50 найкращих роботодавців воєнного часу. *Журнал Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-voennogo-chasu-24042023-13221>.
5. Бурковська А.І., Гончаренко М.О., Різун В.Р. Управління кадровою політикою сільськогосподарських підприємств в контексті мотивації праці. *Modern Economics*. 2023. № 41(2023). С. 19-23. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-03).

Agile Manifesto як статут інноваційної методології розробки програмного забезпечення

Максим Черниш

здобувач освітньої програми

(Agile-технології розробки програмного забезпечення),

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: ChernyshMV@krok.edu.ua

Науковий керівник:

Ольга Орлова-Курилова

д.е.н, доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту,

математики та статистики,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: orlovakov@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-8382-8070

В сучасних реаліях ведення бізнесу, коли все більше розробників продуктів ІТ розуміють, що тільки інноваційні підходи в роботі з командами, пошук нових, вивчення та використання вже створених методологій у практику розробки програмних продуктів, можуть сприяти підвищенню темпів адаптації продуктів до споживачів та вирішенню їх нагальних потреб. Як ми можемо спостерігати що розвиток ІТ індустрії просувається швидкими кроками, і на наш погляд, тільки ті розробники, які будуть працювати на принципах швидкого та гнучкого вирішення потреб замовника, зможуть зберегти конкурентні позиції. Тому поставили собі за мету вивчення передумов створення та особливостей, які закладені у такому меморандумі, як Agile Manifesto.

На початку XXI сторіччя представники Extreme Programming, SCRUM, DSDM, Adaptive Software Development, Crystal, Feature-Driven Development, Pragmatic Programming та інших ІТ компаній зібрались у горах Васатч, штат Юта, США, щоб разом створити альтернативу існуючим на той час процесам розробки програмного забезпечення. Проблема полягала у тому, що наявні у 2001 році процеси базувалися на бюрократизованих методах і не дозволяли встигнути за темпами та особливостями ведення сучасного бізнесу.

Особливості створеного ними процесу були викладені у Agile Manifesto, що містив 4 основні ідеї та 12 принципів, в основі яких – командна робота, адаптація, позитивне сприйняття змін [1].

Agile-методологія не має на меті створення практичного посібника організації роботи, а визначає основні принципи організації роботи успішної команди. Нова методологія досягає цих цілей за рахунок якісного покращення існуючих. За Agile-методологією не відмовляються від ведення документації, але свобода від корпоративних принципів функціонування та об'ємної документації дозволяє сконцентрувати зусилля команди на створенні якісного продукту та вчасному наданні його клієнту. Гнучкість нової методології дозволяє відійти від застарілого принципу пошуку важкого компромісного рішення і зосередитися на рішеннях, які мають найбільшу цінність для продукту, ведуть до ефективнішого

результату.

Ідеологія Agile виникла порівняно давно і активно застосовується в розробці перш за все програмного забезпечення та інформаційних систем.

У сучасному світі стрімко зросли складність технологій, поведінка ринків і навколишнього середовища, ускладнилися їх взаємодія і взаємний вплив. У цих умовах складності і невизначеності, гнучкість Agile-методологія підтверджує свою корисність і необхідність застосування в різних сферах. Проте, схоже на те, що дана методологія ще не досягла повної завершеності. Зокрема у науковій праці [2] автори зазначають, що «Agile-розробка ще не досягла зрілої фази». Автори праці [2] в дослідженнях використовували мультиметодологічний підхід, який поєднує опитування та інтерпретаційне тематичне дослідження. За результатами, які зафіксовані, були зроблені наступні висновки:

- а) відносно обмежена кількість досвідчених Agile-практиків;
- б) велика кількість розробників програмного забезпечення, які пройшли навчання розробці Waterfall на основі плану, намагаються перейти на Agile;
- в) деякі компанії та практики продовжують скептично ставитися до переваг гнучкої розробки над розробкою на основі плану.

Виходячи з цих факторів, було встановлено, що практики хочуть знайти відповіді на такі запитання:

- Що повинні знати та робити хороші практики Agile та команди?
- Як навчити розробників і команди стати хорошими практиками Agile?
- Як перейти від планової розробки Waterfall до Agile розробки?

На наш погляд цей перелік невирішених питань розробників продуктів ІТ доцільно доповнити, що допоможе перспективному розгляду проблем, а саме:

1) У матеріалі викладеному у статі [5] автори визначають гнучкість методології Agile як її негативну рису. Адже нечіткі вимоги проєкту не дозволяють передбачити результат, а також такі характеристики як вартість, час і ресурси; гнучкі методи не дозволяють виміряти прогрес. Тому, на думку авторів, невирішеним залишається питання якісної і кількісної оцінки вигоди від впровадження методології Agile у тому чи іншому проєкті.

2) Іншою групою проблем яку виділяють автори [5] базується на людській складовій процесу. Для ефективної роботи гнучкої методології необхідна безперервна співпраця учасників, які, крім цього, мають бути максимально компетентні у своїй задачі, адже кожен учасник може негативно вплинути на проєкт. Таким чином підбір учасників проєкту є важливою складовою якісної роботи команди, а формулювання характеристик якісного працівника команди може стати цінним надбанням для практичного використання методології Agile.

Доцільно згадати про важливість цифрової трансформації в сфері публічного управління, але в цій сфері складно визначити конкретні вимоги, обґрунтувати обмеження в часі та передбачити результати завершення цього процесу, в той час, коли бізнес-середовище є більш адаптивним та пластичним до сучасних викликів. В той час Україна демонструє доволі амбітні цілі на майбутнє в сфері цифровізації економіки та публічного сектору. Так, Міністерство та Комітет

цифрової трансформації України планують до 2024 року забезпечити 100 % доступ до публічних послуг громадянам та бізнесу онлайн, залучити 6 млн. українців до програми розвитку цифрових навичок [4].

Актуальність “держаджайлу”, на думку авторів, активно зростатиме й надалі. Це положення можна обґрунтувати помітною активізацією процесів в бік цифровізації публічної сфери та започаткованою практикою використання відповідних сучасних гнучких методик управління в органах публічної влади. Зокрема важливою інституціональною основою є поступове формування Законодавчої бази в цій сфері. Наразі вже існує ряд законопроектів (наприклад Проекти Законів “Про публічні електронні реєстри”, “Про хмарні послуги”, “Про електронні комунікації” тощо), в разі прийняття яких прискоряться процеси координації діяльності з питань цифрової трансформації з іншими міністерствами, забезпечуватиметься ефективна електронна взаємодія між національними, регіональними, місцевими реєстрами та їх наповнення, вдосконалюватимуться цифрові рішення для підвищення ефективності органів публічної влади тощо.

Важливо зазначити, що над цифровою трансформацією України Мінцифри працює спільно і з іншими міністерствами. Для цього в Центральних органах влади, Обласних адміністраціях та інших відомствах створюються відповідальні за діджиталізацію - Chief Digital Transformation Officer (CDTO). CDTO - профільний заступник міністра з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації. Поступово такі профільні заступники будуть призначені в усіх державних установах [4].

На підставі огляду матеріалів авторів праць, які зацікавлені як і ми у розгляді інноваційної методології Agile, яка головними своїми тезами викладена у Agile Manifesto, як основному документі (Статуті), який регулює саме запровадження і використання цієї методології, можна сформулювати достатньо полярні висновки:

- за більш як 20 років з моменту формулювання ідей і принципів Agile, ця методологія набула розповсюдження як у приватному бізнесі так і у державній сфері управління;
- у кожній із цих груп гнучка методологія дозволила позбутися проблем, пов’язаних чи то з бюрократизацією, чи то з неспроможністю адаптуватися до темпів сучасного бізнесу;
- проте ця гнучкість сама по собі стає проблемою, створюючи невизначеність процесів прийняття рішень, неможливість масштабного планування на майбутнє, та цим відлякуючи потенційних користувачів які звикли до традиційних методів.

Ключові слова: Agile Manifesto, Agile-методологія, практики Agile, цифрова трансформація.

Список використаних джерел

1. *History: The Agile Manifesto. Manifesto for Agile Software Development. Manifesto for Agile Software Development* URL: <https://agilemanifesto.org/history> (дата звернення: 04.04.2024).
2. Cohen D. Lindvall M. and Costa P. *An Introduction to Agile Methods. Advances in Computers*, 62, 1-66. - References - Scientific Research Publishing. SCIRP Open Access. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2191059> (дата звернення: 04.04.2024).
3. Призначено CDTO у Мінінфраструктури. Міністерство цифрової трансформації України. Електронний ресурс. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/priznacheno-cdto-u-mininfrastrukturi> (дата звернення: 04.04.2024).
4. Мішеніна Г. А., Павленко Д. С. Особливості та перспективи застосування Agile в діяльності органів публічної влади в умовах трансформаційних перетворень системи державного управління України. "Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка". 2020 р. Випуск №4 URL: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/uk/4-2020> (дата звернення: 04.04.2024).
5. Ковальчук О.А., Вакалюк Т. А. Переваги та недоліки гнучкого (Agile) підходу управління IT проектами. Державний університет «Житомирська політехніка». Матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції, м. Житомир, 30-31 березня. 2023 р. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/informatsiyno-kompyuterni-tehnolohiyi-2023-30-31-bereznya-2023-r/> (дата звернення: 04.04.2024).

Проблеми освітніх програм та менеджменту освіти в умовах воєнного стану в Україні

Костянтин Рекун

магістр,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: rekunku@krok.edu.ua

Артур Галстян

магістр,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: halstianak@krok.edu.ua

Євген Глінський

магістр,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: hlinskyiym@krok.edu.ua

Повномасштабна війна, розв'язана Росією проти України, поставила перед українською системою освіти безпрецедентні виклики. Зруйнована інфраструктура, міграція населення, психологічні травми та постійна загроза життю змусили освітян шукати нові шляхи для забезпечення дітей доступом до якісної освіти.

Основні проблеми, з якими стикається українська система освіти під час війни:

- Зруйнована інфраструктура: понад 2000 шкіл та 300 закладів вищої освіти пошкоджені або зруйновані внаслідок бойових дій. Це робить неможливим навчання офлайн для тисяч дітей;
- Міграція населення: мільйони українців, рятуючись від війни, виїхали за кордон або перемістилися в безпечніші регіони України. Це призвело до значного скорочення контингенту учнів у багатьох школах;
- Психологічні травми: війна спричинила значні психологічні травми у дітей та дорослих. Це негативно впливає на їхню здатність до навчання та потребує особливої уваги з боку педагогів;
- Постійна загроза життю: війна робить навчання ризикованим заняттям. Повітряні тривоги та обстріли змушують освітян переривати уроки та шукати безпечне місце для учнів [1].

Наслідками цих проблем є зниження рівня освіти: війна може призвести до значного зниження рівня освіти в Україні, що негативно вплине на майбутнє країни, недоступність освіти: багато дітей, особливо в зонах бойових дій та на окупованих територіях, не мають доступу до освіти, психологічні проблеми: війна може призвести до розвитку у дітей та дорослих посттравматичного стресового розладу, тривоги, депресії та інших психологічних проблем [2].

Освіта є процесом, завдяки якому суспільство передає отримані та накопичені знання, навички та цінності між всіма поколіннями та часами. У більш поширеному розумінні освіта містить у собі будь-яку взаємодію чи досвід, що формує спосіб мислення, характер чи фізичні можливості людини. Вона має

основоположний вплив на можливості та перспективи як окремих індивідів, так і колективів у забезпеченні свого розвитку, а також на соціальний та економічний ріст. Навчання є одним із вирішальних чинників розвитку та розширення повноважень особистості. Освіта дає можливість отримати знання та необхідну інформацію, а також зміцнює почуття особистої самоповаги та впевненості в своїх силах, дозволяє усвідомити і реалізувати свій власний потенціал [4].

О 4:00 ранку 24 лютого 2022 року почалась військова агресія російської федерації на суверені території нашої держави. В один момент життя українців змінилося безповоротно. Освітня система, як і всі інші галузі суспільного життя, зазнали істотних змін в умовах війни. Кожен з нас навчився і далі продовжує отримувати новий досвід в цих реаліях: одні - продовжувати здобувати свою освіту, іншим доводиться працювати.

Деякі учасники освітнього процесу були змушені переїхати в межах України або закордон внаслідок загрози їхньому життю, воєнних дій та тимчасової окупації окремих територій. Велика кількість викладачів та учнів різних закладів по цей час залишаються на ТО (тимчасово окупованих) територіях та дуже сильно потребують особливої підтримки з боку держави. Певна кількість різних закладів освіти була зруйнована як на ТО території, так і по всій країні [5].

Як можна побачити, виникають серйозні проблеми, котрі потребують надзвичайно швидкого та точного вирішення. Подібна ситуація першочергово змусила КабМін (Кабінет Міністрів України), працівників у сфері освіти, та безпосередньо громади шукати оперативні рішення наступних проблем: як розпочати та підтримувати навчальний процес студентам і учням за місцями їх проживання та місцях евакуації, в який момент завершувати навчальний рік, за якою системою оцінювати студентів та учнів та видавати їм документи про здобуту освіту, як забезпечити фінансовою оплатою працівників різних закладів освіти, як надавати психологічну підтримку тощо [5].

Таким чином, незважаючи на те, що Україна перебуває в найскладнішій ситуації, вищі навчальні заклади реалізують навчальний процес у дистанційному або змішаному форматі, залежно від безпекової ситуації. Для освітньої системи в Україні це завдання стало не тільки випробовуванням а ще й певним стимулом, що відкрив нове вікно можливостей, котрі запустили вже давно заплановані модернізаційні зміни на всіх рівнях освіти. Першочергово йдеться про цифровізацію та розвиток онлайн або дистанційної освіти. Проте подібні трансформації обмежені не лише такими ідеями. Надзвичайної уваги потребує і розвиток неформальної освіти, а також створення засобів визнання її результатів у складі формальної освіти. Саме підходящий момент для затвердження та глобального впровадження передових методів навчання з залученням інформаційних технологій та штучного інтелекту [6]. Але в процесі виникає список негараздів, пов'язаних із дистанційною формою навчання. В першу чергу, це відсутній доступ до інтернету, бо як вже зазначалося, значна частина людей в зв'язку із війною вимушені переміщатися в безпечні для проживання місця, покинувши свою домівку, де інтернет-ресурси можуть бути відсутніми.

По-друге, деякі здобувачів вищої освіти не можуть брати участі у дистанційному навчанні через те, що є волонтерами, або служать в збройних силах України, чи знаходяться у підрозділах ТРО (територіальної оборони), або ж змушені працювати щоб сім'я була забезпечена, поки інші члени сім'ї залишилися без роботи [3]. Тому на цей момент дані студенти не навчаються, оскільки механізму який би забезпечував можливість навчатись даних студентів відсутній. По-третє, певна частина студентів, які не є добросовісними, користуючись дуже складною ситуацією, яка виникла в Україні, без поважної причини не з'являються на заняттях. У даному випадку у викладачів, немає можливості контролювати через які обставини студенти пропускають дистанційну форму занять. По-четверте, значна частин студентів перебувають на тимчасово окупованих територія. У даному випадку з'являться багато питань щодо організації навчання для таких студентів та можливості закінчити навчальний рік чи навіть навчання в цілому, та одержанні диплому про освіту. В даній ситуації варто рекомендувати здобувачам освіти використовувати регіональні платформи, наявні електронні ресурси, ресурси які надають заклади освіти та ін. По-п'яте, на превеликий жаль, не всі науково-педагогічні працівники володіють навичками інноваційних методів навчання, що в подальшому відображається на якості навчання студентів. Внаслідок цього потрібно проводити заняття, тренінги, майстер-класи, задля того аби навчити науково-педагогічних працівників ВНЗ, як у їхній роботі використовувати інноваційні методи навчання, щоб забезпечити якісний дистанційний освітній процес.

Таким чином, не дивлячись на певні проблемні аспекти щодо віддаленого навчання, воно робить освіту більш досяжною, але, обираючи його, ми не маємо обирати між досяжністю і якістю. Вища освіта має бути досяжною для всіх на основі якостей кожного. Вона має покращувати у здобувачів вищої освіти навички та компетенції, необхідні для їхнього життя і взаємопорозуміння з іншими людьми; для вирішення спірних моментів; для групової праці і планування з іншими спільних цілей і майбутнього; для поваги плюралізму і різноманітності (наприклад, гендерна, етнічна приналежність, релігія і культура), а також для активної участі у житті спільноти. Також має допомогти вивчити методи пізнання: основні інструменти навчання комунікації та усного мовлення, грамотності, постановці і вирішенню задач; щоб оволодіти як загальними, так і специфічними знаннями не тільки в одній області; щоб зрозуміти права та обов'язки, а найголовніше, щоб навчитися отримувати навички та знання [4].

Крім того, освіта дає можливість студентам здобути професійні навички та знання в соціальній та психологічній сферах, які дозволять їм приймати розсудливі рішення в різних життєвих ситуаціях, працювати у сфері соціальних і трудових відносин, брати участь у місцевих і глобальних ринках праці, застосовувати технічні засоби для задоволення основних потреб, а також покращити якість свого та життя інших людей.

Освіта першочергово повинна сприяти особистісному розвитку та прогресу і давати людям фактичну можливість діяти з більшою автономією, розсудливістю,

критичним мисленням і почуттям особистої відповідальності. Метою освіти має бути розвиток усіх аспектів людського потенціалу, включаючи пам'ять, мислення, естетичні почуття, духовні цінності, фізичні здібності, комунікативні навички, здоровий спосіб життя, включаючи спорт і повноцінний відпочинок, повагу до власної культури, володіння етичними і моральними нормами, вміння висловлюватись і захищати себе, життєстійкість.

Підтримка інфраструктури: важливо відновити зруйновані школи та заклади вищої освіти, а також забезпечити їх необхідними ресурсами для навчання.

Вирішення проблем освіти під час війни в Україні буде складним завданням. Проте, за допомогою комплексного та інклюзивного підходу, який включає дистанційне навчання, психологічну підтримку, відновлення інфраструктури, інклюзивність та міжнародну співпрацю, можна забезпечити українським дітям доступ до якісної освіти, навіть у найскладніших умовах. Важливо зазначити, що це лише теоретичне вирішення проблем освіти під час війни в Україні. Реальна ситуація може потребувати інших, більш практичних рішень.

Ключові слова: освітній процес, дистанційне навчання, менеджмент освіти, воєнний стан.

Список використаних джерел

1. Ткачук Л. *Освітній процес в умовах військового стану: виклики та нові можливості*, 2023
2. Максим О.В., Рябовол Т.А. *Первинна психологічна допомога постраждалим від війни як профілактика подальших психічних розладів*, 2023
3. С. М. Шкарлет *Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: Науково-методичний збірник, Київ-Чернівці «Букрек». 2022. 140 с.*
4. *Освіта // Council Of Europe Portal. URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/education> (дата звернення: 20.03.2023.)*
5. *Освіта в умовах воєнного стану. // Освітній омбудсмен України. URL: <https://eo.gov.ua/osvita-vumovakh-voiennoho-stanu/2022/04/11/> (дата звернення: 20.03.2023).*
6. *Українська система вищої освіти в умовах воєнної агресії РФ: проблеми й перспективи розвитку // Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/ukrayinska-systema-vyshchoyi-osvity-v-umovakh-voennoyi-ahresiyi-rf-problemy-y> (дата звернення: 20.03.2023).*

Шляхи підвищення ефективності бізнес-процесів e-mail-розсилок для компаній що використовують цифровий маркетинг

Ігор Шарманський

*здобувач I курсу, гр. МЕН/ОРГ-23м,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: sharmanskyib@krok.edu.ua*

Олександр Сумець

*академік АЕН України, доктор економічних наук,
професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Sumets@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-7116-3857*

Актуальність дослідження. Оптимізація бізнес-процесів є необхідною умовою для підвищення конкурентоздатності та ефективності підприємств в умовах сучасної економіки. Інтенсивна динаміка ринкових умов вимагає гнучкості та адаптивності бізнес-структур, де ключовим елементом стає швидкість прийняття рішень і реалізації змін. Використання сучасних моделей та методів оптимізації дозволяє мінімізувати витрати та збільшити прибутковість, а також підсилює можливості для інноваційного розвитку компанії. Тому, дослідження напрямів та інструментарію оптимізації бізнес-процесів набуває важливого значення для стратегічного планування та управління компанією.

