**Університет економіки та права «КРОК» (Київ)**
**Кафедра управлінських технологій**
**Фаховий коледж Університету «КРОК»(Київ)**
**Львівський державний університет внутрішніх справ (Львів)**
**Херсонський державний аграрно-економічний університет (Херсон)**
**Клуб професіоналів (Київ)**
**Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України**
**ПрАТ «Європейський страховий альянс»(Київ)**
**DSV Global Transportand Logistics**
**Scientific Center of Innovative Research (Estonia)**
**WSHIU Akademia Nauk Stosowanych (Poland)**
**Stefann cel Mare University of Suceava (România)**
**CMR University (India)**

# V МІЖНАРОДНА НАУКОВА КОНФЕРЕНЦІЯ «СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ: ВИТОКИ, РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»

*17 квітня 2025р.*

Київ 2025

**УДК 005.7**
**С-89**

*Рекомендовано до друку Вченою радою*
*ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК»*
*(протокол № 12 від 05 травня 2025 р.)*

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

ISBN 978-966-170-102-0

**С-89** «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» наукова конференція (17 квітня 2025 року). Київ, 500с.

*Збірник наукових матеріалів V Міжнародної наукової конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (Київ, 17 квітня 2025 р., ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК») є результатом першого виходу конференції на міжнародний рівень. Він містить наукові доробки викладачів, докторантів, аспірантів та студентів університету «КРОК», інших ЗВО України та зарубіжних учасників.*
*У збірнику представлено матеріали роботи п'яти секцій, що охоплюють ключові напрями сучасного менеджменту. Збірник матеріалів конференції містить понад 500 сторінок публікацій, що висвітлюють актуальні проблеми управління, інноваційні підходи до розвитку бізнесу й освіти, а також практичні рекомендації для підвищення ефективності діяльності організацій у різних сферах.*
*Матеріали конференції будуть корисні науковцям і практикам у сфері менеджменту, студентам освітніх програм з менеджменту й маркетингу, а також широкому колу читачів, які цікавляться проблематикою управління організаціями в умовах цифровізації, глобальних викликів та воєнної нестабільності.*

IISBN 978-966-170-102-0

*©колектив авторів, 2025*
*©ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2025*

**ЗМІСТ**

Вступне слово 15

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

Pareto efficiency and strategic management 16
***Elizabeth Artamonova***
***Vita Andrieieva***

Стратегія диверсифікації в управлінні підприємством 19
***Наталія Бєлугіна***
***Віта Андрєєва***

Бізнес-аналітика в управлінні підприємством 22
***Анюта Яворська***
***Віта Андрєєва***

Менеджмент консалтингу в епоху цифрової трансформації 24
***Анастасія Павлова***
***Віта Андрєєва***

Теоретичні підходи до трактування поняття «управління лояльністю» стейкхолдерів організації 27
***Андрій Копил***

Концептуальні засади розбудови системи управління організацій громадського сектору (огс) 29
***Максим Оліферовський***

Етапи розвитку комунікативного менеджменту 33
***Олександр Сумець***

Критерії оцінки ефективності оптимізації бізнес-процесів організацій 35
***Олександр Головко***

Аналіз сучасних викликів та тенденцій цифровізації у сфері управління персоналом підприємств 38
***Віталій Скиба***
***Віктор Алькема***

Ідентифікація ризиків при внесенні змін у робочу документацію об'єктів будівництва 42
***Євген Мирошник***
***Олександр Сумець***

Управлінська модель системи екологічного менеджменту на основі ризик-орієнтованого підходу 45
***Вадим Чурилін***
***Леонід Віткін***

Сучасний менеджмент та інноваційне лідерство 48
***Захар Дягель***
***Віктор Алькема***

Метаорганізація - як перспективна модель розвитку компаній 51
***Михайло Ординський***
***Віктор Алькема***