Постановка проблеми. У сфері e-mail-маркетингу, де успіх тісно пов'язаний з ефективністю комунікацій та точністю аналітики, існує потреба в удосконаленні бізнес-процесів. Тут особливу увагу необхідно приділити оптимізації роботи команди імейл-маркетингу з метою забезпечення кращої сегментації аудиторії, підвищення повернення користувачів і збільшення прибутку компанії внаслідок реалізації цього процесу. Визначення слабких місць існуючих процедур і розробка стратегій їх вдосконалення може істотно підсилити результативність e-mail-маркетингових кампаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи наукові публікації, що присвячені заявленій проблематиці, можна зазначити, що оптимізація бізнес-процесів команди e-mail-маркетингу, як відзначають дослідники, стає дедалі актуальнішою через зростаючу роль цифрового маркетингу у залученні та утриманні клієнтів. Так, Бабет Аду [1], акцентує увагу на необхідності використання аналітичних інструментів для підвищення відкритості та конверсії e-mail-кампаній. Такої ж думки дотримуються й інші вчені, зокрема Зі Жанг, Вішванатан Кумар та Корі Косганнер [2], Лора Турунен [3], Паріма Літманен [4], Юлія Погорелова [5]. Проте, наразі в науковій літературі недостатньо уваги приділено алгоритму покращення бізнес-процесів компанії, а особливо відділів e-mail-маркетингу. Це свідчить про потребу в подальших дослідженнях даної проблематики.

Мета дослідження. Створення алгоритму покращення бізнес-процесів відділу e-mail-маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. За результатами аналізу бізнес-процесів компанії BOOSTA було вирішено вдосконалити роботу відділу e-mail-маркетингу, зокрема процес відправлення дисконтних кампаній. Основні напрями оптимізації включають:

- а) введення механізмів вимірювання ефективності роботи відділу та виявлення потенційних втрат через неоптимальне використання ресурсів;
- б) пришвидшення та спрощення процесу відправки дисконтних кампаній, який наразі займає близько тижня;
- в) мінімізація залучення спеціалістів з інших відділів для розсилки електронних листів;
- г) розробка методики сегментації користувачів для відправлення знижок, що враховує бізнес-метрики конкретних користувачів;
- д) гармонійна імплементація всіх пунктів оптимізації, щоб працівник міг відправити дисконтні листи в один клік.

Для вирішення проблеми вимірюваності пропонується використовувати А/Б тестування (порівняння зконтактованої групи користувачів з незконтактованою групою), яке надасть можливість оцінити вплив взаємодії з клієнтом на бізнес-метрики. При цьому, основними метриками будуть відсоток повернення користувачів та прибуток від користувачів, що потрапили до тесту. Результати тестування допоможуть оцінити ефективність відправки дисконтних листів.

На цьому етапі було виявлено декілька проблем: прибуток не є дуже великим і коливається близько рівня похибки; не вдалося значно покращити повернення клієнтів; наявність А/Б тестування фактично зменшує результати на половину, оскільки друга половина користувачів не отримує відповідну комунікацію. Тому цей підхід потребує поліпшення.

Для того, щоб не втрачати дохід від користувачів, які не отримують повідомлення, було проведено дослідження, що присвячено зверненням користувачів до e-mail-розсилок. Виявилось, що близько 98% повідомлень відкриваються користувачами упродовж тижня, а промокоди використовуються протягом цього ж терміну. З огляду на одержані результати було вирішено розробити методику А/Б тестування з відкладеним стартом, яка передбачає відправку повідомлень контрольній групі через тиждень.

Для спрощення процесу було запропоновано ряд кроків, включаючи розробку автоматизованого підходу до вибору користувачів для розсилки та створення API (Application Programming Interface) - прикладного програмного інтерфейсу для віддаленого користування цим сервісом. У результаті, процес створення нової розсилки скоротився з тижня до 5-10 хвилин.

Після впровадження автоматизованої системи, необхідність в постійному залученні членів інших команд до процесу створення e-mail-розсилок відпала. Вони залучаються лише з метою підтримки сайту або для невеликих вдосконалень процесу розсилок.

При визначенні методології вибору клієнтів для розсилки важливо розуміти причини з яких цей вибір потрібний. Використовуючи методику

RFM [6], кожному користувачу присвоюється відповідна група згідно його Recency, Frequency та Monetary (Складова новизни, Складова частоти, Грошова складова). В результаті цієї сегментації, кожен клієнт потрапляє в одну з груп, щодо яких ведеться окрема маркетингова діяльність. Після запровадження цієї методології було проведене чергове А/Б тестування на основі використання нову методології А/Б тесту з відкладеним стартом для оцінювання. Це показало значне покращення в результатах.

Подальшим удосконаленням процесу e-mail-розсилок стало залучення методики штучного інтелекту для оптимального вибору клієнтів для розсилок. Згідно даних з аналітичної системи компанії, цей підхід виявився найбільш ефективним і приносить компанії відчутний прибуток.

Висновки. Оптимізація бізнес-процесів є надзвичайно важливою для підвищення конкурентоздатності та ефективності підприємств в умовах сучасної економіки. В сфері імейл-маркетингу існує потреба в удосконаленні бізнес-процесів, зокрема в оптимізації роботи команди з метою забезпечення кращої сегментації аудиторії, підвищення повернення користувачів і збільшення прибутку компанії.

Використання аналітичних інструментів, таких як А/Б тестування, дозволяє оцінити вплив взаємодії з клієнтом на бізнес-метрики і підвищити ефективність відправки дисконтних листів. Розробка автоматизованого підходу до вибору користувачів для розсилки та створення API для віддаленого користування цим сервісом дозволила скоротити процес створення нової розсилки з тижня до 5-10 хвилин. Впровадження автоматизованої системи зменшило необхідність в постійному залученні членів інших команд до процесу створення e-mail-розсилок. Використання методики RFM [6] для вибору клієнтів для розсилки та впровадження методології А/Б тесту з відкладеним стартом показали значне покращення в результатах. Залучення методик штучного інтелекту для оптимального вибору клієнтів разом з RFM підходом для розсилок виявилось найбільш ефективним.

Ключові слова: Ефективність бізнес-процесів, Цифровий маркетинг, Оптимізація бізнес-процесів, Сегментація аудиторії, Повернення користувачів, E-mail-маркетингові кампанії, Методика RFM, Штучний інтелект, А/Б тестування.

Список використаних джерел

1. Babet, Addou. *Utilization of personalization in marketing automation and email marketing*. URL: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020062645875> (дата звернення: 28.03.2024).
2. Zhang, Xi, Viswanathan Kumar, and Koray Cosguner. *Dynamically managing a profitable email marketing program*. *Journal of marketing research*. 2017. 54.6. PP.851-866.
3. Turunen, Laura. *Improving Effectiveness and Customer Experience with Personalized Email Marketing: Case: Raflaamo Newsletter*. URL: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202105128537> (дата звернення: 28.03.2024).
4. Liimatainen, Parima. *How to improve customer engagement by Email Marketing*.

URL: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337093/Thesis.final.version.pdf> (дата звернення: 28.03.2024).

5. Pogorelova, Iuliia. *Optimization of e-mail marketing of JUSTFAB in European countries*. URL: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/263497/Thesis%20Pogorelova.pdf?sequence=2> (дата звернення: 28.03.2024).

6. Birant, Derya. 'Data Mining Using RFM Analysis'. *Knowledge-Oriented Applications in Data Mining, InTech*, 21 Jan. 2011. Crossref, doi:10.5772/13683.

Виклики пов'язані з військовими діями та можливості для перекваліфікації в ІТ-сферу військових

Микола Сміленко

*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: smilenkoMY@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-7690-3765*

Визначення викликів, які ставлять перед Україною в сфері ІТ-безпеки під час військових дії, є надзвичайно важливим для забезпечення як національної безпеки так і стійкості країни в цілому.

Перш за все, Україна стикається з військовою агресією з боку Росії, яка представляє загрозу територіальній цілісності та суверенітету країни. Це ставить перед українськими військовими надзвичайно важливе завдання - забезпечення обороноздатності та готовності відстоювати свою територію.

Другим викликом є не лише військові дії на території України, а й гібридна війна, що включає в себе інформаційну війну, кібератаки та дестабілізацію суспільства через мережу інтернет.. У цьому контексті, військові також зобов'язані забезпечити захист інформаційно-комунікаційних мереж та систем від кіберзагроз.

Однак, важливо враховувати, що сучасні військові дії вимагають від військових не лише бойових навичок, а й знань інформаційних технологій. ІТ-військовий потенціал стає ключовим для ефективного управління та ведення військових операцій у сучасних умовах. Тому, одним із великих викликів для військових є необхідність освоєння нових ІТ-навичок, яку може вирішити перекваліфікація у цій сфері для забезпечення національної безпеки та ефективності військової діяльності в протистоянні.

Значення перекваліфікації фахівців в ІТ для забезпечення контингенту ІТ-працівників у військовий час зумовлено наступним.

По-перше, ІТ-сфера відіграє ключову роль у забезпеченні ефективною комунікації та обміну інформацією між військовими частинами та командуванням. Фахівці з ІТ-підготовки можуть розробляти та підтримувати системи зв'язку та інформаційних мереж, що є критичним для координації військових операцій та прийняття стратегічних рішень.

По-друге, перекваліфікація фахівців у сфері ІТ може забезпечити військовий контингент кваліфікованими спеціалістами з кібербезпеки. У військовому часі кіберзагрози та кібератаки стають дедалі більшою загрозою.

Паралельно, перекваліфікація у сфері ІТ дозволяє військовим використовувати новітні технології для підвищення ефективності військових операцій. Володіння навичками програмування, аналізу даних, роботи з геопросторовими системами та іншими ІТ-інструментами дозволяє військовим створювати та використовувати інноваційні рішення для розв'язання стратегічних та тактичних завдань.

Під час війни військовим стає надзвичайно важливим не лише підтримувати бойову готовність, а й забезпечувати розвиток та підвищення кваліфікації з метою адаптації до нових викликів і технологічних можливостей. В сучасному інформаційному суспільстві ІТ-галузь є однією з найбільш стрімко розвиваючою галуззю, тому можливості для військових здобути освіту та отримати навички в цій сфері стають важливим інструментом для підвищення ефективності військових.

Однією з можливостей реалізації перекваліфікації військових є їх залучення до навчання у військових учбових центрах або спеціалізованих навчальних закладах, де представлені курси та програми для перекваліфікації з інформаційних технологій.

Україна вже має певні ініціативи та програми, спрямовані на підвищення ІТ-кваліфікації військових.

Ось декілька конкретних прикладів та компаній:

1. IT Step Academy: Ця компанія пропонує програму "Кібербезпека для військовослужбовців", яка надає військовим можливість отримати фахові знання та навички в області кібербезпеки. Програма розроблена спеціально для військових, які бажають перекваліфікуватися та знайти роботу у сфері кіберзахисту.

2. SoftServe IT Academy: SoftServe має свою власну академію, де проводяться навчальні курси та тренінги з різних напрямків ІТ. Компанія співпрацює з військовими, надаючи їм можливість отримати професійну підготовку в області програмування, тестування програмного забезпечення та інших сфер.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що:

1. Навчання військових ІТ-сфері допоможе забезпечити їм більш ефективну комунікацію, розвідку та керування в умовах військових дій, що в цілому підвищує їхню бойову здатність, та підвищує якість підготовки та проведення операцій.

2. Збільшення кількості іт-підрозділів в військових структурах забезпечать захист інформаційних мереж від кібератак та злому, що є критично важливим у військовому конфлікті.

3. І найголовніше, володіння певними знаннями та навичками в ІТ дає можливість військовим успішно вступити на цивільний ринок праці після завершення військової служби, забезпечуючи їм перспективи кар'єрного зростання та високу заробітну плату.

Ключові слова: перекваліфікація військових, курси ІТ, кібербезпека, комунікації.

Список використаних джерел

1. *Dashboard of tech ecosystem of Ukraine [Електронний ресурс] // Tech Ecosystem. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://uatechecosystem.com/dashboard>*
2. *Do It Like Ukraine [Електронний ресурс] // IT Ukraine Association. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022.pdf>*
3. *Пак Н. Функціонування ринку праці в Україні в умовах війни / Н.Т. Пак, М.Т. Фолюш // Мо-*

лодій вчений. – 2023. – № 4 (116). – С. 160–167 DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-32>

4. Черьомухіна О. Ринок праці під час війни: стан та перспективи / О. Черьомухіна, Ю. Чалюк // *Економіка та суспільство*. – 2022. – №.46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24>

5. Офіційний сайт державної служби статистики України: статистична інформація / Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: електронна торгівля, аналіз «великих даних», фахівці та навички у сфері ІКТ, використання 3D друку. 2021. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.09.2023)

Аналітика великих даних у розрізі функцій менеджменту

Роман Пашковський

аспірант,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: PashkovskyiRV@krok.edu.ua,

ORCID: 0009-0003-6676-2446

Якість менеджменту є критично важливим чинником конкурентоспроможності та життєздатності організації в ринковій економіці. Вона забезпечує належний розподіл ресурсів, ефективне прийняття рішень та досягнення цілей економічної діяльності. Стратегічне планування дозволяє менеджерам діяти в умовах невизначеності, пом'якшувати вплив ризиків та користатись можливостями для розвитку, що виникають у динамічних ринкових середовищах [1].

Складність і багатогранність менеджерської діяльності сприяли тому, що їй було виділене окреме місце в науковій системі знань. Дослідники, як Анрі Файоль, Фредман Малік, Жислан Делен, Петер Друкер, намагались дати означення цій сфері діяльності людини, виокремити її суттєві компоненти й особливості.

З розвитком науки еволюціонували й уявлення про менеджмент: сформувалися школи, які зосереджували увагу на різних його аспектах. Аналіз цих уявлень, починаючи від “наукового управління” 19 століття і закінчуючи “ новою школою” 20-го, показує, що дослідники виокремлювали такі аспекти менеджменту:

- люди і відносини між людьми;
- спостереження, отримання даних, заміри, логіка й аналіз [2].

Отже, успішний менеджмент багато в чому ґрунтується на системах збору й аналізу даних, що уможливають прийняття поінформованих рішень. Особливої актуальності цей аспект набув останнім часом, коли з'явилась можливість зберігати, обробляти і аналізувати більшу кількість даних, ніж будь-коли в історії людства. Так, наприклад, очікується, що загальний обсяг накопичених даних сягне 175 зетабайт до 2025 року [3].

Аналіз наявної літератури показує, що використання big data в управлінні організацією цікавить багатьох дослідників. Зокрема, в Україні цими питаннями займались О.Балабанова, Н. Глущенко, Л.Самойленко, К.Шіковець, С.Юрасова [4]. За кордоном – О. Angrave, А. Charlwood, R. Johnson-Murray, L.A. McFarlane, I.Kirkpatrick, М. Lawrence [4] та інші. У розглянутих нами джерелах часто підкреслювалась роль аналізу великих даних в управлінні організаціями, але, на нашу думку, бракує більш системного опису кейсів і можливостей застосування big data за конкретними сферами менеджменту.

Традиційно у менеджменті виокремлюють чотири функції:

- планування;
- організація;
- мотивування;
- контроль [5].

Під **плануванням** зазвичай розуміють визначення цілей і завдань організації та окреслення шляхів їх досягнення. Способи застосування аналітики великих даних у менеджерському плануванні:

- визначення нових точок розвитку із використанням прогнозних даних;
- визначення перспектив тієї чи іншої підприємницької діяльності з урахуванням регіонального, національного чи міжнародного контексту;
- сегментація ринку, створення портрету споживача з використанням математичного моделювання [6];
- керування ризиками з використанням історичних даних, аналізу ринкових трендів та впливу зовнішніх чинників.

З **організаційної** точки зору роль великих даних може полягати у [4,7]:

- оптимізації управління кадровими ресурсами, рекрутингу персоналу;
- оптимізації робочих процесів, побудова оптимальних графіків роботи;
- управлінні ланцюжками постачань, з використанням прогнозних даних для визначення майбутнього попиту;
- управлінні виробничими потужностями, з використанням даних, що збираються сенсорами, камерами, давачами IoT для визначення патернів користування, рівня зношування, споживання електроенергії тощо.

Функція **мотивування** найтісніше пов'язана з кадровими ресурсами організації. Великі дані тут часто використовуються як інструмент соціологічних досліджень. Зокрема Дороніна О.А., та Алярова А.В., узагальнюючи низку джерел, виділяють, окрім інших, такі можливості для їх застосування [4]:

- передбачення трудової поведінки персоналу різних соціальних та професійно-кваліфікаційних груп;
- прогнозування звільнень працівників та планування плинності кадрів;
- визначення мотиваційних програм, компенсацій та пільг, які призводять до підвищення якості продукції, поліпшення обслуговування клієнтів;
- формування дієвої системи навчання та розвитку персоналу, визначення навчальних програм, що призводять до підвищення продуктивності праці або більшої кількості нововведень.

Менеджерський **контроль** визначають як моніторинг діяльності організації, порівняння її з цільовими показниками та виконання корективних заходів за потреби. Ця сфера менеджерської діяльності передбачає такі можливості для застосування аналітики великих даних [4, 7]:

- вимірювання продуктивності та ефективності праці, зокрема в режимі реального часу;
- створення прогнозної аналітики на основі великих масивів даних;
- побудова контрольних панелей з візуалізацією показників діяльності;
- виявлення аномалій у роботі підприємства;
- техніки аналізу тональності тексту (sentiment analysis) можна використовувати для аналізу неструктурованих текстових даних (наприклад коментарів у соціальних мережах, відгуків на спеціалізованих сайтах) для оцінки задоволеності користувачів або публічного образу організації.

Отже, аналітика великих даних, завдяки сучасних підходам до збору і обробки даних, надає унікальні можливості для покращення всіх процесів у сфері менеджменту організацій. Аналіз та узагальнення окремих кейсів, розширення напрямків застосування великих даних і визначення чинників успіху, дозволить більш системно підходити до впровадження відповідних підходів на рівні організації та до розробки політик на національному рівні.

Ключові слова: великі дані, менеджмент організацій, функції менеджменту.

Список використаних джерел

1. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. *Менеджмент організації*. – К.: 2001.
2. В. С. ШЕВЧЕНКО. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ (МЕНЕДЖМЕНТ)». – Харків – ХНУМГ ім. О. М.Бекетова – 2016
3. *Data Age 2025: The Evolution of Data to Life-Critical* .-- Спільний звіт Seagate та IDC .-- Режим доступу: <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/Seagate-WP-DataAge2025-March-2017.pdf>.
4. Дороніна О.А., Алярова А.В. АНАЛІТИКА ВЕЛИКИХ ДАНИХ ЯК ПРОГРЕСИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ. – Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) №1(41) . – 2020. Режим доступу: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/581>
5. Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management (11th ed.)*. Pearson.
6. Коломицева О. В, Шевчук І. Б. Технології Big Data в управлінні просторово-економічним розвитком міста і регіону. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Львів: ЛУБП, 2018. Вип. 19. С. 76–81.
7. Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. McKinsey Global Institute.

References:

1. Niemtsov V.D., Dovhan L.Ie., Siniok H.F. *Menedzhment orhanizatsii*. – K.: 2001.
2. V. S. ShEVChENKO. KONSPEKT LEKTsII Z DYSTsYPLINY «MENEDZhMENT I ADMINISTRUVANNIa (MENEDZhMENT)». – Kharkiv – KhNUMH im. O. M.Beketova – 2016
3. *Data Age 2025: The Evolution of Data to Life-Critical* .-- Spilnyi zvit Seagate ta IDC .-- Rezhym dostupu: <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/Seagate-WP-DataAge2025-March-2017.pdf>.
4. Doronina O.A., Aliarova A.V. ANALITYKA VELYKYKh DANYKh YaK PROHRESYVNYI INSTRUMENT MENEDZhMENTU PERSONALU V UMOVAKh DIDZhYTALIZATsII. – Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) №1(41) . – 2020. Rezhym dostupu: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/581>
5. Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management (11th ed.)*. Pearson.
6. Kolomytseva O. V, Shevchuk I. B. Tekhnolohii Big Data v upravlinni prostorovo-ekonomichnym rozvytkom mista i rehionu. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriiia ekonomichna. Seriiia yurydychna*. Lviv: LUBP, 2018. Vyp. 19. S. 76–81.
7. Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. McKinsey Global Institute.

Співставлення принципів Agile manifesto та класичних принципів менеджменту А.Файоля

Сергій Усатюк

здобувач освітньої програми

(Agile – технології розробки програмного забезпечення),

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,

e-mail: UsatiukSM@krok.edu.ua

Ольга Орлова-Курилова

д. е. н., доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту,

математики та статистики,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: OrlovaKOV@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-8382-8070

В умовах повномасштабної війни, нестабільного економічного розвитку, кризового стану існуючих підприємств, які зберегли або відновлюють своє виробництво в процесі релокації на інших територіях України, зовсім відсутня прогнозованість процесів які повинні бути направлені на досягнення цілей сталого розвитку на макроекономічному та регіональному рівнях. Але при цьому ми всі можемо спостерігати стрімке зростання виробництва продуктів ІТ з використанням інноваційних технологій управління в ІТ індустрії, тому стає актуальним питання вивчення особливостей застосування гнучких підходів в менеджменті та принципів на яких ці методології будуються. Гнучка методологія управління, така як Agile (у перекладі з англійської означає «гнучкий»), дозволяє розробникам програмного забезпечення, які приймають участь у командному проектуванні продуктів ІТ, покращувати показники успішності проєктів, мінімізувати час виходу на ринок, підвищити ефективність роботи та мати можливість максимально сфокусуватися на потребах замовника та споживача.

Об'єктом нашого дослідження обрали класичні принципи менеджменту які сформулював в свій час Анрі Файоль та сучасні принципи менеджменту, які закладені в основу гнучкої методології Agile.

Предметом дослідження саме визначили порівняння змісту класичних принципів Файоля та сучасних принципів Agile. Метою нашої роботи визначили пошук відповідностей, розбіжностей між сучасними та класичним принципами менеджменту для розуміння та подальшого обґрунтування необхідності еволюції технології підготовки та прийняття управлінських рішень в різних компаніях, не тільки ІТ індустрії.

Доцільно почати розгляд з більш давніх наукових надбань, а саме класичних принципів, які сформулював Анрі Файоль і вперше вони були опубліковані у 1916 році в його науковій праці “Загальне та промислове управління” (фр. Administration Industrielle et Générale). У своїй книзі Файоль узагальнював напрацьовані ним схеми управління, створюючи логічно струнку систематичну теорію менеджменту [1]. До знаних здобутків французького промисловця Анрі Файоля можна віднести, що він першим сформулював універсальні управлінські

функції: планування, організування, мотивування та контролювання, він був переконаний, що ці функції точно відображають сутність процесу менеджменту. Розроблені Файолем принципи ґрунтуються на поділі праці (як технічної, так і управлінської), поєднанні формальної влади з особистими якостями керівника, дисципліні (дисципліна — необхідність дотримання правил, встановлених всередині організації, для підтримки дисципліни необхідна наявність на всіх рівнях керівників, здатних застосовувати адекватні санкції до порушників порядку [1]), єдиноначальності та єдності керівництва. Анрі Файоль вважав за необхідне підпорядкування індивідуальних інтересів загальним інтересам організації, виступав за централізацію (конкретні умови діяльності визначають ступінь централізації (децентралізації) управління) та наголошував, що команди мають передаватися скалярним ланцюгом прямої підпорядкованості керівників - від вищого до нижчого рівня керівництва. Також він робив акцент на порядку (кожний працівник організації повинен займати визначене місце) та справедливості (відданість персоналу має забезпечуватися поєднанням доброти і справедливості з боку керівництва). Принцип стабільності робочого місця для персоналу, висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, який дорожить посадою, має перевагу над талановитим інженером, який не дбає про збереження робочого місця. Анрі Файоль вважав, що співробітники повинні усвідомлювати свою єдність, спільність і особливість, а підлеглих треба стимулювати до вияву ініціативи. Саме в цих постулатах викладене наукове надбання Анрі Файоля, які отримали широке розповсюдження і використання серед прихильників класичної системи менеджменту незалежно від кордонів функціонування підприємств, організаційно-правових форм господарювання, умов побудови економіки, ринку, суспільства.

Не аби який науковий та практичний інтерес викликає сьогодні вивчення сутності та аналіз сучасних принципів менеджменту які викладені у “Agile Manifesto”, який є результатом роботи розробників ІТ- систем і був створений в 2001 році, як результат плідної праці і містить 4 базові принципи та 12 правил [2].

Основні чотири ключові цінності відповідно до “Agile Manifesto” включають наступне:

- люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти;
- працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію;
- позитивна співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту;
- готовність до змін важливіша за дотримання плану [2].

Найвищим пріоритетом для “Agile Manifesto” є задоволення потреб замовника, шляхом завчасного та регулярного постачання програмного забезпечення. Схвальне ставлення до змін, навіть на заключних стадіях розробки. Правила “Agile Manifesto” спрямовані на те, що працюючий продукт слід випускати якомога частіше, з періодичністю від пари тижнів до пари місяців, а також впродовж усього проєкту розробки і представники бізнесу повинні працювати

разом щодня. Над проектом повинні працювати вмотивовані професіонали, які забезпечені необхідними умовами та підтримкою. Особиста комунікація - найефективніший та найпрактичніший метод як донести інформацію до команди, так і поширити її всередині. Для "Agile Manifesto" працюючий продукт - головний показник прогресу. Інвестори, розробники і користувачі повинні мати можливість підтримувати постійний ритм як завгодно довго. Саме "Agile Manifesto" допомагає налагодити такий сталий процес розробки програмних продуктів. Постійна увага до технічної досконалості і якості проектування підвищує гнучкість проекту. Простота - мистецтво мінімізації зайвої роботи - вкрай необхідна.

За правилами "Agile Manifesto" найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення виникають у командах, що здатні самоорганізовуватись, в свою чергу ці команди регулярно намагаються знайти способи підвищення ефективності та відповідно корегувати свою роботу.

Нами були співставлені основні відповідності та відмінності між класичними та сучасними принципами менеджменту та їхня важливість використання в менеджменті. Актуальним залишається питання застосування нових підходів в менеджменті чи все ж таки використання класичних принципів, за якими стоїть багаторічний досвід та можливість аналізу практики використання.

Менеджери-практики погоджуються, що функції розроблені А. Файолем є найважливішою частиною їхньої роботи. Анрі Файоль вперше запропонував розглядати управління як самостійний об'єкт дослідження, виокремив п'ять основних елементів, з яких складаються функції адміністративного управління: прогнозування, планування, організація, координація та контроль, він визначив відмінності між "менеджментом, управлінням" як інтегрованим впливом та "адмініструванням", яке здійснювалося виключно через людей.

З якостей, необхідних менеджеру, А. Файоль виділяв компетентність і надбання досвіду. Але слід зазначити, що А. Файоль створив свої принципи більш ніж 100 років тому. За цей час людство, економіка, бізнес, виробництво, стратегії розвитку, притерпіли величезних змін, як і потреби людей. Однак щодо компетентностей, професіоналізму та надбання досвіду, то при гнучкій методології важливо заглиблюватись у певний обсяг знань та вмінь та концентруватись на виконанні своїх операцій, відповідно до спеціалізації та отриманої професії. Розширення компетенцій, надбання досвіду менеджерами, призведе до зміни ролей в команді, керування командою, до переходу в іншу компанію на вищій рівень. Фахові та комунікативні компетенції і зараз не втратили своєї актуальності, перелік яких розширюється та змінюється завдяки ускладненню, просуванню технологій.

В "Agile Manifesto" схвальне ставлення до змін, навіть на етапі завершення та спрощення структури для того щоб люди концентрувалися на роботі, а не дотриманні різних регламентів, про які наголошує Файоль.

Принципи Анрі Файоля відносять до класичної школи теорії управління і зводяться до того, що управління повинно базуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків працівників,

регламентації їхньої праці аж до детального опису окремих управлінських операцій [4]. На відміну від принципів Файоля, принципи, які викладені у “Agile Manifesto” надають можливість спрощення організаційної структури, будови роботи на максимально коротких циклах, гуманістичність у підходах роботи та надання співробітникам більше повноважень, щодо прийняття рішень. Більше повноважень означає, що рішення прийматимуться швидше, а одже і результат буде швидшим [3]. Отримуючи повноваження люди вчаться обмірковувати свої дії та відповідати за них. У разі нестандартних проблем, які постійно виникають, робота продовжується і продуктивність команди не знижується і стає максимально високою.

Принципи А. Файоля та Agile Manifesto співпадають в бажанні отримати якісний та працюючий продукт, в нинішніх реаліях “Agile Manifesto” більш затребуваний саме через свою адаптивність та гнучкість.

Принцип стабільності робочого місця для персоналу, висока плинність кадрів знижує ефективність організації, який представив світові Файоль, на нашу думку взагалі зараз втрачає свою значимість і актуальність. Фахівці, які отримали високого рівня Hard skills, вибудували в собі і володіють Soft skills, не бояться змінювати робочі місця, компанії, особливо це характерно для молоді. Навіть періодичність таких змін може відбуватись кожні 5 років а то і частіше. Можна також відмітити з власного досвіду, що зустрічаються фахівців, які працюють у відомих в світі ІТ компаніях протягом десяти років, але таких спеціалістів, саме розробників, невисокий відсоток і їх в компаніях вважають “коріфеями” і довгожителами, але враховуючі їх неоціненний досвід, з визначеною періодичністю, такі фахівці змінюють команди розробників в межах однієї ІТ компанії. А в цілому, зараз відбувається серед фахової молоді постійний пошук кращих умов роботи і життя, на що впливають ще всі ті події, які відбуваються в нашій країні, маємо на увазі війну. Міграційні процеси в Україні, про які висвітлено багато - є тому підтвердження.

Висновки. “Agile Manifesto” - це про систему цінностей, маніфест слід використовувати, коли не підходять класичні методи, коли є висока невизначеність в розробці продукту і є готовність команди бути гнучкою і постійно змінюватись і розвиватись. Основна користь в тому, що “Agile Manifesto” своїми принципами дозволяє прискорити роботу команди, підвищити ефективність та сфокусуватися на потребах клієнта, можливість легко та швидко рухатись. “Agile Manifesto” – це одна з нових, необхідних реалій еволюції управління людьми та прийняття рішень для створення і просування готового продукту. Принципи Анрі Файоля - це класична методологія в менеджменті, яка поступається гнучкій методології, яка викладена у “Agile Manifesto”. І в сучасних реаліях, хоча класичні принципи й мають ряд переваг та великий термін і досвід використання, не показують такого стрімкого зростання та розвитку на їх основі, на відміну від прихильників інноваційних технологій управління, започаткованих ІТ компаніями.

Ключові слова: Agile Manifesto, менеджмент, методологія, принципи управління.

Список використаних джерел

1. Анрі Файоль. Матеріал з Вікіпедії - вільної енциклопедії. Електронний ресурс. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D1%80%D1%96_%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BB%D1%8C (дата звернення: 06.04.2024).
2. Основні принципи Agile-маніфесту. Електронний ресурс. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html> (дата звернення: 06.04.2024).
3. Чи справді вам потрібні гнучкі методології? Коли і як впроваджувати Agile. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/agile-dou-live/> (дата звернення: 06.04.2024).
4. Менеджмент і адміністрування Ч. 1. — Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. / О.В. Баєва та ін. ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 336 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_1.pdf (дата звернення: 06.04.2024).

Вплив війни на бізнес IT-outstaffing компаній в Україні

Іван Панченко

*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,
e-mail: panchenkovv@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4236-3160*

Український ринок IT-outstaffing переживає період нестабільності та невизначеності через військовий конфлікт з рф. Цей конфлікт створює серйозні виклики для бізнес-середовища загалом, а також для індустрії IT, яка є ключовою для економічного розвитку України та має значний експортний потенціал. Необхідність забезпечення безпеки та стабільності стає одним з головних пріоритетів для IT-outstaffing компаній.

IT-компаній стикаються з викликом забезпечення безпеки для свого персоналу та інфраструктури в умовах загрози кібератак та інших ризиків фізичної небезпеки.

Військовий конфлікт безперечно має значний вплив на економічну ситуацію в країні, включаючи сферу IT-outstaffing. Одним з основних аспектів цього впливу є загальне зниження інвестиційної привабливості України для міжнародних компаній та інвесторів. Військові дії, нестабільність та ризики, пов'язані з ними, викликають великі обмеження для зовнішнього капіталу, що може призвести до зменшення обсягів інвестицій в IT-сектор та, зокрема, мати негативні економічні наслідки для IT-outstaffing компаній.

Крім того, військовий конфлікт може призвести до змін у торговельних відносинах та ринкових можливостях для українських компаній. Через безпекові міркування може ускладнитися здійснення бізнесу на розвинених ринках для IT-outstaffing компаній, які залежать від зовнішніх замовлень.

Додатково, військовий конфлікт може призвести до зростання витрат на безпеку та захист даних для IT-компаній. Збільшення потреб захисту фізичного, енергетичного і від кіберзагроз може вимагати від компаній вкладати більше ресурсів у захист і стабільність, що може вплинути на їхні витрати та ефективність.

Під час війни IT-outstaffing компанії змушені адаптувати свої бізнес-стратегії до нових умов, що включає в себе перегляд цільових ринків, пошук нових ніш та розвиток альтернативних шляхів доходів. Необхідно враховувати геополітичну та економічну нестабільність при формулюванні стратегій розвитку, зокрема, зосереджуючись на збереженні стабільності та ефективності в умовах зміни ситуації.

Реорганізація внутрішніх процесів та управління персоналом стає надзвичайно важливою для забезпечення ефективності та стабільності діяльності компаній. Це може включати в себе перегляд робочих графіків та режимів роботи для забезпечення безпеки персоналу, впровадження нових систем комунікації для забезпечення ефективної взаємодії в умовах віддаленої роботи, а також

зміни у стратегіях управління персоналом для збереження талантів та мотивації працівників.

Окрім того, IT-outstaffing компанії можуть виявляти більшу увагу до розвитку гнучких та резервних планів, які дозволять їм швидко реагувати на зміну ситуації та забезпечити безперебійну роботу у найстабільніших умовах. Важливою стає також підтримка психологічного благополуччя працівників, оскільки вони можуть відчувати стрес та неспокій через непередбачуваність обставин.

Військовий конфлікт має значний вплив на ринок та конкуренцію в сфері IT-outstaffing, змушуючи компанії переглянути свої відносини з клієнтами та партнерами. Умови війни можуть призвести до зміни пріоритетів клієнтів та їхніх вимог до послуг, що вимагає від компаній швидкої адаптації та відповідної реакції. Клієнти можуть вимагати збільшення уваги до кібербезпеки, надійності та стабільності, а також швидкої реакції на будь-які непередбачувані ситуації.

Реакція конкурентів на військову ситуацію може бути різноманітною. Деякі компанії можуть використовувати цей час для зміцнення своєї позиції на ринку, надаючи додаткові гарантії стабільності та безпеки своїм клієнтам та співробітникам одночасно. Інші можуть використовувати цей час для розвитку нових продуктів або послуг, які відповідають на потреби умов війни.

Однак, наразі висновок залишає бажати кращого. Загальний експорт IT-послуг за останні роки склав: 5,0 млрд. дол. за 2020 р., 6,9 млрд. дол. за 2020 р., 7,3 млрд. дол. за 2020 р. 6,7 млрд. дол. за 2020 р. Тобто падіння у 2023 р порівняно з 2022 р. склало 8,5%. Це звичайно стосується IT-outstaffing компаній, як складової ринку IT-послуг. Тож компанії стикатися з важкостями через втрату деяких клієнтів або партнерів.

Ключові слова: it-outstaffing, війна, бізнес процеси.

Список використаних джерел

1. Marynenko N.Yu. *Ukraine's IT outsourcing companies performance. Actual problems of modern technologies : book of abstracts of the VIII International scientific and technical conference of young researchers and students, (Ternopil, 27th-28th November, 2019) / N.Yu Marynenko, Yu .V Chaika // Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil Ivan Pulu National Technical Universtiy [et al.]. Ternopil : TNTU. – 2019. – Vol. 3, p. 146.*
2. Khalatur S. *NEW BUSINESS STRATEGIES FORMATION OF ENTERPRISES AND OUTSOURCING DEVELOPMENT AS A CONDITION FOR INCREASING COMPETITIVENESS IN THE MARKETS OF EUROPE AND UKRAINE: COMPARATIVE ANALYSIS / S. Khalatur, N. Kuprina, L. Kurbatska // Baltic Journal of Economic Studies. – 2021. – Vol. 7(4). pp. 203–213.*
3. Marynenko N. *IT OUTSOURCING CONTRIBUTION TO THE UKRAINE'S ECONOMY [Електронний ресурс] / N. Marynenko, I. Kramar, H. Tsikh // TNTU. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31424/2/FMZKP_2020_Marynenko_N-It_outsourcing_contribution_22-26.pdf*

Визначення проблем та ризиків залежності людства від інформаційних технологій у перспективі розвитку

Роман Гузік

*здобувач освітньої програми
(Agile-технології розробки програмного забезпечення),
групи МЕН/Agile-23м-в,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HuzikRM@krok.edu.ua*

Ольга Орлова-Курилова

*д.е.н, доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту,
математики та статистики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OrlovaKOV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-8382-8070*

Сучасний світ вже не уявляє себе без комп'ютерної техніки. Комп'ютери настільки глибоко проникли у людське життя, що глобальні комп'ютерні збої можуть становити, навіть, загрозу для життя людей, не кажучи вже про їхній комфорт та ментальне здоров'я.

Ще не було в історії людства прикладу, як людство підпадало під настільки велику залежність від розвитку лише одного напряму індустрії, яка б безпосередньо не була б виробництвом життєво необхідних продуктів (їжа, одяг, тощо). Причиною цього стало те, що інформаційні технології були інтегровані майже в усі сфери людського життя: починаючи з планування особистого життя, піклування про себе, сфери відпочинку, автоматизації домівки (розумний дім), соціального життя та урізноманітнення способів зв'язку з іншими, навчання, доступу до інформації та новин, так і до медичного та діагностичного обладнання, супроводу наукових, технічних та творчих робіт, обробки, створення, систематизації, зберігання та аналізу будь яких баз даних, управління промисловими станками, навігації у всіх видах транспорту і навіть моделювання настільки глобальних процесів, як клімат землі [1], настільки непередбачуваних сценаріїв, як військові операції [2] та настільки інноваційних напрямів, як створення нових матеріалів [3].