Управління конкурентоспроможністю підприємства 55
***Анюта Яворська***
***Ганна Пазєєва***
Дослідження ролі аналітичних даних в управлінні підприємством 57
***Олександр Стеценко***
Фінансування ланцюгів постачання як елемент забезпечення їх стійкості: управлінський аспект 60
***Дмитро Ніколаєв***
Сучасні підходи до управління фінансовою стійкістю підприємств пакувальної галузі 63
***Микита Іванов***
Трансформація корпоративної культури під впливом воєнного стану 65
***ВікторіяГнатюк***
***Оксана Таранич***
Модель забезпечення та оцінки якості управління закладом неформальної освіти дорослих 68
***Ольга Наконечна***
Корпоративна культура аграрних підприємств в умовах євроінтеграції 71
***Ярослав Коханюк***
Теоретичний аналіз стратегічного менеджменту в будівельній галузі України 73
***Катерина Чаус***
Планування управління змінами у проектах клінічних досліджень 76
***Полад Енвер-огли Амрахов***
Концептуальні засади прийняття рішень в управлінні організаціями 80
***Віктор Алькема***
***Валерій Діденко***
Оцінка і шляхи підвищення ефективності управління непрацюючими активами в банківський сфері 84
***Олександр Алефіренко***
***Віктор Терехов***
Управління мотивацією персоналу в сучасній організації 87
***Максим Афанаскін***
***Ганна Пазєєва***
Теоретичні засади кадрової політики та кадрового менеджменту Міністерства закордонних справ України 90
***Валерій Карпов***
Трансформація корпоративної культури під впливом воєнного стану 94
***Вікторія Гнатюк***
***Оксана Таранич***
Управління інтелектуальним капіталом організації 97
***Геннадій Франчук***
Сучасні підходи до антикризового управління 99
***Кирило Моісеєв***

Маркетингові стратегії диверсифікації в управлінні конкуретноспроможністю молокопереробного підприємства 105
***Ольга Мельникова***
***Людмила Бахчиванжи***
Грейдування як метод забезпечення належного соціально-психологічного клімату персоналу 109
***Нікіта Маруховський***
Management: modern challenges, problems, and global trends 113
***Daniela Liubotska***
Вплив репутаційних факторів на діяльність підприємств, організацій 116
***Оксана Кириченко***
Прийняття управлінських рішень у випробувальній лабораторії на основі застосування системи нечіткого логічного висновку 119
***Олександр Кузьменко***
***Леонід Віткін***
Ризики в будівельних проєктах та процедури управління ними в умовах нестабільного середовища 122
***Данило Курбанов***
***Олександр Сумець***
Мистецтво сказати «ні»: роль особистих меж у ефективному плануванні часу 125
***Світлана Козловська***
Вплив глобалізації та сучасних викликів на управління бізнесом 128
***Марта Копитко***
Концептуальні аспекти розбудови комплексної системи економічної безпеки підприємств 132
***Микола Кобільник***
Проєктно-орієнтований підхід в управлінні якістю освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти 135
***Дмитро Нечипорук***
***Ганна Пазєєва***
Корпоративні університети та EdTech у системі розвитку управлінських компетенцій 138
***В'ячеслав Полєтаєв***
Управління економічною безпекою у зовнішньоекономічній діяльності підприємства 143
***Анатолій Погрєбной***
Економічна безпека підприємства: сутнісні характеристики та шляхи зміцнення 146
***Костянтин Новіков***
Досвід впровадження цифрових RFID технологій в управлінні виробничими процесами підприємства 150
***Віталій Олійник***
***Олег Денисов***

Гейміфікація у системі нематеріального стимулювання персоналу організації 154
***Анастасія Павлова***
***Ганна Пазєєва***
Перспективні напрями інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції 158
***Дмитро Полтавський***
Впровадження процесів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств 161
***Сергій Рожок***
Концептуальні засади та підходи до процесів управління інноваційною діяльністю підприємств 164
***Максим Рожок***
Прикладні аспекти використання зворотного зв'язку в управлінні мотиваційним кліматом організації 167
***Павло Радчук***
Етапи формування та реалізації цифрової маркетингової стратегії сервісних ІТ-компаній 171
***Дмитро Проценко***
Управління бізнес-процесами в компанії METRO Cash & Carry 174
***Діана Пигинька***
***Ганна Пазєєва***
Штучний інтелект в стратегічному менеджменті 178
***Катерина Полуміскова***
***Ганна Пазєєва***
Підходи до прийняття управлінських рішень 181
***Андрій Юхимчук***
***Ганна Пазєєва***
Організаційна поведінка в управлінні персоналом: від теорії до практики 184
***Каміла Костенко***
***Зоя Пестовська***
Управління закладом загальної середньої освіти в теорії сучасного менеджменту організацій 187
***Володимир Помінчук***
Використання сервісу «Пульс» у системі сучасного публічного менеджменту: витоки, реалії та перспективи 190
***Інеса Шепель***
Оцінка методів використання допомоги державі післявоєнного відновлення 193
***Артем Шульга***
***Віктор Грушко***