Проникненню інформаційних технологій так глибоко у повсякденне життя людей посприяло декілька факторів: по перше, це доступність через багатократне здешевлення комп'ютерів; по друге, це мініатюризація цифрових пристроїв, що дало можливість людині тримати досить потужний комп'ютер у кишені чи на зап'ясті; по третє, це розвиток цифрових мереж (особливо бездротових), що дозволило мати доступ до широкого кола інформації без прив'язки до точки доступу; а також, таргетування інформації під кожного індивіда, що прискорило пошук потрібної інформації.

Інформаційні технології досягли такого рівня надійності, що їм довіряють пілотування літаків, управління автомобілями, міським транспортом (автобус чи трамвай), регулювання міського трафіку, розподіл електроенергії, управління

фабриками та аграрними підприємствами, зберігання приватної інформації, використання мобільних пристроїв у якості посвідчення особи. Поява та розвиток технології штучного інтелекту, хоч і лякає частину людства, але все ж таки вже міцно закріпився не тільки як консультант та помічник (GPTChat, Gemini, Google та інші), але й у виконанні самостійних практичних завдань. Наприклад, вже зроблені перші операції керовані штучним інтелектом [4].

Ця довіра несе в собі ризики, адже інформаційні технології не лише дають можливості, але й створюють нові проблеми:

Залежність людства від інформаційних технологій може призводити до:

- зниження рівня особистої взаємодії, коли люди все більше спілкуються онлайн, що призводить до відчуження та самотності, що знищує його соціальні навички та знижує рівень фізичної активності;
- негативного впливу на психічне та фізичне здоров'я від надмірної залежності від цифрових пристроїв та Інтернету;
- втрати контролю над особистою інформацією через зростання ризику кібератак (крадіжку особистих даних), що у свою чергу може призвести до фінансових втрат людини та інших проблем.

Також, окрім вище згаданих проблем, треба зазначити додаткові ризики, які з'явилися у суспільстві із розвитком інформаційних технологій. До таких ризиків можна віднести:

- маніпуляція та контроль над громадською думкою через поширення фейкових новин, пропаганди та мови ворожнечі, маніпуляції громадською думкою та політичними процесами, підриг довіри до інституцій та ЗМІ, створення хибної свободи доступу до інформації (інформаційних куль);
- зростання економічної нерівності через зростання розриву між тими, хто має доступ до інформаційних технологій, і тими, хто його не має, чи через втрату робочих місць через автоматизацію, що може вплинути на зростання ризику бідності та виключення деяких груп людей з певних систем соціальних відносин, що буде обмежувати доступ до соціокультурних благ та задоволення потреб.
- зміна людської природи через негативний вплив інформаційних технологій на людську когнітивну функцію, емоційний розвиток та соціальні навички, через що зростає ризик дегуманізації та втрати людської ідентичності;
- екзистенційні ризики, до яких можна віднести ризик розробки штучного інтелекту, який може перевершити людський інтелект і становити загрозу для людства, чи ризик виникнення техногенних катастроф як наслідок втрати доступу до управління критично важливими процесами;
- ризик зниження людського творчого потенціалу через перехід на суто споживацький спосіб життя, втративши цікавість до особистісного розвитку.

Враховуючи існуючі та потенційні ризики, усвідомлюючи невідворотність прогресу та враховуючи експотенційне зростання інформаційних технологій є очевидним необхідність як постійного аналізу тенденцій розвитку інформаційних технологій задля виявлення нових ризиків, так і розробки низки заходів задля мінімізації відомих ризиків. До таких заходів можна віднести:

- розробка багаторівневих освітніх програм для підвищення рівня цифрової грамотності та обізнаності про ризики інформаційних технологій;
- розробка та впровадження політик, які регулюють використання інформаційних технологій;
- створення безпечних та етичних комп'ютерних систем;
- постійне дослідження та розробка превентивних заходів проти екзистенційних загроз;
- багатостороння підтримка (як державна так і грантова) досліджень, які вивчають вплив інформаційних технологій на людство;
- цілеспрямоване створення суспільства, яке відповідально використовує інформаційні технології;
- збереження розуміння, що інформаційні технології це лише інструмент, який може як посприяти позитивному розвитку особистості чи людства в цілому, так і негативному впливу як на особистість, так і на усе людство;
- всебічна підтримка, створення найбільш сприятливих умов та забезпечення вільного доступу до розвитку творчого потенціалу кожної людини на протязі усього його життя.

На підставі огляду думок дослідників та аспектів, які помічені саме нами, можна стверджувати, що розвиток інформаційних технологій має як позитивні, так і негативні сторони. Важливо знайти баланс між використанням інформаційних технологій та збереженням людського контролю над особистим життям, фізичним здоров'ям та основними соціальними та психічними ознаками людяності. У зв'язку із динамічним розвитком інформаційних технологій одномоментне вирішення цих задач неможливе. Необхідне створення окремого науково-прикладного напрямку у якому, через спільну роботу науковців, політиків, фахівців з етики та інших фахівців буде розробляться та постійно оновлюватись стратегія розвитку інформаційних технологій в безпечному та гуманному напрямку.

Ключові слова: інформаційні технології, людина, розвиток, ризики, цифрові технології.

Список використаних джерел

1. Кліматична модель: стаття в Wikipedia URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Climate_model (дата звернення 10.04.2024.)
2. Писаренко Т., Кваша Т., Гаврис Т. та ін. Аналіз світових технологічних трендів у військовій сфері. ДНУ «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації» (УкрІНТЕІ). Київ 2021. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/2021/09/30/Analiz.svit.tekhn.trend.viysk.sferi-2021.30.09.pdf> (дата звернення 10.04.2024.)
3. Alfred Ludwig, Reinhard Maurer, Ghanshyam Paliana, Milica Todorović "Materials Design and Discovery Using Machine Learning" by O. Anatole et al. (2021) URL: <https://www.nature.com/collections/daegjdjiff> (дата звернення 10.04.2024.)
4. Хірурги уперше використали робота зі штучним інтелектом для операції на серці. Стаття. URL: <https://ua.news.ua/technologies/hirurgy-upershe-vykorystaly-robotu-zi-shtuchnym-intelektom-dlya-operatsiyi-na-sertsii> (дата звернення 10.04.2024.)

Agile-менеджмент у складних умовах: виклики та стратегії при дистанційній роботі під час війни в Україні

Віталій Борщов

здобувач освітньої програми

(Agile-технології розробки програмного забезпечення),

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: BorshchovVO@krok.edu.ua

Науковий керівник:

Ольга Орлова-Курилова

д.е.н, доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту,

математики та статистики,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: OrlovaKOV@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-8382-8070

Зростання актуальності застосування гнучкої Agile-методології управління в умовах нестабільності та стресу під час широкомасштабної війни в Україні пов'язана з необхідністю ефективного керування організаціями та командами, які змушені працювати на відстані через воєнні дії та загрозу безпеці. Гнучкі методології управління, такі як Agile, стають ключовим інструментом для забезпечення спроможності організацій адаптуватися до змін в умовах військового стану та забезпечити ефективне функціонування команд у віддаленому режимі роботи завдяки гнучкості, що є одним з головних принципів цієї методології.

Ніколи ще в сучасній історії на території Європи не доводилось підтримувати функціонування та проводити керування компаніями в умовах повномасштабної війни, з повноцінною загрозою ракетних ударів у будь-яку мить. Умови дистанційної роботи під час війни створюють унікальні виклики для керівництва, такі як нестабільність, стрес, обмеженість ресурсів, складність комунікації та управління віддаленими командами. Agile-методології дозволяють ефективно відповідати на ці виклики, забезпечуючи гнучкість, прозорість та швидкість в управлінні проектами і завданнями під час суцільної нестабільності та потреб швидкого реагування на непередбачені виклики.

Таким чином, саме гнучка методологія управління Agile, стає ключовим інструментом для забезпечення спроможності організацій адаптуватися до змін в умовах війни та забезпечення ефективного функціонування команд на віддаленому режимі роботи. Гнучкість методу Agile, що передбачає ітеративний підхід, постійний зворотний зв'язок та готовність до змін, є основною перевагою над традиційними, більш статичними методами управління, що дозволяє ефективно реагувати на непередбачені обставини та швидко адаптуватися до змін в умовах війни [1].

Умови війни та дистанційної роботи створюють унікальні виклики для управління проектами та командами. Ці виклики вимагають особливих стратегій та підходів для успішного впровадження Agile-методології, які можуть допомогти організаціям адаптуватися до змін та забезпечити ефективну роботу

в умовах нестабільності та стресу.

Специфічні виклики впровадження Agile в умовах війни та дистанційної роботи можна описати як:

- нестабільність умов, постійна зміна ситуації на передовій та загроза безпеці можуть впливати на планування та виконання проєктів;
- обмеженість ресурсів, обмеженість доступу до фізичних та людських ресурсів може ускладнювати роботу команди;
- умови війни передбачають можливість призову співробітників до лав Збройних Сил України у будь-який момент, що може призвести до плинності кадрів у команди та неможливості планування та як наслідок невиконання проєкту;
- складність комунікації, а саме непередбачувані воєнні обставини та дистанційність створюють перешкоди при комунікаціях між учасниками проєкту при офлайн спілкуванні, або унеможлиблює його;
- управління віддаленою командою, віддаленість членів команди може призвести до складнощів у співпраці та координації робіт;
- вплив на психологічний стан співробітників, дистанційна робота під час війни викликає напругу та відволікання на події, що відбуваються навкруги, що призводить до стресу та виснаження у співробітників, що вимагає розуміння, уваги з боку керівництва для підтримки їхнього психологічного стану;
- різні робочі графіки обумовлені неможливістю працювати під час повітряних тривог та загроз безпеки деяких співробітників команди, що часто перебувають у різних областях України, що призводить до проблем планування часу загальних мітингів та не гарантує 100 % присутності всіх членів команди.

Ці виклики вимагають від керівництва організаційної гнучкості та ефективної стратегії для успішного управління проєктами в умовах нестабільності та стресу.

На основі власних спостережень роботи компаній в Україні, має сенс впроваджувати наступні можливі стратегії для покращення стабільності роботи Agile-середовища в умовах віддаленої роботи під час війни:

- для управління ризиками необхідно розробити плани управління ризиками, які враховують постійні зміни у ситуації на передовій, ракетні обстріли, перебої в роботі енергосистеми та можливість призову співробітників до Збройних Сил України. Постійна оцінка ризиків та адаптація стратегії управління відповідно до змін;
- з метою ефективного планування важливо розробити гнучкі плани роботи, які дозволяють швидко змінювати пріоритети та ресурси у відповідь на зміни в умовах сьогодення;
- також важливо створити стабільну комунікаційну систему, в якій використовуються цифрові інструменти для ефективної комунікації між учасниками проєкту та підтримки зв'язку в умовах війни та дистанційної роботи;
- технічне забезпечення передбачає доступ до необхідних технічних засобів для роботи віддалено, включаючи програмне забезпечення для спільної роботи, зв'язок та джерела безперебійного живлення.

- важлива постійна підтримка співробітників, необхідно звертати увагу на психологічний стан співробітників та надавати підтримку у вигляді консультацій, тренінгів з управління стресом та інших заходів;
- формування гнучкості та адаптивності команди, дозволяють швидко змінювати стратегії та плани у відповідь на зміни в умовах нестабільності;
- встановлення регулярних планувальних зустрічей, а саме враховуючи складність робочих графіків та можливість відсутності деяких співробітників. Регулярні зустрічі членів команди забезпечують актуальність інформації та зв'язку в команді, підвищують обізнаність у поточних справах.

Всі ці сформульовані стратегії дій допоможуть забезпечити ефективність впровадження Agile-методологій в умовах війни та дистанційної роботи, тим самим дозволять зменшити ризики та забезпечити успішне виконання проєктів.

Один з головних показників ефективності впровадження Agile під час війни та його доцільності ми би хотіли розглянути на прикладі, який є досить нетиповим, але дуже показовим. В умовах війни та роботи війська на місцях, Agile є надзвичайно корисним та ефективним інструментом для Збройних Сил України (ЗСУ). На сьогодні є багато прикладів впровадження Agile у військово-менеджерами, які були призвані до лав ЗСУ. Вони успішно адаптують та застосовують знання із цивільної сфери у війську. Одним з таких прикладів є історія Дмитра Ярмака який став командиром роти та використовував IT-досвід в ЗСУ [2].

Застосування Agile допомагає вирішити проблему забезпечення комунікації між військовими підрозділами у різних регіонах країни та забезпечити оперативне прийняття рішень. Це досягається завдяки створенню малих автономних груп, які мають чіткі завдання та повноваження для реагування на нагальні ситуації на місцях. Такий підхід дозволяє швидко та ефективно вирішувати проблеми та забезпечує безпеку під час військових дій.

Також, важливим показником ефективності впровадження Agile є здатність відділень швидко адаптуватися до змін у військових операціях, забезпечуючи гнучкість та швидкість реагування на зміни в обстановці. Agile підвищує ефективність використання ресурсів та зменшує час на прийняття рішень, що є критичним у воєнний час. Крім того, Agile сприяє підвищенню морального та військового духу, оскільки працює на створення спільного бачення та взаєморозуміння в команді, що є важливими елементами успішного ведення військових операцій.

Підбиваючи підсумки проблематики що ми висвітлили та дослідили, можна підкреслити, що успішне впровадження Agile в умовах війни та дистанційної роботи може значно підвищити ефективність управління та роботу команд, забезпечуючи швидке реагування на зміни та непередбачені обставини. Використання Agile-методологій дозволяє підтримувати комунікацію, високий рівень мотивації співробітників та забезпечувати гнучкість у вирішенні завдань.

Також можна зазначити, що перспективи подальших досліджень у цій області полягають у розвитку більш детальних стратегій впровадження

Agile, адаптованих до специфіки воєнних умов, у вивченні впливу Agile на психологічний стан співробітників та оптимізацію комунікаційних процесів під час війни.

Ключові слова: Agile-методологія, умови війни, дистанційна робота в умовах війни, виклики Agile, стратегії Agile.

Список використаних джерел

1. *Manifesto for Agile Software Development / К. Beck та ін. Manifesto for Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата звернення: 05.04.2024).*
2. *Бурдіна Е. Як впровадити Agile в армії? Історія Дмитра Ярмака, який став командиром роти та використав IT-досвід в ЗСУ. DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/interviews/agile-in-ukrainian-army/> (дата звернення: 04.04.2024).*

Адаптація Agile-методологій для цифровізації процесів управління проєктами

Олексій Басанець

здобувач освітньої програми
(Agile-технології розробки програмного забезпечення),
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: basanetsov@krok.edu.ua
Науковий керівник:

Ольга Орлова-Курилова

д.е.н, доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту,
математики та статистики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OrlovaKOV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-8382-8070

У сучасному світі, де технології розвиваються з великою швидкістю, адаптація до змін є ключовим фактором успіху. Це особливо важливо для управління проєктами, де традиційні методики часто не можуть встигнути за швидкими змінами в бізнес-середовищі. В цьому контексті Agile-підходи стають все більш популярними, оскільки вони надають гнучкість і адаптивність, які необхідні для успішного управління проєктами в майбутньому. Разом з тим, впровадження Agile-методологій не є простим завданням. Вони вимагають значних змін в організаційній культурі, структурі та процесах. Більше того, вони потребують цифровізації (використання цифрових технологій для автоматизації процесів, підвищення ефективності та забезпечення більшої прозорості).

Актуальність теми полягає в тому, що сучасні компанії зіштовхуються з необхідністю ефективної цифровізації своїх процесів управління проєктами для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Швидкі технологічні зміни, посилення конкуренції та зростання очікувань клієнтів вимагають від компаній не лише швидкості впровадження нових ініціатив, але й гнучкості в реагуванні на зміни та невизначеність. У цьому контексті Agile-методології виявляються дуже актуальними, оскільки дозволяють швидко адаптуватися до змін, забезпечуючи при цьому високу якість продукту та ефективне управління ресурсами.

Постановка проблеми полягає у необхідності впровадження цифровізації в управління проєктами у сучасних організаціях та нестачі ефективних методів для досягнення цієї мети. Традиційні методи управління проєктами часто не відповідають потребам бізнес-середовища, яке швидко змінюється, де цифрові технології стають ключовим фактором конкурентоспроможності.

Agile-методологія – це підхід до управління проєктом, який передбачає розвиток проєкту на фазиті та наголошує на безперервній співпраці та вдосконаленні. Команди дотримуються циклу планування, виконання та оцінювання [1].

Цей метод управління найбільш ефективний при організації діяльності малих і середніх команд. Основною характеристикою Agile-підходу є залучення

всіх зацікавлених сторін до проєкту. Кожен стейкхолдер є незалежним фахівцем зі своєю сферою роботи та інтересами. Це дозволяє не обмежувати діяльність виконавців виключно розпорядженнями керівництва та виконувати свою роботу з більшою свободою дій [2].

Запровадження гнучких методологій управління проєктами дозволяє виконувати кілька етапів одночасно, замість того, щоб чекати на завершення попередніх етапів перед переходом до наступних. Це суттєво підвищує якість та продуктивність роботи команди, а також її швидкість.

Agile-підходи базуються на наборі цінностей та принципів, викладених в Agile Manifesto [3]. Нижче наведено кілька ключових принципів:

- найвищим пріоритетом є задоволення потреб замовника;
- схвалення змін, навіть на заключних етапах розробки;
- працюючий продукт – головний показник прогресу;
- співпраця між розробниками і замовниками на протязі всього процесу [3].

Цифровізація в контексті управління проєктами означає використання цифрових технологій та інструментів для покращення ефективності, продуктивності та якості виконання. Це може включати в себе використання програмного забезпечення для управління проєктами, хмарних сервісів для спільної роботи, аналітичних інструментів для прогнозування та оптимізації робочих процесів, автоматизацію рутинних завдань та багато іншого. Цифрові технології можуть значно полегшити спілкування в команді, забезпечити доступ до необхідної інформації у будь-який час та з будь-якого місця, покращити контроль над процесами та ресурсами, а також сприяти швидкій реакції на зміни та вдосконаленню проєктів.

Успішність застосування принципів гнучкої методології суттєво залежить від коректності виконання початкового етапу (проєктування архітектури та логіки додатку) та адекватного до принципів методології, розподілу задач на підзадач.

Agile та цифрова трансформація мають багато спільних принципів. Обидва підходи зосереджені на гнучкості, швидкості, інноваційності та орієнтації на користувача. Agile-методології можуть бути ефективно використані в цифровому середовищі, адаптуючи Scrum, Kanban, Lean, XP до вимог цифрової трансформації. Вони дозволяють швидко адаптуватися до змін, ефективно реагувати на відгуки користувачів та постійно вдосконалювати продукт. При цифровізації такі переваги стають ще більш важливими, оскільки технології та вимоги користувачів швидко змінюються.