Розвиток кадрового потенціалу на фармацевтичних підприємствах, як рушійна сила підвищення конкурентоспроможності та забезпечення якості продукції 196
***Вадим Широбоков***
***Марина Аверкина***
Складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ 198
***Юрій Стечишин***
Сучасні виклики в управлінні змінами діяльності аудиторських компаній 201
***Єгор Синицин***
***Віктор Алькема***
Поняття цифрової безпеки як складової економічної безпеки підприємств 206
***Євген Ситнік***
Клієнтоорієнтоване управління в організації та оцінка його ефективності 209
***Олександр Тихонюк***
***Віктор Терехов***
Організація антикризового управління підприємством 212
***Анастасія Усолкіна***
***Катерина Логінова***
Сучасні методи управління віртуальними організаціями 215
***Олексій Зубко***
***Анастасія Нефьодова***
Агробізнес в умовах війни: нові реалії операційного управління 220
***Сергій Гальченко***
***Ганна Пазєєва***
Агродрони у воєнних реаліях: технології, менеджмент, адаптація агросектора 223
***Ганна Пазєєва***
Лідерство як конфігурація соціально-організаційних відносин в менеджменті організацій 226
***Богдан Салій***
Валютні ризики як фактор, що впливає на зовнішьоекономічну дяільність України 229
***Андрій Хоменко***
Політичні ризики як основна проблема для зовнішньоекономічної діяльності України 231
***Андрій Хоменко***
Роль жіночого лідерства в корпоративному управлінні 233
***Ірина Мігус***
Проєктний менеджмент як інструмент розвитку інноваційного мислення у студентів 236
***Максим Студзінський***

Науково-методичний інструментарій оцінювання антикризової ефективності функціонування системи економічної безпеки підприємств України в умовах воєнного стану 238
***Олександр Правдивець***
Вплив булінгу на корпоративну культуру корпорації: психологічні та організаційні наслідки 241
***Наталія Наконечна***
Management of education in the context of digital society development in Poland 244
***Magdalena Górska***
Corporate personnel management for preventing emotional burnout: tools and strategies 247
***Oleksandr Mihus***

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

Прогнозування та планування соціально-економічного розвитку в умовах турбулентності 250
***Сергій Крамський***
Роль штучного інтелекту в управлінні бізнес- процесами електронної комерції 253
***Роман Климович***
***Олександр Сумець***
Вплив цифрових технологій на оптимізацію процесів закупівель і продажів у сучасному менеджменті підприємств 257
***Віктор Беренок***
***Володимир Піддубний***
Продовження переговорного процесу у галузі технічного регулювання щодо набуття повноправного членства України в ЄС 260
***Леонід Віткін***
Використання дизайну у розробці товарів: вплив естетики на споживачів та їх рішення 263
***Елліна Закандиріна***
***Ірина Мала***
Тренди в розробленні товарів для мілленіалів та покоління Z 266
***Вікторія Токовая***
***Ірина Мала***
Соціальні медіа: вплив на розробку маркетингових стратегій компаній 269
***Анна Савіцька***
***Ірина Мала***
Роль управління якістю в процесі розроблення та виробництва товару 273
***Анна Макієнко***
***Ірина Мала***

Роль маркетингового дослідження у процесі розроблення нового товару 276
***Анна Хоменко***
***Ірина Мала***
Інтеграція послуг та продуктів у розробленні комплексних рішень для споживачів 280
***Анастасія Шевчук***
***Ірина Мала***
Вплив соціальних медіа на маркетингові стратегії компаній 283
***Кіра Запара***
***Ірина Мала***

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

Концептуальні аспекти розбудови механізму управління закладом охорони здоров'я 286
***Михайло Тодуров***
Кадровий менеджмент у сфері охорони здоров'я: сучасні виклики та ефективні стратегії утримання медичних працівників 289
***Тетяна Коляда***
Менеджмент у сфері охорони здоров'я: виклик часу чи запорука розвитку? 292
***Дмитро Коваль***
***Ганна Пазєєва***
Розвиток менеджменту кластерною взаємодією інституцій з охорони громадського здоров'я 295
***Іван Солоненко***
***Ольга Горбатюк***
***Людмила Сабліна***
***Оксана Ушакова***
Організаційні моделі управління клінічними випробуваннями 298
***Ігор Юрченко***
***Олександр Сумець***
Організаційно-моделюючі компоненти побудови ефективної організаційної структури стоматологічної клініки 304
***Юлія Бур'ян***
***Олександр Сумець***
Функціонування логістичної системи підприємства дистрибутора лікарських засобів в умовах воєнного стану 307
***Владислав Коваленко***
***Віктор Алькема***