Кожна з Agile-методологій (Scrum, Kanban, Lean, XP) може бути адаптована для використання в цифровому середовищі. Наприклад, Scrum може бути використаний для організації роботи в маленьких командах, що працюють над ітеративними циклами, відомими як спринти, це дозволяє командам швидко реагувати на зміни та постійно вдосконалювати продукт. Kanban може бути використаний для візуалізації робочих процесів та потоку роботи, що допомагає командам краще розуміти свою продуктивність та шукати способи

її покращення. Lean в цифровому середовищі фокусується на мінімізації витрат шляхом видалення будь-яких процесів, що не додають цінності, це може бути особливо корисним в цифровому управлінні проектами, де процеси можуть бути легко автоматизовані або оптимізовані за допомогою технологій. XP (Extreme Programming) фокусується на підвищенні якості коду та неперервному вдосконаленні, що є особливо корисним в цифровому управлінні проектами, де швидкість та якість розробки є критично важливими [4].

Впровадження гнучких підходів у цифровому управлінні проектами вимагає глибокого розуміння Agile-методологій та особливостей цифрового середовища. Рекомендується починати з маленьких проєктів, поступово збільшуючи масштаб впровадження Agile. Також важливо навчати команду принципам Agile та використовувати відповідні інструменти для підтримки Agile-процесів.

Стратегія адаптації Agile-методологій для цифровізації процесів управління проектами може включати наступні кроки:

1. Оцінка поточного стану. Першим кроком є оцінка поточного стану процесів управління проектами та рівня їх цифровізації. Це допоможе визначити, які аспекти можуть бути покращені за допомогою Agile-методологій.

2. Вибір Agile-методології. На основі оцінки поточного стану вибирається Agile-методологія, яка підходить найбільше. Вибір залежить від специфіки проєкту, команди та цілей організації.

3. Адаптація Agile-методології. Вибрана Agile-методологія адаптується для відповідності вимогам цифрової трансформації. Це може включати модифікацію окремих елементів методології для кращого використання цифрових технологій.

4. Навчання та підготовка команди. Команда проходить навчання та підготовку для впровадження нової Agile-методології. Це включає навчання принципів Agile, використання нових інструментів та технологій, а також розуміння нових ролей та обов'язків.

5. Ітеративне впровадження та постійне вдосконалення. Agile-методологія впроваджується ітеративно, з постійним моніторингом та вдосконаленням. Команда регулярно аналізує свою роботу, вчиться на своїх помилках та шукає способи покращення.

Висновок: в контексті сучасного бізнес-середовища, де швидкі технологічні зміни, посилення конкуренції та зростання очікувань клієнтів вимагають від компаній гнучкості та ефективності, цифрова трансформація та використання Agile-методологій управління проектами стають надзвичайно важливими. Аналізуючи принципи Agile та сутність цифрової трансформації, стає очевидним, що обидва підходи спрямовані на покращення якості, швидкості та інноваційності. Впровадження Agile-методологій у цифрове управління проектами дозволяє компаніям ефективно реагувати на зміни, вдосконалювати продукт та забезпечувати високу якість роботи команди.

Стратегія адаптації Agile-методологій для цифровізації процесів управління проектами включає оцінку поточного стану, вибір методології, яка підходить

найбільше, адаптацію до вимог цифрової трансформації, навчання та підготовку команди, а також ітеративне впровадження та постійне вдосконалення.

Таким чином, впровадження Agile-підходів у цифрове управління проектами є критично важливим для компаній, які прагнуть забезпечити свою конкурентоспроможність та стабільний розвиток у сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі.

Ключові слова: Agile -методологія, команда, управління проектами, цифровізація.

Список використаних джерел

1. Стаття «*The Agile Coach. Atlassian's no-nonsense guide to agile development*». URL : <https://www.atlassian.com/agile> (дата звернення 10.04.2024).
2. Мартін Роберт: *Чистий Agile: назад до основ / пер. з англ. В. Луненко. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2021. 224 с.*
3. *Маніфест принципів гнучкої методології. Електронний ресурс. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html> (дата звернення 10.04.2024).*
4. Рябоконт Н. П., Рябоконт Б. А., Рябоконт А. А. *Agile methodology: value-oriented approach. Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences. 2018. No. 49. Електронний ресурс. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.49.2018.136152> (дата звернення 10.04.2024).*

Сутність інформації та її місце і роль в менеджменті організації

Володимир Гаман

здобувач групи МЕН/Agile-23м-в,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: HamanVM@krok.edu.ua

Віктор Алькема

доктор економічних наук, професор,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Alkema@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність теми. На сьогоднішній день розуміння інформації та її місце і роль в менеджменті сучасної організації залишається дуже актуальною. Це обумовлено постійним розвитком технологій, зростанням обсягів доступної інформації, а також змінами в умовах бізнес-середовища.

Інформація стає важливим ресурсом для організацій у прийнятті рішень, виконанні стратегічного планування та забезпеченні конкурентоспроможності. Вона допомагає в розумінні потреб споживачів, аналізі ринкових умов, а також управлінні внутрішніми процесами та ресурсами.

У зв'язку з цим, важливо розуміти, як ефективно збирати, аналізувати, зберігати та використовувати інформацію в рамках системи менеджменту організації. Впровадження інформаційних технологій, вивчення питань кібербезпеки, розвиток навичок аналізу даних - це лише деякі аспекти, які стають ключовими в управлінні сучасною організацією.

Об'єктом цього дослідження є інформація, яку використовують, для кращого керування процесами в організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти щодо розуміння інформації, її видової класифікації, процесів накопичення та обробки різних видів інформації, які можуть використовуватись в керуванні процесами в організації.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз сучасних вимог до інформації, а також шляхи поліпшення інформаційного забезпечення менеджера організації.

Для досягнення мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- проведений аналіз фахових наукових статей монографії, публікації у науково-прикладних журналах, аналітичні звіти, офіційні документи;
- ідентифіковано за якими ознаками можна класифікувати інформацію;
- визначено вплив інформації на ефективність управління організаціями та здійснено узагальнення базових принципів щодо роботи з інформацією.

Інформаційною базою дослідження були фахові наукові статті, монографії, публікації у науково-прикладних журналах, аналітичні звіти, офіційні документи тощо.

Результати дослідження. На першому етапі дослідження на підставі

бібліографічного аналізу наукових фахових та прикладних джерел було встановлено, що одним з основних чинників, за якого, функціонують соціотехнічні системи - це внутрішні і зовнішні інформаційні процеси. Якщо їх вірно організувати, то це буде основою для ефективного управління в компанії. Інформація, що буде надходити і використовуватись в середині організації, вона утворює змістове наповнення комунікативних процесів між працівниками та її зовнішнім середовищем [1].

Ідентифіковано, що інформація - це основа процесу управління, тому що, вона містить в собі необхідні для розуміння ситуацій, а також для прийняття рішень в управлінні, відомості. Ці відомості надають керівнику можливість діяти свідомо та організовано, в процесі керування компанією або будь яким її підрозділом. Менеджеру потрібно постійно оброблювати та засвоювати різного виду інформацію, з метою підтримки стабільного розвитку компанії [2]. Правдива та перевірена інформація про стан соціотехнічної та економічної систем організації та їх взаємозв'язки із зовнішнім середовищем повинні забезпечувати раціональне функціонування, збереження цілісності і якісної специфіки. Відсутність правильної інформації в управлінні компанії може породити суб'єктивізм, необґрунтовані рішення та дії, які можуть сильно зашкодити управлінню [5].

Другим етапом дослідження було формування видової класифікації інформації з позиції менеджменту організації. Встановлено, що інформація класифікується за характером, сферами виникнення, призначення та формами фіксації інформації, що використовується в управлінні організаціями. Серед інших класифікаційних ознак інформації, також слід відмітити змістову та рівневу. Змістовні ознаки інформації будуть класифікуватись за об'єктами відображення (трудові, матеріальні ресурси, засоби виробництва, фінанси тощо), галузями діяльності та за типами відносин (економічні, соціальні, технічні). Рівнева ознака повинна визначати спрямованість інформації. Ця інформація може бути для команди (надходить від суб'єкта до об'єкта управління), може бути повідомна (надходить від об'єкта та суб'єкта), а також горизонтальна (забезпечує інформаційний обмін між партнерами одного рівня). Класифікація інформації дуже важливий момент для аналізу інформаційного обміну в системі менеджменту. Класифікація допомагає нам виявити місця, де занадто багато інформації або навпаки її недостача [3].

На завершальному етапі дослідження визначено вплив інформації на ефективність управління організаціями та здійснено узагальнення базових принципів щодо роботи з інформацією. Сформовано авторське бачення щодо розробки та реалізації програм удосконалення інформаційного забезпечення. З'ясовано, що програму для покращення інформаційного забезпечення праці менеджера потрібно розглядати, як проект, в якому можна виділити такі етапи: визначення потреб в інформації, проведення системного аналізу, здійснення системного проектування (дизайну), створення і підготовка програм і також впровадження й ефективне використання програмно-комп'ютерної

інфраструктури [4]. Обсяг інформації, яку ми будемо застосовувати, потрібно визначати з урахуванням розміру, спеціалізації підприємства, організаційної структури в цьому підприємстві, характеру розвитку внутрішніх зв'язків, а також зв'язків з іншими підприємствами та організаціями. Також не слід забувати про суб'єктивні фактори: освіту та досвід керівництва, організаторські здібності, методи й стиль керівництва та ін. [6]. Ефективна інформаційна система буде передбачати одноразовість реєстрації первинної інформації, чіткість форм і стислість записів, взаємну погодженість системи показників та уніфікацію документів тощо.

Висновок. Таким чином, в процесі проведеного дослідження встановлено, що правильна робота з інформацією є основою успіху для будь-якої організації. Інформація яка буде використовуватись менеджером організації – це один із найважливіших чинників, що може впливати на ефективність управлінських процесів на усіх рівнях та напрямках діяльності та розвиток організації в цілому. Для того щоб суб'єкт господарювання не збанкрутував в умовах ринкової економіки, потрібно, в першу чергу здійснити чітке та системне інформаційне забезпечення управління організацією та її підрозділами. Оперативне і якісне керівництво буде залежати від своєчасного забезпечення менеджерів і фахівців об'єктивною для прийняття та реалізації управлінських рішень інформацією. Результати проведеного дослідження свідчать, що з точки зору управління важливо: вірно класифікувати тип інформації, якою ми володіємо, щоб краще розуміти, що це за інформація та хто повинен мати доступ до неї, а хто ні; оцінювати обсяг інформації, якою ми володіємо, тому що її недостача може спричинити прорахунки або прийняття хибних рішень; інформація повинна бути актуальною і своєчасно проаналізованою, щоб швидко і ефективно реагувати на зміни невизначених умов та вимог діяльності, це може надати нам перевагу в оперативності та якості прийняття рішень та прогнозування їх наслідків.

Ключові слова: інформація, організація, менеджмент організації, менеджер.

Список використаних джерел

1. Гуминюк, Ю., & Трут, О. (2021). Інформаційне забезпечення менеджменту підприємства. Збірник наукових праць SCIENTIA. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/article/view/8194>
2. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. Науково-методичний збірник, Київ. Видавництво «Фенікс». - 2005. 320 с.
3. Навчально-інформаційний портал ВП НУБІП України «Ніжинський агротехнічний інститут». URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5283> (дата звернення: 02.04.2024).
4. Основи менеджменту. URL: http://megalib.com.ua/content/2570_131Informaciya_ii_vidi_i_rol_y_tenedjmenti.html (дата звернення: 02.04.2024).
5. Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи. URL: https://lib.iitta.gov.ua/721606/1/20_Навчальний%20посібник%20МСП_2011_.pdf (дата звернення: 20.03.2024).
6. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. II. — Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. — 326 с.

Конфлікти в управлінні ІТ-проектами

Дмитро Потапенко

*здобувач освітньої програми «Менеджмент організації»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PotapenkoDP@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач 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. Тема "Конфлікти в управлінні проектами" є надзвичайно актуальною, оскільки конфлікти в проектних командах можуть серйозно впливати на успішність проекту та його результативність. Особливості управління конфліктами в рамках проектних команд полягають у вирішенні різноманітних суперечностей, що виникають у процесі співпраці між учасниками команди, різними поглядами на завдання та шляхи їх вирішення, а також у конкуренції за ресурси та владу.

Ця тема важлива для менеджерів проектів та керівників команд, оскільки вона допомагає створити сприятливу робочу атмосферу та максимально використовувати потенціал усіх учасників команди для досягнення проектних цілей.

Об'єктом дослідження є аналіз природи, джерел, типів та наслідків конфліктів, що виникають у процесі роботи над проектами. Особлива увага приділяється управлінню конфліктами в рамках команди, тобто способам вирішення конфліктів і побудови співпраці між учасниками команди.

Предметом дослідження є конфлікти в управлінні проектами, зокрема їхні особливості, джерела, типи, вплив на проектні команди та методи їх вирішення. Також вивчається специфіка управління конфліктами в рамках проектних команд, зокрема методи забезпечення співпраці та досягнення проектних цілей через ефективне управління конфліктами.

Метою дослідження є розуміння природи, джерел, та впливу конфліктів на управління проектами, зокрема їхніх особливостей у контексті проектних команд. Також метою є вивчення методів управління конфліктами та співпраці в рамках команди з метою досягнення проектних цілей. Це дослідження спрямоване на розробку практичних рекомендацій та стратегій для управління конфліктами та побудови співпраці в проектному середовищі з метою підвищення ефективності управління проектами.

Інформаційна база досліджень при аналізі джерела [1] розглянуті стратегії управління проектами та визначено сутність поняття "ІТ-проект", де особлива увага приділяється специфіці ІТ-проектів з огляду на потреби ключових учасників. Важливим аспектом ІТ-проектів є їх складність, що вимагає участі різних спеціалістів з сфери ІТ, таких як керівник проекту, бізнес-аналітик,

програмісти, адміністратори баз даних та інші. Крім того, в роботах [2,3] досліджено психологічні аспекти виникнення та розвитку конфліктів, а також в [4] розглянуто основні підходи до управління конфліктами в колективі. Основна мета цього аналізу - вивчення аспектів управління конфліктами та конфліктними ситуаціями у контексті управління. Оскільки основним драйвером будь-якого проекту є людські ресурси з різними характеристиками, такими як стаж роботи, вік, стать, освіта, цінності, стиль роботи, соціальні цінності і т. д.

Опис та результати дослідження.

Швидкий розвиток інформаційних технологій у сучасному світі відбувається в умовах складного та висококонкурентного середовища, що постійно змінюється. Конфлікти в ІТ-проектах не є винятком і можуть виникати з різних причин, таких як відмінності в поглядах, розбіжності у пріоритетах, проблеми зі спілкуванням, нереалістичні очікування чи обмеження людських та технічних ресурсів. Ці чинники можуть негативно позначитися на проекті в цілому або на його ключових етапах. Тому управління конфліктами виявляється ключовим для успішного завершення ІТ-проектів вчасно, у межах бюджету та з високою якістю, з урахуванням потреб всіх зацікавлених сторін.

Ефективне управління конфліктами може сприяти зменшенню напруги та зростанню розуміння та позитивних відносин між окремими особами та групами. Оскільки ІТ-проекти функціонують в конкурентному та динамічному оточенні, ризик виникнення конфліктів зростає. Серед основних причин конфліктів можна виділити розбіжності у думках або поглядах, невизначеність ролей та обов'язків, проблеми з комунікацією, неузгоджені очікування, культурні відмінності, боротьбу за владу, обмежені ресурси та ін. [3].

Роль конфлікту визначена у тому, як він впливає на команду та кожного окремого учасника [2]. У контексті управління конфліктами розрізняють явні та приховані функції. Важливо також зазначити, що функція конфлікту полягає у можливості викликати існуючі норми, ідеї та припущення, сприяючи тим самим розвитку та покращенню. Явні функції охоплюють очевидні або відомі результати конфлікту, такі як зміни в політиці чи процедурах, поліпшення комунікації або вирішення конфліктних ситуацій. Зазвичай ці аспекти мають позитивний вплив і можуть сприяти поліпшенню загального функціонування команди або організації. Проте, той же самий конфлікт може також призвести до падіння морального духу, зниження продуктивності або збільшення текучості кадрів [4].

Важливо усвідомлювати, що конфлікти можуть мати як позитивний, так і негативний вплив, і що явні та приховані аспекти можуть не завжди збігатися. Серед позитивних наслідків конфліктів можна відзначити сприяння зростанню та навчанню всередині проекту та колективу, формування міцних взаємин та відкритої співпраці, посилення креативності та бажання відхилитися від стандартних рішень, покращення процесів ухвалення рішень та зміцнення стійкості та адаптивності в проекті.

Щодо негативного впливу конфліктів, важливо відзначити, що деструктивні

наслідки можуть включати погіршення взаємин у проекті, зниження загальної продуктивності, зростання морального та фізичного напруження, завдання репутаційної шкоди, а також виклик емоційного стресу, тривоги та можливість виникнення проблем з психічним здоров'ям. Важливо усвідомлювати потенційні негативні наслідки конфліктів і намагатися вирішувати їх конструктивним шляхом, щоб зменшити можливість шкоди.

Існує кілька типів конфліктних ситуацій і протистоянь, які можуть виникнути під час планування та виконання ІТ-проектів, такі як:

1. Технічний конфлікт: Цей вид конфлікту виникає, коли існують розбіжності у поглядах на технічні підходи або рішення. Наприклад, члени команди можуть не згоджуватися з вибором мови програмування чи системи керування базами даних, або мати відмінні думки стосовно ефективності або реалізованості певного технічного рішення.

2. Конфлікт розкладу: Ця конфліктна ситуація виникає, коли виникають непорозуміння стосовно часових рамок або кінцевих термінів проекту. Наприклад, члени команди можуть не узгоджувати, скільки часу необхідно для виконання певного завдання, або мати різні пріоритети, які впливають на графік проекту.

3. Конфлікт ресурсів: Цей тип конфлікту виникає, коли існують розбіжності у використанні ресурсів, таких як бюджет, персонал або обладнання. Наприклад, члени команди можуть не згоджуватися з розподілом бюджету для певного етапу проекту, або мати різні думки стосовно потреб у персоналі для виконання проекту.

4. Конфлікт у комунікації: Цей вид конфлікту виникає, коли виникають перешкоди в спілкуванні між учасниками команди або виникають непорозуміння. Наприклад, члени команди можуть мати різні стилі спілкування або неефективно повідомляти про оновлення чи зміни у проекті.

5. Конфлікт культурних цінностей: Цей тип конфлікту виникає, коли існують різниці в культурних або організаційних нормах і цінностях. Наприклад, учасники команди з різних країн або організацій можуть мати різні підходи до вирішення проблем або прийняття рішень, що може призвести до конфліктів. Важливо розпізнати різні типи конфліктів, які можуть виникати під час ІТ-проектів, і розробляти стратегії для їх конструктивного вирішення. Це може включати поліпшення спілкування та співпраці між членами команди, уточнення цілей і пріоритетів проекту, а також звернення за допомогою до керівника проекту або стороннього посередника для сприяння вирішенню проблем.

У підсумку, конфлікти в ІТ-проектах можуть виникати з різних причин, таких як технічні розбіжності, розклад проекту, конфлікт ресурсів, проблеми у комунікації та різниці в культурних цінностях. Деякі конфлікти можуть мати позитивний вплив на проект, спонукаючи до кращого розвитку та вирішення проблем, але існує ризик виникнення деструктивних наслідків, які можуть вплинути на продуктивність та ефективність команди. Для успішного керування конфліктами важливо розробляти стратегії їх вирішення, вдосконалювати комунікацію та співпрацю в команді, і звертатися за допомогою до керівництва

проекту або посередників у разі необхідності.

Практична значущість результатів дослідження: Результати дослідження мають значну практичну важливість для управління ІТ-проектами. Розуміння типів конфліктів, їх причин і можливих наслідків дозволяє керівникам проектів та командам забезпечити ефективне управління конфліктами. Це може включати розроблення стратегій управління конфліктами, покращення комунікаційних процесів в команді, встановлення механізмів розробки конструктивних рішень та виявлення способів запобігання конфліктам на ранніх етапах проекту.