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


Інжиніринговий менеджмент у продуктових IT-компаніях: основні методології, переваги та виклики 312
***Володимир Щербінін***
***Олег Лукутін***

Automation of customer feedback collection and processing in quality management systems using AI 315
***Igor Kovalchuk***
***Olga Orlova-Kurilova***

Гібридна самоорганізація як підхід до гнучкого управління командною роботою 318
***Денис Мігаль***
***Ольга Орлова-Курилова***

Автоматизація прийняття управлінських рішень: роль штучного інтелекту в менеджменті 322
***Владислав Тузенко***
***Олег Мушинський***

Застосування Agile-підходів для створення мінімально життєздатної моделі фондового ринку в Україні 325
***Сергій Тихоненко***
***Олег Мушинський***

Ідентифікація ризиків в управлінні проєктами з використання технологій штучного інтелекту 329
***Іван Крискун***
***Ольга Орлова-Курилова***

Information management in higher education institutions: challenges of digital transformation 334
***Tetiana Daliavska***

Застосування великих даних у процесі прийняття економічних рішень: теоретико-прикладний аналіз 337
***Роман Пашковський***

Why organizational transformation is no longer optional and how to make it successful 341
***Oleh Lukutin***

Аналіз сучасних Agile-технологій та інструментів для автоматизації тестування 345
***Самуїл Свєчніков***
***Денис Балдик***

Порівняльний аналіз функціональної направленості HRM-систем 348
***Дмитро Куделя***
***Ольга Орлова-Курилова***

Використання PI Planning стратегії для успішної взаємодії IT-команд 351
***Богдан Висовень***
***Марина Аверкина***
Організація безпечних цифрових комунікацій на основі месенджера з AES-шифруванням 354
***Максим Сорокін***
***Олександр Орлов***
***Віра Ткаченко***
UI/UX дизайн мобільного застосунку виклику безпечного таксі: організація комунікації між водіями, пасажирами та службою підтримки 356
***Дар'я Коблик***
***Віра Ткаченко***
Перспективність інформаційних платформ до адаптивних змін в аграрній сфері 358
***Олексій Подкур***
***Ольга Орлова-Курилова***
Управління конфліктами в розподілених IT командах: стратегії та актуальні практики 362
***Ігор Філімонов***
***Ольга Орлова-Курилова***
Agile підходи та практики управління при створенні віртуальних економік в онлайн-іграх 366
***Олександр Приходько***
***Олег Лукутін***
Визначенні ролі гейміфікації в системі ефективності продажів цифрового бізнесу 368
***Кирило Крот***
***Ольга Орлова-Курилова***
Рекомендації щодо створення автоматизованої системи управління логістичним забезпеченням збройних сил України 372
***Ігор Чернозубкін***
Як Agile-методи допомагають уникнути «креативного хаосу» в ігровій розробці 377
***Дмитро Федорчук***
***Олег Лукутін***
Управління знаннями в ігрових видавництвах як інструмент оптимізації витрат на розробку 380
***Андрій Тимченко***
***Олег Мушинський***
Використання гнучких технологій управління проєктами в будівельному секторі 384
***Ольга Ватуня***
***Олег Лукутін***
Переробка у AAA-розробці як наслідок неефективного управління 387
***Артем Жовтоватюк***