Застосування результатів дослідження допоможе забезпечити успішне завершення ІТ-проектів, збільшити продуктивність команди, покращити якість роботи та зменшити ризик виникнення негативних наслідків конфліктів. Крім того, ці результати можуть бути корисними для розроблення навчальних програм з управління конфліктами в контексті ІТ-проектів та для подальшого дослідження в цій області.

Ключові слова: ІТ-проекти, управління конфліктами, комунікація, конфлікт, проектні команди, ресурси, планування, співпраця, продуктивність, конструктивне вирішення, керівник проекту, ефективність, спілкування.

Список використаних джерел

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge and The Standard for Project Management (PMBOK®GUIDE) Seventh Edition.*— Project Management Institute, 2021.— 370 p.
2. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики [Текст] / Н. Новікова // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 2(41). – С. 79-83 – (загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання). 246
3. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі [Текст] / О. Криворучко // Персонал. – 2003. – № 4 – 5. – С. 101-103
4. Guan D. *Conflicts in the project environment* [Електронний ресурс] / Guan, David – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pmi.org/learning/library/project-environment-eleven-projectconflicts-7348%20/>

Роль ІТ в управлінні підприємством та автоматизація підприємств

Руслан Скопненко

здобувач освітньої програми

«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: SkopnenkoRI@krok.edu.ua

Ольга Орлова-Курилова

д.е.н, доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту,

математики та статистики,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: OrlovaKOV@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-8382-8070

Актуальність роботи. У сучасному світі інформаційні технології (ІТ) є життєво важливою частиною оптимізації бізнес-процесів. Вони пропонують інструменти, які дозволяють компаніям впроваджувати плани, спрямовані на прискорення бізнес-процесів, зниження операційних витрат і покращення якості продуктів і послуг. Компанії використовують ІТ-рішення, щоб підвищити загальну продуктивність, скоротити витрати та пришвидшити операції. Кожен аспект бізнесу тепер залежить від технології, від автоматизації обліку до управління постачанням.

Об'єкт роботи. Інформаційні технології в управлінні підприємством забезпечують постійне вдосконалення бізнес-процесів за допомогою використання інформаційних систем для аналізу даних, підтримки комунікації між відділами та прийняття стратегічних рішень. Впровадження автоматизованих систем управління ресурсами, виробництвом та обслуговуванням клієнтів полегшує рутинні операції, підвищує продуктивність і зменшує ризик помилок.

Предмет дослідження є вплив використання інформаційних технологій на корпоративне управління та ефективність автоматизованих процесів у компаніях.

Мета роботи. Дослідити та проаналізувати вплив інформаційних технологій на рівень продуктивності управління компанією з метою виявлення можливостей для оптимізації та підвищення ефективності, а також оцінити результативність процесів автоматизації в компаніях.

Для досягнення мети вирішено такі основні **завдання**, як:

1. Аналіз впливу інформаційних технологій на ефективність управління бізнесом;
2. Оцінка ефективності автоматизованих процесів на підприємстві;
3. Виявлення переваг і недоліків використання автоматизованих систем та визначення можливостей для вдосконалення.
4. Аналіз результатів попередніх досліджень та статистичні дані щодо ефективності управління та автоматизації на підприємствах галузі.

Інформаційну базу дослідження становлять публікації, наукові праці та дослідження у сфері управління та ІТ на підприємствах. Також внутрішня інформація про компанії, включаючи звіти, аналітику та дані про ресурси та

процеси компанії.

Теоретичну й методичну основу дослідження з питань ролі ІТ в управлінні підприємства та автоматизації підприємств становлять роботи таких авторів як: Юматов Ю., Ксьонжик І. В., Мацьків Г.В., Жук В. М., Бездушна Ю. С., Микульський В. С., Дриньов Д.М., Войтех К.Р., Тимошенко Р.Р. У своїх роботах кожен дослідник наголошує на власному баченні вирішення цієї проблеми, проте всі дослідження стосовно ролі ІТ в управлінні потребують постійного вивчення, розгляду і тому привернули і нашу увагу. Такий жвавий інтерес пов'язаний з тим, що індустрія ІТ не стоїть на місці, стрімко розвивається, ускладнюється та з'являються все нові і нові продукти ІТ, які "шукають" своїх все нових і нових користувачів, у тому числі вирішуючи різноманітні задачі, які ставить менеджмент сучасних підприємств.

Це дослідження має зосередитися як на нових можливостях використання штучного інтелекту в бізнес-середовищі та перевагах, які він приносить, так і на потенційних соціально-економічних ризиках та етичних питаннях. Впровадження штучного інтелекту в діловий світ відкриває нові можливості для оптимізації процесів, підвищення продуктивності та покращення конкурентоспроможності.

Але водночас необхідно враховувати потенційні ризики, пов'язані з автоматизацією роботи та її впливом на ринок праці. До них відносяться конфіденційність даних і потенціал алгоритмічної упередженості. Такі комплексні дослідження допоможуть зрозуміти, як найкраще використовувати технології ШІ в сучасному бізнесі, забезпечуючи ефективність і дотримання етичних стандартів [3].

ІТ-модернізація обліку відповідно до вимог інформаційної економіки має складатися з [2]:

- програмного;
- інформаційного;
- організаційного;
- методичного компонентів.

Ці компоненти повинні бути основними інформаційними системами, інтегрованими та взаємопов'язаними навколо веб-системи. При цьому важливу роль має відігравати автоматизація управлінського обліку. Управлінський облік має вирішальне значення в системі управління підприємством. Дані, отримані з цієї підсистеми, дозволяють об'єктивно оцінювати та аналізувати стан підприємства, відстежувати тенденції розвитку та приймати ефективні управлінські рішення [4].

Переваги інтеграції та автоматизації через ІТ рішення:

1. Централізоване управління бізнес-процесами дозволяє об'єднати різні аспекти бізнесу, такі як фінанси, закупівлі, управління ланцюгами поставок, виробництво, продажі та управління персоналом, в одну інтегровану систему. Це забезпечує централізований доступ до всіх важливих даних і процесів;

2. Оптимізація операцій, автоматизація рутинних завдань зменшує потребу в ручній обробці даних, пришвидшує роботу та зменшує ймовірність помилок.

Наприклад, автоматизація процесів бухгалтерського обліку та інвентаризації підвищує точність даних і пришвидшує роботу;

3. Підвищення прозорості та контролю процесів: менеджери мають можливість бачити операції в режимі реального часу, що дозволяє їм своєчасно виявляти та вирішувати проблеми, а також вживати превентивних заходів у майбутньому;

4. Автоматизація та інтеграція ІТ-систем зменшує кількість ручної роботи, підвищує ефективність процесів і дозволяє компаніям скоротити витрати та збільшити прибутковість.

Деякі компанії вже використовують методи аналізу даних та автоматизованого прогнозування з використанням (або поєднанням) часових рядів, машинного/глибокого навчання або моделювання. Основні виклики полягають у визначенні правильних методів і рушійних сил та їх належному застосуванні, але ще більш важливим є використання цих методів. Особливо з огляду на структурні тріщини, зрозуміло, що важливо поєднувати людський і бізнес-аналіз з широким використанням даних і технологій [1].

Управлінський облік є надзвичайно важливим в системі управління підприємством. Це пов'язано з тим, що ця підсистема даних дозволяє об'єктивно оцінювати стан підприємства, аналізувати і відстежувати тенденції розвитку та приймати ефективні управлінські рішення. Налагоджена центральна система управління ІТ-процесами може гарантувати високу ефективність організації [5].

На нашу думку, окрім переваг інтеграції та автоматизації через ІТ рішення, як і були нами проаналізовані та висвітлені на підставі розгляду наукових праць багатьох дослідників, існує декілька вагомих недоліків. Наприклад залежність від інтернету, обмін інформацією через світову мережу в Інтернет робить ці відомості, та і бізнес в цілому, більш вразливими через що також зростає та стає все більш винахідливою, кіберзлочинність. З аналізу наукових даних про досвід впровадження інформаційних технологій видно, що впровадження інформаційних технологій призводить до змін у формах і методах управління підприємством і створення нових управлінсько-організаційних структур.

Висновок. Тому використання ІТ-систем у процесах прийняття управлінських рішень має великий потенціал у багатьох сферах і стає важливим напрямком розвитку сучасної науки.

Воно стає важливим напрямком розвитку сучасної науки та прикладних застосувань.

Вкрай важливо і актуально приділяти достатню увагу розвитку компетентних, висококваліфікованих з цифровою обізнаністю, людських ресурсів. Необхідно забезпечувати необхідне фінансування та створювати належні умови праці, при яких була можливість постійному навчанню та підвищенню кваліфікації що допоможе формуванню стійких цифрових навичок та вмінь. Для подальшого розвитку цього перспективного сектору підготовку кадрів необхідно проводити як з відривом від виробництва так і безпосередньо на самому виробництві в компаніях. Навчанню фахівців також повинна сприяти держава за рахунок

створення сприятливих умов розвитку сфери ІТ, мотивації компаній для створення продуктів спеціалізованого цифрового навчання, стимулювання залучення грантового фінансування та розвиток проектною діяльністю.

ІТ пропонує нові можливості для управління бізнесом та прийняття рішень. Вони допомагають аналізувати дані, автоматизувати процеси та приймати обґрунтовані рішення. Однак вони також вимагають ретельного розгляду та етичних питань. ІТ стають невід'ємною частиною сучасного менеджменту та бізнесу, допомагаючи підвищити продуктивність та конкурентоспроможність.

Ключові слова: управління підприємством, ефективність управління, автоматизація процесів, бізнес-процеси, ІТ-системи, інформаційні технології (ІТ).

Список використаних джерел

1. Гуменний О. Технології віртуальної реальності та штучного інтелекту в освіті. *Інноваційна професійна освіта*. 2022. №1(2). С. 73-77. https://www.researchgate.net/publication/363557342_TEHNOLOGII_VIRTUALNOI_REALNOSTI_TA_STUCNOGO_INTELEKTU_V_OSVITI
2. Кривонос М., Мінгальова Ю. Використання віртуальної (VR) і додаткової (AR) реальності у сучасній освіті. *Modern Approaches to Problem Solving in Science and Technology*. 2023. С. 305-310. http://eprints.zu.edu.ua/38329/1/Modern-Approaches-to-Problem-Solving-in-Science-and-Technology_Nov_15_17_Warsaw_Poland-306-311.pdf
3. Маятіна Н., Ханікіна Н. Віртуальна та доповнена реальність у сучасному освітньому процесі: нові можливості для якості освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. №36. С. 241-247. http://www.apnn-journal.in.ua/archive/36_2021/part_2/41.pdf
4. Могильна Л., Орехова А., Хромушина Л. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. С. 1-6. <http://surl.li/slyla>
5. Розлуцька Г., Гайович Є., Назаров В. Штучний інтелект як інноваційний дидактичний засіб. *Інноваційна педагогіка*. 2023. №63. С. 203-206. http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/63/part_2/41.pdf

Застосування технології блокчейн на підприємствах як сучасної системи управління товарообігом: переваги, виклики, перспективи

Сергій Могельюк

здобувач освітньої програми

*«Agile - технології розробки програмного забезпечення»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»» м. Київ, Україна,*

e-mail: mogserg23@gmail.com

Наталія Літвін

к. е. н., професор,

*професор кафедри управлінських технологій, перший проректор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»» м. Київ, Україна,*

e-mail: litvinnm@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0003-4505-4363

Значення закупівельної діяльності для сучасної компанії важко переоцінити. Закупівлі гарантують, що організація отримує продукцію відповідної якості та кількості з відповідного джерела, доставлену вчасно та за оптимальну ціну [1]. Через стрімкий ріст інформаційних технологій, комунікаційних засобів та ресурсів, світ переживає високі темпи розвитку глобалізації. Це призвело до пошуку нових ринків для збуту товарів, збільшення конкуренції, покращення якості продукції, розробки нових управлінських стратегій та швидкого реагування на кризові ситуації. Наразі відбувається глобальний перехід від індустріального суспільства до інформаційного, розвиток якого безпосередньо пов'язаний з інтенсифікацією інформаційних процесів, необхідністю збору, обробки і передачі величезних обсягів інформації, перетворенням інформації у товар, переважно, значної вартості. Поява всесвітньої мережі Інтернет сприяла лавиноподібному зростанню міжнародних спілкувань у різних сферах людського життя. Автоматизовані інформаційні системи і нові технології дають можливість оптимізувати і раціоналізувати управлінські функції, відкривають нові шляхи побудови збалансованого суспільства, вдосконалюючи всі сфери його життя і діяльності [2]. Виходячи з цього підприємства потребують ефективне програмне забезпечення (ПЗ) для контролю товарообігу та великих об'ємів даних пов'язаних з ним, таким рішенням може стати ПЗ основане на технології блокчейн.

Останніми роками технологія блокчейн привернула значну увагу завдяки своєму потенціалу змінити різні галузі. Блокчейн - це децентралізований та прозорий цифровий реєстр, який записує та перевіряє транзакції на кількох комп'ютерах. Така технологія забезпечує захищеність від несанкціонованого втручання та відстеження транзакції, що робить її ідеальною технологією для процесів управління закупівлями та продажами [3]. Використовуючи блокчейн-рішення, підприємства можуть підвищити прозорість, підзвітність, зменшити забюрократизованість та оптимізувати процес купівлі-продажу.

Блокчейн можна використовувати для створення прозорого та незмінного запису кожного кроку життєвого циклу товарів за допомогою смарт контракту. Смарт контракт - це різновид угоди в формі закодованих математичних

алгоритмів, цілі розробки якого полягають у дотриманні загальних договірних умов (таких як умови оплати, застави, конфіденційність і навіть виконання), мінімізація винятків як зловмисних, так і випадкових, а також мінімізація потреби в довірених посередниках [4]. Використання смарт-контрактів на блокчейні може автоматизувати певні аспекти процесу товарообігу, забезпечуючи дотримання всіма сторонами попередньо визначених правил і умов. Децентралізований характер блокчейну також гарантує, що жодна особа не контролює весь ланцюжок закупівель, зменшуючи точки збоїв.

Завдяки своїм властивостям, блокчейн технологія забезпечує ефективний менеджмент даних. Відповідно до цієї технології вся інформація криптографічно захищена, розподілена між всіма учасниками мережі, що в свою чергу гарантує великий рівень децентралізації та безпеки.

До переваг використання технології блокчейн в сфері закупівель та продажів можна віднести [3]:

1. ПЗ створене на основі технології блокчейн підвищує прозорість, записуючи транзакції в незмінний та децентралізований реєстр. Як наслідок, зацікавлені сторони мають доступ до інформації в реальному часі, сприяючи підзвітності.

2. Закупівлі за допомогою блокчейну зменшують витрати, усуваючи посередників, паперову роботу та ручні процеси. Автоматизація за допомогою смарт контрактів зменшує потребу в мануальній перевірці, що призводить до значної економії коштів.

3. Інтеграція блокчейну в процес товарообігу спрощує управління ланцюгом поставок. Децентралізована природа такого рішення дозволяє відстежувати товари та матеріали в реальному часі, покращуючи відстеження та зменшуючи затримки та помилки.

4. Криптографічні алгоритми блокчейн забезпечують високий рівень безпеки для транзакцій закупівель-продажів. Цифрові підписи та шифрування гарантують, що лише авторизовані особи можуть отримати доступ до даних і змінити їх, захищаючи від несанкціонованого втручання та шахрайства.

Основними викликами в провадженні цієї технології для управління закупівлями та покупками підприємств є:

- технологічна складність продукту;
- нормативно-правові аспекти;
- масштабованість;
- складність переходу до нових технологій.

В загальному через новизну блокчейн-рішення не використовуються широко в системах керування товарообігом, але є наступні приклади застосування:

- IBM Sterling Transparent Supply
- Amazon Quantum Ledger Database
- Akachain

Через повну прозорість систем створених на основі технології блокчейн, ці ПЗ надають можливість забезпечити актуальну інформацію щодо статусу товару

для багатьох партнерів ланцюга поставок, що дозволяє підвищити ефективність логістики. Як можна побачити, що такі великі технологічні компанії, як IBM та Amazon вбачають перспективу в розвитку цього напрямку інвестуючи досить великі кошти. Одним з потенційних напрямів покращення є застосування Layer 2 рішення [4], коли поверх основного блокчейну Layer 1 розгортається надбудова Layer 2, яка має вирішити проблему масштабованості ПЗ.

Виходячи з розглянутого та викладеного вище матеріалу, на наш погляд, можна зробити декілька висновків, а саме: застосування технології блокчейн у сучасних системах управління закупівлями та продажами має численні переваги, такі як підвищена прозорість, нижчі витрати, покращене управління ланцюгом поставок і підвищена безпека; ця технологія може відтворити закупівельні процеси завдяки своїм надійним можливостям.

Також необхідно зазначити що, обсяг досліджень блокчейну, безсумнівно, зросте в майбутньому, враховуючи кількість публікацій у минулому та зростаючу популярність технологій блокчейну та їх застосування. Дослідження, які вивчають проблеми, пов'язані з блокчейном, з точки зору інформаційних систем, можуть допомогти переконатися, що блокчейн створює цінність для організацій і суспільства. Такі дослідження можуть запропонувати шляхи впровадження блокчейну в бізнес або виявити потенційний вплив технології блокчейну.

Однак впровадження блокчейну також супроводжується викликами, такими як технічна складність, нормативні обмеження, проблеми масштабування та необхідність ефективного управління змінами.

Найкращі практики впровадження передбачають ретельний вибір варіантів використання, співпрацю із зацікавленими сторонами, забезпечення цілісності даних і бездоганну інтеграцію з існуючими системами.

Незважаючи на визначені нами виклики, реальні додатки демонструють трансформаційний потенціал ПЗ на основі блокчейн у таких сферах, як управління ланцюгом поставок, керування постачальниками, а також процесами закупівель до моменту сплати коштів. Успішне впровадження вимагає стратегічного планування, вибору правильної платформи, ретельного проектування та тестування, а також ефективного розгортання та інтеграції в існуючі процеси.

Ключові слова: блокчейн, блокчейн-рішення, смарт контракт, децентралізація.

Список використаних джерел

1. Lysons K., Farrington B. *Purchasing & Supply Chain Management, Eighth Edition*. N.Y.: Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2012. P.687. URL: <https://ebooksecure.com/download/ebook-pdf-purchasing-and-supply-chain-management-8th-edition/> (дата звернення: 07.04.2024)
2. Климчук О.В. *Інформаційні системи і технології в управлінні: конспект лекцій*. Вінниця: Дон-НУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1673/1/Конспект_Лекції_ІСТУСС_2021_верстка.pdf
3. *Blockchain Procurement | Definition, Benefits, Best Practices*. Finance Strategists. URL: <https://www.financestrategists.com/wealth-management/blockchain/blockchain-procurement/> (дата

звернення: 07.04.2024)

4. Lo Swee Won, Yu Wang, David Lee Kuo Chuen: *Blockchain and Smart Contracts: Design Thinking and Programming for Fintech* (Singapore University of Social Sciences - World Scientific Future Economy Series, 4), 2021. P.355. URL: <https://www.amazon.com/Blockchain-Smart-Contracts-Programming-University/dp/9811224862> (дата звернення: 07.04.2024)

Роль аналітичних даних у прийнятті стратегічних рішень

Олександр Стеценко

*аспірант кафедри Економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,
e-mail: StetsenkoOY@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0001-0446-2224*

Аналітичні дані відіграють важливу роль у процесі прийняття стратегічних рішень для підприємств будь-якого масштабу. Стратегічні рішення стосуються напрямків розвитку підприємства, вибору конкурентної стратегії, а також розробки довгострокових цілей та планів:

1) Аналітичні дані дозволяють збирати, обробляти і аналізувати інформацію про внутрішній стан підприємства, таку як фінансові показники, обсяги продажів, витрати, виробничі потужності та людські ресурси. Це допомагає керівництву зрозуміти, як ефективно використовуються ресурси підприємства і які аспекти діяльності потребують удосконалення [3, с.5].

2) Аналітичні дані також використовуються для оцінки зовнішнього середовища, включаючи ринкові тенденції, конкурентну ситуацію, політичні та економічні фактори, технологічні інновації та інші фактори, що впливають на бізнес. Це допомагає вирішити, як підприємство може адаптуватися до змін у своєму зовнішньому оточенні.

3) З використанням аналітичних методів і моделей можна проводити прогнозування щодо майбутніх трендів та сценаріїв розвитку. Це дозволяє керівництву зробити обґрунтовані висновки щодо можливих шляхів розвитку підприємства і вибрати найбільш оптимальний [1, с.8-9].

4) Аналітичні дані дозволяють провести оцінку різних альтернативних стратегій і їх потенційний вплив на успішність підприємства. Це допомагає зробити обґрунтований вибір між різними можливостями та визначити оптимальний шлях розвитку [1, с.5-6].

5) Після прийняття стратегічних рішень аналітичні дані використовуються для моніторингу та відстеження виконання цих стратегій. Це означає аналіз результатів та порівняння їх з вихідними прогнозами та планами. Цей процес допомагає виявити проблемні сфери та коригувати стратегії у реальному часі для досягнення кращих результатів [1, с.10].

6) Аналітичні дані допомагають ідентифікувати найбільш ефективні та найменш ефективні аспекти діяльності підприємства. Це дозволяє керівництву зосередити свої ресурси на найбільш прибуткових напрямках та ефективно використовувати їх для досягнення стратегічних цілей [2, с.616].

7) Завдяки аналітичним даним підприємство може оперативного реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Аналіз даних допомагає виявити нові можливості та загрози, а також швидко адаптувати стратегії до нових умов [2, с.613-614].

Отже, аналітичні дані не лише допомагають приймати стратегічні рішення, але й підтримують підприємство на кожному етапі стратегічного процесу, від розробки стратегій до їх виконання та адаптації до змін.

Ключові слова: стратегія підприємства, зовнішнє середовище, прогнозування, моніторинг, оптимізація ресурсів.

Список використаних джерел

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System."* *Harvard Business Review*.
2. Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). *"Third-Generation Balanced Scorecard: Evolution of an Effective Strategic Control Tool."* *International Journal of Productivity and Performance Management*, 611-623.
3. Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). *"Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement."* *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.

Управління віддаленою роботою команд з розробки програмних продуктів ІТ

Олександр Суздалев

здобувач освітньої програми

(Agile-технології розробки програмного забезпечення),

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: SuzdalevOO@krok.edu.ua

Науковий керівник:

Сергій Мічківський

к.е.н, доцент, с.н.с., завідуючий кафедри комп'ютерних наук,

директор навчально-наукового інституту інформаційних

та комунікаційних технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: michkivskyysm@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0002-9343-2317

В сучасному світі разом із розвитком технологій широкої популярності набуває віддалений тип роботи який повністю відповідає на сучасні виклики та є доволі вигідним та успішним методом як показує практика. Віддалений тип роботи має переваги відносно офісного типу так як дозволяє створити гнучкий графік для кожного працівника, знизити витрати коштів та часу які працівник витрачає кожен день для того, щоб дібратися на роботу. Роботодавець в свою чергу може не орендувати приміщення для розташування працівників та розширити територію пошуку талановитих людей які можуть підвищити загальну кваліфікацію команди. Перелічені раніше позитивні моменти віддаленого типу роботи можливі тільки за умови правильної організації управління командою, що не є таким простим завданням як може здатися на перший погляд.

На даний момент існує багато методологій по управлінню проектами, всі вони доволі варіативні та відрізняються одне від одного, деякі з них розроблялися спеціально для управління ІТ проектами. Управління проекту – це процес планування, координації та контролю за виконанням проекту з метою досягнення його цілей та результатів [1], це базовий принцип який використовується всіма методологіями по управлінню проектами. Одними з найпопулярніших методологій управління проектами є Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, гібридна методологія, метод критичного шляху, інтегрована система управління проектами та інші.

Розглянемо модель управління Kanban, яка базується на гнучких технологіях Agile для розробки програмного забезпечення. Основним принципом методології Kanban є візуалізація робочого процесу, тобто кожне завдання яке на даний момент знаходиться в роботі, планується чи виконано візуалізується у вигляді спеціальної картки на онлайн дошці. Оскільки Kanban є гнучкою методологією це дозволяє змінювати робочі процеси та правила прямо під час виконання завдання, задля того, щоб покращити результативність.

Чому привернула нашу увагу саме модель Kanban, яка на наш погляд,

підходить для управління віддаленою роботою команд по розробці програмних продуктів ІТ? Відповідь на це питання захована у основному принципі цієї методології, а саме візуалізації робочого процесу. Використання онлайн дошки з картками для відповідних завдань дає можливість додавати багато інформації про конкретну задачу та змінювати ці дані в залежності від потреб. Таким чином ми можемо визначити необхідний термін виконання певного завдання та додати інформацію про приблизний термін виконання від працівника який працює над цим завданням, що дозволить менеджеру проекту або почати пошук наступного завдання, або почати роздуми для залучення допомоги, щоб встигнути здати роботу вчасно. Також можна додати коментарі до завдання які будуть показувати прогрес виконання, або ж проблеми які виникають, дана практика є гарним показником того, що робота в процесі, а самого працівника це зовсім не навантажує. На картках можна додати пріоритетність завдань, на перший погляд доволі проста річ, але дуже корисна оскільки дозволяє завжди бачити першочергові завдання та змінювати кількість залучених людей в реальному часі. Гнучкість методології Kanban дозволяє в будь-який час додавати незначні пункти та інформацію для того, щоб покращити продуктивність.

Вже всім відомий той факт, що під час віддаленого типу роботи працівник не може бути під контролем роботодавця весь робочий час, то виникає необхідність в контролі прогресу над виконання завдання. Питання виробничого контролю можна вирішити шляхом організації онлайн зустрічі з використанням онлайн дошки обладнаної відповідно до методології Kanban. В залежності від складності проекту такі зустрічі можна організовувати кожного дня, або декілька разів на тиждень, вони не повинні займати багато часу, але за результативністю це практично незамінний процес.

Привертає увагу методика проведення періодичних онлайн зустрічей, яку розглянемо більш деталізовано. Під час онлайн зустрічі менеджер проекту спілкується з кожним працівником та уточнює інформацію щодо прогресу виконання завдання, обговорює різні проблеми та побажання або рекомендації які можуть покращити робочий процес. На подібних зустрічах повинна бути присутня вся команда, для того, щоб мати можливість почати обговорення та вислухати думку кожного учасника команди по розробці продуктів ІТ.

Базуючись на розглянутих можливостях методології управління Kanban, хочемо навести декілька прикладів успішного використання методології Kanban у таких компаніях як Microsoft та Spotify. Як ми всі добре знаємо ці компанії лідирують у сфері розробки програмного забезпечення. Компанія Spotify використовує Kanban для управління процесом розробки музичного стрімінгового сервісу. Згідно зі словами одного з інженерів команди розробників візуальні дошки Kanban допомогли чітко усвідомлювати стан кожного завдання, розподіляти їх та слідкувати за прогресом, для збільшення продуктивності активно використовують ліміт робочого процесу обмежуючи кількість карток на дошці які можуть бути в певній колонці одночасно [2]. Компанія Microsoft також успішно використовує методологію Kanban для розробки програмного

забезпечення. Microsoft активно використовує Kanban для поєднання роботи різних команд, встановлення пріоритетів та контролю над робочим процесом. Дана методологія значно спростила та пришвидшила порядок вибору нового завдання для кожного працівника та процес передачі завдань між різними командами [3].

Ключові слова: Kanban, віддалена робота, управління, Kanban візуалізація.

Список використаних джерел

1. Paul Kirvan, Ben Cole “IT project management. What is IT project management?” URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/IT-project-management> (дата звернення: 10.04.2024).
2. Mattias Jansson, Michael Prokop “Use of Kanban in the Operations Team at Spotify” URL: <https://www.infoq.com/articles/kanban-operations-spotify/> (дата звернення: 10.04.2024).
3. Douglas Gantenbein “Deploying Kanban at Microsoft leads to engineering excellence” URL: <https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/deploying-kanban-at-microsoft-leads-to-engineering-excellence/> (дата звернення: 10.04.2024).

Впровадження ISO27001:2022 в малих та середніх ІТ компаніях

Ігор Баранівський

*здобувач групи МЕН/ЯСС-23м,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: baranivskyiim@krok.edu.ua*

Леонід Віткін

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

Актуальність дослідження. У сучасному цифровому світі захист інформації є критично важливим завданням. ISO27001:2022 надає рамки для розробки, впровадження та підтримки ефективної системи управління інформаційною безпекою (ISMS), що дозволяє компаніям захищати конфіденційні дані та іншу важливу інформацію від кіберзагроз.

Багато клієнтів вимагають, щоб їхні постачальники мали сертифікат ISO27001:2022, який свідчить про їхню здатність забезпечувати безпеку інформації на високому рівні. Процедури оцінки відповідності повинні бути пропорційні рівню ризиків, які виникають у результаті невідповідності продукції встановленим вимогам.

Об'єктом дослідження є діяльність малих та середніх (small and medium enterprises (SME)) ІТ компаній, які впроваджують ISO27001:2022 на підприємстві

Предметом дослідження є процеси які здійснюють SME ІТ компаній під час впровадження ISO27001:2022.

Метою дослідження є аналіз діяльності та кроки, які здійснюють SME ІТ компаній під час впровадження ISO27001:2022 на підприємстві, а також способи покращення імплементації.

Для досягнення мети дослідження в роботі ставилися такі **завдання**:

- провести аналіз сучасного стану на SME підприємствах ІТ галузі;
- порівняти ступень впровадження ISO27001:2022 в великих компаніях та SME ІТ компаніях;
- вивчити заходи та напрями вдосконалення впровадження ISO27001:2022 в SME ІТ компаніях, знайти способи спрощення імплементації

Актуальні проблеми впровадження та підтримки ефективної системи управління інформаційною безпекою розглядалися в працях: Johannes Mattes, Luca Graf, Giovanna Culot, Guido Nassimbeni, Christian Lepping, Michael Becker, Ben Johnson, та ін.

В процесі дослідження використовували такі наукові методи як SWOT-аналіз, процесний підхід.

На першому етапі досліджували мету сертифікації ISO27001:2022. Було виявлено, що мета полягає в ефективному створенні та управлінні Системою управління інформаційною безпекою (СУІБ), яка базується на моделі Плануй-

Виконуй-Перевір-Дій (PDCA) і має на меті постійне поліпшення інформаційної безпеки [1].

Також було досліджено які нормативні вимоги потрібно виконати підприємству для отримання сертифіката, які викладені в розділах з 4-го по 10-й в ISO27001:2022 [1].

На другому етапі було проведено SWOT аналіз при впровадженні ISO27001:2022 в SME IT компаніях

В ході аналізу уло виявлено наступне:

• **Сильні сторони (Strengths):**

• Підвищення довіри клієнтів: Сертифікація за ISO 27001 може підвищити рівень довіри клієнтів до компанії, оскільки вона свідчить про серйозність компанії щодо захисту інформації

• Зменшення ризику безпеки інформації: Реалізація стандарту допоможе ідентифікувати та зменшити ризики безпеки інформації, що може заощадити компанії від фінансових втрат.

• **Слабкі сторони (Weaknesses):**

• Високі витрати і часові затрати: Впровадження та сертифікація за ISO 27001 може бути дорогим та часовим заходом, особливо для малих підприємств.

• Відсутність необхідних ресурсів: SME можуть мати обмежені людські та фінансові ресурси для впровадження та підтримки системи управління інформаційною безпекою.

• **Можливості (Opportunities):**

• Ринкова конкурентоспроможність: Сертифікація за ISO 27001 може стати конкурентною перевагою на ринку, зокрема при залученні нових клієнтів, які вимагають високого рівня захисту інформації.

• Розширення ринків: Впровадження стандарту може відкрити нові ринки для компанії, оскільки деякі регіональні чи міжнародні ринки можуть вимагати сертифікації за ISO 27001.

• **Загрози (Threats):**

• Кіберзагрози: Інформаційна безпека залишається постійною загрозою, і навіть після впровадження ISO 27001 компанія може стати мішенню для кіберзлочинців.

• Складність забезпечення відповідності: Вимоги стандарту можуть бути складними для впровадження та підтримки, особливо для компаній з обмеженими ресурсами.

Завершальний етап дослідження був присвячений основним вдосконаленням впровадження та використання ISO27001:2022 в SME IT компаніях.

Було виявлено кілька ключових напрямків вдосконалення, які можуть включати:

1. Своєчасне оновлення системи управління інформаційною безпекою (СУІБ): Зважаючи на те, що ISO 27001:2022 є оновленою версією стандарту, компаніям слід переглянути та оновити свої СУІБ, щоб вони відповідали новим вимогам та настановам стандарту.

2. Удосконалення управління ризиками: Покращення процесів інвентаризації, оцінки та управління ризиками допоможе компаніям ефективніше виявляти та управляти потенційними загрозами для інформаційної безпеки.

3. Оновлення політик та процедур безпеки: Компанії повинні переглянути та оновити свої політики, процедури та практики безпеки відповідно до нових вимог стандарту, а також врахувати актуальні тренди та загрози в області кібербезпеки [2].

4. Навчання та підвищення обізнаності персоналу: Забезпечення адекватного навчання та підвищення обізнаності персоналу щодо вимог ISO 27001:2022 та практик інформаційної безпеки є важливим елементом вдосконалення системи управління безпекою.

5. Автоматизація процесів: Використання автоматизованих інструментів та технологій для впровадження, управління та моніторингу системи управління інформаційною безпекою може сприяти підвищенню ефективності та зменшенню трудомісткості процесів [5].

Отже, впровадження стандарту ISO 27001:2022 зможе допомогти SME IT компаніям забезпечити високий рівень безпеки інформації, дотримуватися вимог клієнтів і регуляторів, зменшити ризики та підвищити довіру своїх зацікавлених сторін.

Ключові слова: ISO/IEC27001, інформаційні активи, конфіденційність, цілісність, аутентифікація, системи управління інформаційною безпекою (СУІБ).

Список використаних джерел

1. ISO/IEC 27001:2022 - Інформаційна безпека, кібербезпека та захист приватності. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/27001>
2. Johannes Mattes, Luca Graf. Впровадження СУІБ відповідно до ISO 27001 у малих та середніх підприємствах. Біла книга | Червень 2020. URL: [Whitepaper_ISO-27001-Implementation_SMEs.pdf \(byght.de\)](https://www.byght.de/whitepaper/ISO-27001-Implementation_SMEs.pdf)
3. URL: <https://ostec.blog/en/general/first-steps-iso-27000>
4. ISO/IEC 27000. Серія стандартів. Веб-сайт. URL: <https://intercert.com.ua/articles/regulatory-documents/210-iso-27000>
5. Giovanna Culot, Guido Nassimbeni. Стандарт управління інформаційною безпекою ISO/IEC 27001: огляд літератури та дослідження на основі теорії. Журнал TQM 33(7):76-105. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-09-2020-0202/full/html>

Можливості застосування штучного інтелекту у менеджменті

Ірина Козік

*здобувачка освітньої програми «Управління закладом освіти»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KozikIV@krok.edu.ua*

Наталія Наконечна

*кандидат психологічних наук,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: natalyn@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6236-9549*

Актуальність дослідження: сучасний менеджмент зазнає великих змін у порівнянні з менеджментом ХХ ст. і навіть початку 2000-х. Це пов'язано з появою і вдосконаленням високих технологій, цифровою трансформацією організацій і підтримкою інновацій і впровадженню технологій, здатних автоматизувати процеси. Менеджмент на сучасному етапі розвитку суспільства є одним з найбільш актуальних сегментів для впровадження технологічних інновацій.

Об'єкт дослідження: Об'єктом дослідження є застосування штучного інтелекту в менеджменті, зокрема в навчальних закладах освіти під час пандемії та військового стану. Вдосконалення та проблематика нововведення.

Предмет дослідження: Предметом дослідження є конкретні методи, інструменти та практики, які визначають ефективність впровадження та застосування штучного інтелекту, як в у менеджменті та організації навчально-виховного процесу. Забезпечення доступу до освіти всіх бажаючих та залишити ефективність навчання, управління на високому рівні.

Мета дослідження: Метою дослідження є розробка та впровадження чітких та ефективних стратегій залучення штучного інтелекту не лише з метою вдосконалення бізнесу але й освіти, що є невід'ємною частиною економіки країни.

З метою аналізу впровадження штучного інтелекту в менеджмент, був проведений аудит економіки держави на основі якого урядом була підготовлена концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. Концепцію було розроблено відповідно до плану пріоритетних дій Уряду на 2020 рік, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України. Основні напрямки реалізації Концепції, зокрема це: зайняття Україною значного сегмента світового ринку технологій штучного інтелекту та провідних позицій у міжнародних рейтингах (AI Readiness Index by Oxford Insights, AI Index by Stanford University тощо); впровадження технологій штучного інтелекту у сфері освіти, економіки, публічного управління, кібербезпеки, оборони та інших сферах для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності України на міжнародному ринку.

Інформаційною базою дослідження: є фахові наукові статті, публікації у науково-прикладних журналах, знайомство з поняттям «Штучний інтелект» (ШІ). Штучний інтелект уже проник у наше життя, видатні вчені-розробники

та практики активно ведуть дискусії стосовно того, чим він є для людства – допомогою чи загрозою. Одні винахідники застерігають від розробки штучного інтелекту, а інші, навпаки, вбачають користь у його використанні. Слід зазначити, що при цьому розвиток робототехніки набирає повних обертів.

Значущість результатів дослідження: Світова освітянська спільнота зіштовхнулася у 2020 році з глобальним викликом, зумовленим пандемією, спричиненою поширенням коронавірусу SARS-CoV-2. Уряди більшості країн виявилися не готовими до такої масштабної пандемії, їхні практичні заходи формувалися ситуативно. Для протидії поширенню COVID-19 практично в усьому світі заклади освіти були тимчасово закриті. В Україні, за практикою зарубіжних країн, заклади освіти також були тимчасово закриті, навчальний рік 2019/2020 було завершено у дистанційному режимі. Дистанційний режим навчання, нові вимоги до забезпечення освітнього процесу стали викликом для вітчизняної системи освіти.