Гнучкі методології в розподілених командах: інструменти інформаційного менеджменту для підвищення продуктивності 390
***Микита Довгань***
***Олег Лукутін***
Аналіз «кранчу» як явища в індустрії відеоігор 394
***Микита Фещенко***
***Максим Давиденко***
***Роман Косенко***
Зміни в підходах до комунікації в гнучких командах при роботі в різних часових поясах 397
***Богдан Скочко***
***Олег Лукутін***
Гнучке управління створенням кросплатформного мобільного застосунку 399
***Олександр Вертеба***
Практики та засоби менеджменту робочих команд з віддаленим форматом роботи 403
***Юлія Крамар***
***Олег Лукутін***
Роль інформаційного менеджменту у забезпеченні стійкості організації до цифрових ризиків 406
***Євген Грицай***
***Сергій Мічківський***
Data-Oriented Design у розробці комп'ютерних ігор 408
***Віталій Бугаєнко***
Розподілені гібридні симуляцій соціально-економічних процесів використання ігрових підходів 410
***Богдан Бойко***
***Віктор Гаркуша***
Автономне енергозабезпечення для уникнення блекаутів в Україні 414
***Олександр Журавель-Даниленко***
***Веніамін Гітіс***
Аерозйомка як інструмент цифрової трансформації: напрями використання, виклики та перспективи розвитку 416
***Ігор Старчик***
***Михайло Дворниченко***
Особливості сучасних підходів до розробки комп'ютерних ігор 418
***Руслан Шмаль***
***Олександр Поліщук***
Digital transformation in Poland: management models and institutional transformations 420
***Paulina Kolisnichenko***
Employee motivation for self-development in the era of the digital society: management strategies and digital tools 423
***Agnieszka Schuetz***

**СЕКЦІЯ 5. СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО**


Еко-інновації та органічне виробництво: нові горизонти для сталого бізнесу 426
***Катерина Тюренкова***
***Тетяна Кучмійова***

ІТ під обстрілами: як війна трансформує можливості перекваліфікації 429
***Микола Сміленко***

Конкурентні переваги українських ІТ-аутстафферів на глобальному ринку: кейс малих компаній 431
***Іван Панченко***

Лідерство в умовах віддаленої роботи: підходи до мотивації та комунікації 433
***Андрій Ковальчук***
***Євгеній Лепьохін***

Застосування технологій штучного інтелекту в діяльності релігійних організацій 439
***Євгеній Зіскінд***

Синергія цифрових технологій і менеджменту: нові горизонти лідерства 442
***Олена Шуплат***

Еволюція концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації: роль штучного інтелекту 446
***Максим Кучма***
***Ольга Орлова-Курилова***

Глобальні тренди в управлінні персоналом 448
***Оксана Верстяк***

Еко-інновації та органічне виробництво: нові горизонти для сталого бізнесу 450
***Катерина Тюренкова***
***Тетяна Кучмійова***

Пакет «OMNIBUS»: спрощення в стандартах звітності зі сталого розвитку 453
***Валентина Ходзицька***

Роль та значення маркетингового менеджменту в умовах війни 455
***Наталія Юрик***
***Тетяна Олійник***
***Алла Дердюк***

Інноваційні підходи до формування та просування бренду освітніх послуг 458
***Марія Баннікова***

Мотивація віртуальних команд: адаптація класичних підходів до цифрової епохи 461
***Роман Дубенський***
***Олександр Калінін***

Роль креативного лідерства у впровадженні інновацій на підприємствах 463
***Марія Ольховик***
***Тетяна Юхимчук***
***Світлана Красножон***
Дослідження ролі лідера в антикризовому управлінні організацією 466
***Олександр Циркуленко***
***Ольга Рогуля***
***Олена Шуванова***
Marketing strategies for developing tourism companies during martial law 469
***Yurii Yermakov***
***Olena Naumova***
Corporate social responsibility in wartime: transformations and challenges for ukrainian businesses 471
***Solomon Eigbe***
***Olena Naumova***
***Mariia Naumova***
Впровадження командної роботи в навчальні проєкти 473
***Катерина Тимофєєва***
***Олег Мушинський***
Емоційний інтелект як інструмент управління стресом та емоційним вигоранням лідера 477
***Юрій Карпенко***
***Сергій Горонович***
Методи визначення очікувань користувачів у межах продуктового менеджменту в удосконаленні ІТ-продуктів 480
***Дмитро Ільєнков***
Інноваційність як напрям підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств 482
***Ольга Каламан***
Менеджер нового покоління - психологічні та професійні складові успіху 485
***Марина Кармінська-Бєлобрва***
***Аніта Бєлоброва***
Інноваційне лідерство як чинник сталого розвитку організації 488
***Аліна Грабовська***
***Ганна Пазєєва***
Інноваційне лідерство в умовах кризи 491
***Вікторія Ворон***
***Ганна Пазєєва***
Psychological factors of employee motivation for change in indian corporations: cross-cultural aspects and management practices 494
***T. Saranya***
The impact of human resource management on the strategic development of international corporations in India 497
***Sandeep Kumar Gupta***

ШАНОВНІ ДРУЗІ!