Найбільш негативний вплив пандемії відчували діти, які перебувають у складних соціально-економічних умовах. Пандемія для таких дітей фактично перервала освітній процес, позбавила їх доступу до безкоштовного харчування, загострила проблеми з доглядом за ними, посилила економічні труднощі для їх батьків, які не змогли працювати та / або втратили роботу / бізнес. Уряд України досить швидко та адекватно відреагував на нові виклики, здійснив заходи, необхідні для забезпечення неперервності освітнього процесу. У період тривалого карантину у мережі Інтернет стали доступними уроки у цифровому форматі та онлайн ресурси для дистанційного навчання школярів. Також МОН врахувало фактор відсутності домашніх комп'ютерів із доступом до мережі Інтернет у частини учнів, особливо в малозабезпечених родинах та сільській місцевості. Було прийнято рішення про запровадження трансляції уроків для всіх класів із використанням можливостей телебачення. Серед сайтів-партнерів, які надали відеоконтент для трансляцій, платформа BeSmart (<https://besmart.study>); студія онлайн-освіти EdEra (<https://www.ed-era.com>); платформа масових відкритих онлайн-курсів Prometheus (<https://prometheus.org.ua>); платформа безкоштовних вебінарів із підготовки до ЗНО iLearn (<https://ilearn.org.ua>) тощо. Поряд із зробленим, у 2020/2021 н. р. залишалася необхідність подальшого опрацювання та розв'язання низки таких завдань: – забезпечення освітнього процесу та догляду за дітьми у закладах дошкільної освіти; – забезпечення надання освітніх послуг для дітей, які опинилися у складних життєвих умовах та дітей з особливими освітніми потребами; – забезпечення освітнього процесу у закладах професійної (професійно-технічної) освіти в частині організації практичних занять, що потребують фізичної присутності учнів; – забезпечення практичних та лабораторних занять у закладах вищої освіти (тренування пілотів, лабораторні роботи для здобувачів освіти б8 природничо-математичного спрямування, практичні роботи студентів медиків у лікарнях тощо); – запровадження нових процедур отримання наукових ступенів в умовах карантину; – матеріально-технічне забезпечення закладів освіти в умовах

карантину (засоби для дистанційного та онлайн навчання, доступ до мережі, санітарно-гігієнічні засоби тощо).

Штучний інтелект може мати значний вплив на різні аспекти освітнього процесу, і дослідники мають бути уважними до соціальної взаємодії, яку вони спричиняють, а також до потенційного впливу на здобувачів освіти, вчителів та освітній процес загалом. Використовуючи ШІ(штучний інтелект) в освіті, важливо дбати , щоб це сприяло розвитку та зміцненню людського потенціалу, а не породжувало нерівність чи винятки . Дослідники мають враховувати потенційні соціальні наслідки впровадження ШІ, як-от можливість збільшення нерівності в доступі до освіти або відсторонення деяких груп здобувачів освіти. Важливо проводити дослідження впливу використання ШІ на освіту і здійснювати моніторинг соціальних наслідків, щоб виявляти можливі негативні ефекти і вживати заходів для їх запобігання. Окрім того, розробка етичної політики і настанов, які враховують соціальні вимоги та цінності, може сприяти відповідальному використанню ШІ в освітньому середовищі. Урахування соціальної взаємодії та впливу на освіту допоможе забезпечити, щоб використання ШІ у сфері освіти було спрямоване на покращення якості навчання, стимулювання творчого мислення та розвиток здобувачів освіти й викладачів, зберігаючи при цьому принципи рівності, справедливості і доступності. М. Рогоза зазначає: фахівці в галузі штучного інтелекту стверджують, що на поточному етапі розвитку штучний інтелект є ще досить слабким. Сьогоднішній штучний інтелект має недосяжні можливості, які здаються надто фантастичними й нереалістичними.

Отже, штучний інтелект є потужним інструментом, який має значний вплив на етичні аспекти наукових досліджень в українських закладах освіти. Його розвиток створює нові можливості для наукових дослідників та здобувачів освіти, прискорюючи процеси аналізу даних, моделювання та відкриття нових знань. Однак використання штучного інтелекту потребує свідомого врахування етичних аспектів. Важливо забезпечити етичні стандарти, як-от прозорість, відповідальність та конфіденційність у всіх аспектах використання штучного інтелекту. Навчання та підготовка дослідників щодо етичного використання штучного інтелекту має бути необхідним складником освітнього процесу. Також потрібні механізми контролю та етичні комісії для розгляду етичних питань, що виникають у дослідницькій спільноті. Збереження високих етичних стандартів у використанні штучного інтелекту допоможе забезпечити наукову доброчесність , довіру та справедливість у наукових дослідженнях. Розвиток штучного інтелекту в українських закладах освіти може стати мостом між науковими досягненнями та етичними цінностями, що сприятиме просуванню знань та добробуту суспільства.

Перспективою подальших досліджень є більш глибоке вивчення етичних вимірів використання штучного інтелекту в українських закладах освіти. Це охоплює розробку і впровадження етичних стандартів, протоколів та нормативів, які враховують специфіку наукових досліджень і використання штучного

інтелекту. Окрім того, слід звернути увагу на соціальний вплив штучного інтелекту на академічне середовище. Дослідження можуть спрямовуватися на розуміння ефектів упровадження штучного інтелекту, на співпрацю, взаємодію та комунікацію між науковцями та здобувачами освіти.

Ключові слова: штучний інтелект, ефективність, продуктивність, проблематика, вдосконалення, ресурси, конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>.
2. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf>.
3. Каткова Т. Г. Штучний інтелект в Україні: правові аспекти. *Право і суспільство*. 2020. № 6. С. 46–55. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.6.1.8> (дата звернення: 26.06.2023).
4. Мар'єнко М., Коваленко В. Штучний інтелект та відкрита наука в освіті. *Фізико-математична освіта*. 2023. Т. 38, № 1. С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.31110/2413-1571-2023-038-1-007> (дата звернення: 26.06.2023).

Інформаційне забезпечення процесів управління проєктами та вартістю компанії

Віта Андрєєва

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AndriievaVA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6357-3063*

В роботі конкретизовано місце інформаційного забезпечення в процесі управління вартістю підприємства та проєктами. Досліджено бізнес-процес управління вартістю компанії. Систематизовано інструментарій підвищення ефективності управління проєктами підприємства із урахуванням проєктних обмежень. Доведено доцільність використання інформаційного забезпечення процесів управління проєктами та вартістю компанії.

Актуальність проблематики інформаційно забезпечення процесів управління проєктами та вартістю компанії посилюється в умовах розповсюдження інформаційних технологій на всі напрями діяльності суб'єктів господарювання.

Динамічність середовища функціонування вітчизняних підприємств в період цифрових трансформацій збільшує обсяги інформаційних потоків та різноманіття комунікаційних інструментів, що мають бути враховані та використані при реалізації інвестиційних проєктів на всіх етапах їх провадження. Сьогодні базовим критерієм для визначення ефективності функціонування підприємства стає його здатність максимізації ринкової вартості компанії.

Для забезпечення ефективності інвестиційної діяльності актуальним є використання сучасних інструментів інформаційного забезпечення менеджменту, до яких відносяться автоматизовані системи бізнес-планування та оцінки інвестиційних проєктів, які на основі фінансового моделювання та оцінки майбутнього фінансового стану компанії з урахуванням ризиків, стійкості і ліквідності бізнесу дають відповідь на питання про те, що дозволить підтримати розвиток компанії в умовах військового стану в Україні.

Інформаційним забезпеченням управління з точки зору Титаренка [1] є дані, які отримуються, обробляються, аналізуються, зберігаються та накопичуються, а також система надання результативної інформації для прийняття управлінських рішень за допомогою правильно організованої інформаційної політики.

Загалом, з позиції науковців, що займалися дослідженням даної категорії, інформаційне забезпечення є або сукупністю інформації (наявної на даний момент часу) чи інформаційною базою, або системою, утвореною складовими (програмною, технічною, технологічною тощо) [2]. Серед складових системи інформаційного забезпечення, на думку Малишка, можна визначити інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та програмне забезпечення [3].

Комунікаційне забезпечення дозволяє реалізувати управлінську діяльність

та супроводжує її на всіх етапах реалізації інвестиційних проєктів. Головним завданням інформаційного механізму з позиції Згурської О. є забезпечити користувача необхідною інформацією і послугами [4]. Інформаційний обмін, створення інформаційних ресурсів та координація інформаційно-аналітичної діяльності здійснюється менеджментом проєкту. Інформаційне забезпечення формує узагальнене уявлення про стан компанії та результати впровадження проєкту на окремих етапах. Обмін інформаційними потоками здійснюється відповідно до організаційної структури проєктної групи зокрема, та всього підприємства загалом, з використанням інструментів і методів комунікації.

Проєкт – це діяльність, комплекс цілеспрямованих і взаємозалежних робіт, направлених на досягнення чітко визначених і вимірюваних результатів за певний проміжок часу, що вимагає залучення та використання відповідної кількості необхідних ресурсів. Процес управління проєктом, починаючи від етапу передпроєктних досліджень (генерації, аналізу та відбору ідей) до етапу закриття проєкту, представляє собою застосування методології системного аналізу до діяльності, спрямованої на досягнення реальних змін на краще.

Процес управління вартістю складається з таких етапів: визначення ринкової вартості компанії; ідентифікація чинників, що впливають на вартість компанії; визначення пріоритетних напрямів реформування стратегії управління для збільшення її ринкової вартості; визначення тактичних заходів управління вартістю компанії; контроль за реалізацією стратегії та тактики управління.

При оцінюванні ринкової вартості підприємства враховують вартість капіталу для компанії, що прямо впливає на вартість майбутнього грошового потоку. Крім того, для отримання максимально об'єктивної оцінки вартості використовуються процедури одразу трьох підходів: доходного, витратного та порівняльного. Важливим наступним етапом означеного процесу є інтерпретація отриманих кількісних показників оцінки вартості підприємства в динаміці та визначення чинників, що позитивно чи негативно вплинули на зміну вартості компанії.

Систематизувавши погляди провідних вчених, можна визначити базові фактори, що впливають на формування ринкової вартості підприємства в сучасних економічних умовах. Збільшувати вартість підприємства лише в результаті поєднання механізмів управління як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, що впливають на вартість компанії.

Зазначимо, що суттєво впливати на зовнішні фактори керівництво компанії не має змоги, однак їх можна та необхідно ідентифікувати, оцінювати, використовувати для подальшого розвитку, або мінімізувати їх негативний вплив. Адже реалізація процесу управління вартістю підприємства передбачає вирішення трьох основних задач: визначення напрямів мінімізації вартості капіталу, виявлення резервів збільшення економічної доданої вартості та визначення напрямів збільшення інвестиційної привабливості компанії.

Чистий фінансовий результат залежить також від розміру фінансових витрат, до яких належать і витрати за використання капіталу – фінансові

витрати, виплачувані дивіденди, тощо. Таким чином, для управління вартістю підприємства, управління вартістю капіталу відіграє дуже суттєве значення. Тому, паралельно з управлінням вартістю капіталу, необхідно також вживати заходів для збільшення економічної доданої вартості підприємства (EVA – Economic Value Added). Цей показник прямо відображає ефективність потенційних інвестицій в компанію та використання залученого капіталу [5].

Застосування на практиці саме цього показника можна обґрунтувати тим, що потенційні інвестори зацікавлені в розумінні реальної віддачі від інвестованих ресурсів, тобто в отриманні значення ефекту інвестування в певний проект. Проте, потребують також уваги інші методи оцінювання доцільності інвестування в певний проект чи компанію.

Специфічність класичного проектного менеджменту проявляється у його чіткому розмежуванні термінів виконання кожного із етапів реалізації проекту, які визначається ще при плануванні. На практиці, часові обмеження на виконання етапів проекту, встановлюються за допомогою інструментів календарно-мережного планування, виконуючи роль своєрідного тайм-треккеру. Найбільшого розповсюдження з них, набула діаграма Ганта, що будується як з використанням простих таблиць в програмних середовищах Excel і Smartsheet, так і за допомогою професійних програм, а саме: Microsoft Project, Primavera, GanttPRO, bitrix24 тощо.

Традиційний проектний менеджмент додатково характеризується ще одним привілеєм для ініціаторів проекту – це чітко визначений результат, кінцевий продукт, який прагнуть отримати, стає відомим ще на початкових стадіях реалізації проекту. Таким чином, участь замовника або керівника компанії у процес реалізації проекту ще на початкових етапах, дозволяє стабілізувати його виконання за умови своєчасного усунення помилок.

Постійний моніторинг, контролінг і тестування ключових показників оцінювання ефективності реалізації проекту – є невід’ємними етапами процесу реалізації проектного менеджменту, які його супроводжують. Недоліком використання проектного менеджменту слід назвати його слабку гнучкість, тобто складність у запровадженні змін в процесі його реалізації.

Таким чином, процеси управління проектами та вартістю підприємства об’єднуються та збагачуються за рахунок застосування сучасного інструментарію інформаційно-комунікаційного забезпечення. Розглянуті аспекти інформаційно-комунікаційного забезпечення створюють передумови для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, є невід’ємними складовими реалізації аналітичної діяльності суб’єкта господарювання в сфері управління проектами, які орієнтовані на підвищення його вартості. Здійснення моделювання бізнес процесу управління вартістю компанії в майбутньому передбачає реалізацію низки взаємопов’язаних етапів, спрямованих на формування та імплементацію стратегії вартісноорієнтованого та проектного управління компанією.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, процес управління, вартість компанії, проєкт, інвестиційна привабливість, ризики, стратегія управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Tytarenko I. *Improvement of the information support process as a tool of effective company management // Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis.* - 2018. 1(19). – p. 349-353. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/43314>
2. Kryzhanovskiy, Ye., Yashcholt, A., Zhukov, S., & Kozachko, O. *Modeliuvannia biznes-protsesiv ta upravlinnia IT-proektamy [Business process modeling and IT project management].* 2018 (91 p.). Vinnytsia: VNTU. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/QfGOjoH>
3. Babii, O., Malyshko, V., & Pudycheva, H. (2016). *Upravlinnia vartistiu pidpriemstva // Enterprise value management, 2016.* -207 p.. Odesa: ONEU. (In Ukrainian) / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/GfGQqkr>
4. Zghurska O. *Information and communication support of the pharmaceutical industry enterprises. Ecomoty. Management. Business.* – 2017. -№ 4. – p. 132-139. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1672>
5. Shurpenkova, R., & Demko, I. *Deiaki pidkhody do otsinky vartosti biznesu [Some approaches to business valuation] // Visnyk of Lviv Polytechnic National University.* – 2017. – p. 324-329 | [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33926/1/61_324-330.pdf

Управління доступом до інформації та конфіденційністю даних

Володимир Задворний

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: zadvornyivs@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0005-9172-6732

Марта Копитко

д.е.н., професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: marta_kernytska@ukr.net,
ORCID: 0000-0001-6598-3798

Управління доступом до інформації є одним з ключових питань у забезпеченні інформаційної безпеки підприємства і є однією з основних функцій управління інформаційною безпекою підприємства. Управління доступом до інформації забезпечується шляхом розробки та впровадження політик контролю доступу до інформації, процедур щодо надання доступу до інформації та технологій завдяки яким це може бути реалізоване.

Політики контролю доступу мають бути встановлені, задокументовані та регулярно переглядатись, враховуючи вимоги бізнесу до відповідних нормативних документів, особливостей ведення бізнесу та вимог законодавства.

Правила контролю доступу, права та обмеження, а також глибина використовуваного контролю повинні відображати ризики інформаційної безпеки навколо інформації та прагнення організації керувати ними [1].

Контроль доступу може бути цифровим і фізичним за своєю природою, наприклад обмеження дозволів для облікових записів користувачів, а також обмеження щодо того, хто може отримати доступ до певних фізичних місць та об'єктів.

Політики доступу повинні враховувати:

- Вимоги щодо безпеки бізнес-застосунків і відповідність схемі класифікації інформації.
- Управління цифровими активами, хто має отримати доступ, знати, хто має використовувати інформацію підкріплюючись задокументованими процедурами та обов'язками.
- Управління правами доступу та привілейованими правами доступу, включаючи додавання змін у політики доступу і періодичні перевірки.

Технічний рівень управління доступом до інформації та забезпечення конфіденційності даних є рівнем на якому безпосередньо реалізуються процедури щодо надання доступу до інформації та політики доступу до неї. Заходи захисту інформації в засобах і мережах її передавання та обробки передбачають використання апаратних, програмних та криптографічних засобів захисту [2].

Захист інформації та контроль доступу до неї здійснюється шляхом управління ідентифікацією та доступом і стосується набору політик, процесів

і систем, які підтримують прив'язку окремої особи (або в деяких випадках системи) до набору дозволів у системі.

Ці дозволи можуть надавати права особі:

- виконувати функції (наприклад, процес зміни та промислового контролю)
- дані доступу (наприклад, кадрові записи, фінансовий та бухгалтерський облік)
- адмініструвати систему

Система керування доступом складається з низки технічних компонентів, зокрема: сервіси директорій, компоненти автентифікації та частини системи, які споживають інформацію автентифікації та авторизації [3].

Ці технології та компоненти, можна розділити на різні типи на основі їх функціональних можливостей. Деякі з поширених типів технологій IAM (Identity Management) включають:

- Інструменти керування паролями: ці інструменти допомагають користувачам керувати своїми паролями, забезпечуючи їх надійність і регулярну зміну для підтримки безпеки.

- Програмне забезпечення для ініціалізації: це програмне забезпечення допомагає керувати створенням, зміною та видаленням ідентифікаторів користувачів і прав доступу.

- Програми для забезпечення виконання політики безпеки: ці програми гарантують, що всі користувачі дотримуються політики безпеки організації.

- Програми для звітування та моніторингу: ці програми допомагають відстежувати дії користувачів і створювати звіти для цілей аудиту та відповідності.

- Репозиторії ідентифікаційних даних: це бази даних, де зберігається та керується ідентифікаційна інформація користувача.

- Єдиний вхід (SSO): ця технологія дозволяє користувачам увійти один раз і отримати доступ до всіх систем без запиту повторного входу в кожен з них.

- Багатофакторна автентифікація (MFA): Ця технологія вимагає більше одного методу автентифікації з незалежних категорій облікових даних для перевірки особи користувача для входу в систему або іншої транзакції.

- Автентифікація на основі ризику (RBA): метод застосування різних рівнів жорсткості до процесів автентифікації на основі ймовірності того, що доступ може бути скомпрометований зловмисниками.

- Біометрична автентифікація: ця технологія використовує унікальні біологічні характеристики, такі як відбитки пальців, розпізнавання обличчя або голосові шаблони, для перевірки особи для безпечного доступу.

- Identity-as-a-Service (IDaaS): ця хмарна служба керує ідентифікацією користувачів і контролем доступу.

Важливо зазначити, що вибір технології IAM має ґрунтуватися на конкретних потребах організації. Фактори, які слід враховувати, включають кількість користувачів, яким потрібен доступ, рішення, пристрої, додатки, послуги, які використовує організація, і наявні ІТ-налаштування. Правильно обраний набір технологій забезпечує оптимальний баланс між потребами у

безпеці інформаційних ресурсів та зручністю й гнучкістю системи управління інформаційною безпекою, що на пряму впливає на ефективність та продуктивність підприємства що є одними з ключових вимог у сучасному світі.

Ключові слова: управління інформаційною безпекою.

Список використаних джерел

1. ISO 27001 – Annex A.9: Access Control. URL: <https://www.isms.online/iso-27001/annex-a-9-access-control/> (дата доступу 10.04.2024)
2. Курченко О.А. Підвищення ефективності системи управління захистом персональних даних клієнтів банку / О. А. Курченко, А. В. Головатенко, Л. Ю. Карасевич // Сучасний захист інформації. - 2014. - № 1. - С. 32-37.
3. Introduction to identity and access management. URL: https://www.ncsc.gov.uk/guidance/introduction-identity-and-access-management#section_3 (дата доступу 10.04.2024)

**IV НАУКОВА КОНФЕРЕНЦІЯ «СУЧАСНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ: ВИТОКИ,
РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»**

м. Київ, Україна, 18 квітня 2024р.

Університет економіки та права «КРОК»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.