Перед вами – збірник матеріалів V Міжнародної наукової конференції **«Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку».**

Ця конференція стала особливою подією в житті Університету «КРОК» – уперше вона відбулася у міжнародному форматі, зібравши на одній платформі провідних науковців, викладачів, практиків-менеджерів та молодих дослідників з України та зарубіжжя. Це – простір, де зустрілися досвід і нові ідеї, традиції та сучасні виклики, наукова школа і креативна молодь.

17 квітня 2025 року університет гостинно відкрив свої двері для сотень учасників, які обговорювали найактуальніші проблеми сучасного менеджменту, шукали відповіді на виклики часу та пропонували інноваційні рішення для розвитку організацій у світі, що швидко змінюється. Мета конференції – обговорення актуальних питань розвитку менеджменту сучасних установ та організацій.

Матеріали конференції охоплюють п’ять ключових напрямів:

• Менеджмент організацій та практика управління – від бізнес-аналітики до антикризових стратегій.

• Закупівлі та продажі – цифрові технології у логістиці, маркетингу та електронній комерції.

• Менеджмент у сфері охорони здоров’я – сучасні моделі управління, кадрові стратегії, логістика ліків у воєнних умовах.

• Інформаційний менеджмент і гнучкі методології – штучний інтелект, Big Data, Agile, цифрова безпека.

• Інноваційне лідерство – нові підходи до управління в умовах війни та цифровізації, еко-інновації та соціальна відповідальність бізнесу.

Аналіз тез збірника демонструє кілька важливих тенденцій: зростаючу увагу до цифрової трансформації – бізнес-аналітики, штучного інтелекту, гнучких методологій та цифрової безпеки; акцент на управлінні в умовах війни – трансформації корпоративної культури, стратегіях виживання бізнесу, антикризових підходах; актуальність інтеграції медичного менеджменту в систему сучасних управлінських наук; пошук інноваційних моделей лідерства, зокрема в освіті, IT, агробізнесі та міжнародному співробітництві.

Цей збірник – не лише результат інтелектуальної праці, а й підтвердження того, що наука здатна бути рушієм змін, формувати нове бачення майбутнього та давати відповіді на найгостріші виклики сьогодення.

Щиро вдячні всім організаторам та учасникам конференції за вагомий внесок у розвиток сучасного менеджменту!

**Наука і освіта працюють заради майбутнього України та світу!**
**МИ ПЕРЕМОЖЕМО! ВСЕ БУДЕ УКРАЇНА!**

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

### Pareto efficiency and strategic management

***Elizabeth Artamonova***
*student,*
*University of Economics and Law «KROK» Kyiv, Ukraine,*
*e-mail: ArtamonovaLY@krok.edu.ua*
***Vita Andrieieva***
*Ph.D. in Economics, Associate Professor,*
*Associate Professor of economics and finance department,*
*University of Economics and Law «KROK» Kyiv, Ukraine,*
*e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-6357-3063*

Pareto Efficiency - sometimes called Pareto Optimality - refers to an allocation of resources where no one can be made better off without making at least one other person worse off. In simple terms, if there's still a way to improve someone's situation without harming anyone else, you haven't reached a Pareto-efficient outcome yet:

1. Core Idea: Once an outcome is Pareto efficient, you can't make further improvements for anyone without causing a disadvantage for someone else.

2. Individual Focus: This concept places a strong emphasis on each individual's well-being within the economy, rather than looking only at aggregate gains.

Pareto Analysis is a robust statistical technique employed to identify and prioritize the most significant factors in a given dataset, based on the understanding that not all elements contribute equally to the outcome. Rooted in the broader framework of the Pareto Principle, this analytical method serves as a tool to focus on the few causes that generate the majority of effects, thus enabling decision-makers to allocate resources more efficiently and address the most impactful areas of concern. By systematically categorizing and quantifying data, Pareto Analysis assists in the identification of the "vital few" factors that should be addressed to achieve the greatest improvements, while the "trivial many" can often be deprioritized. This method's application spans across various fields, including business management, quality control, healthcare, and economics, where it serves as a cornerstone for optimizing processes, solving problems, and improving overall performance [1].

The Logic Behind Pareto Efficiency:

• No More Improvements: If you can still shift resources around to benefit someone without hurting anyone else, you're not in a Pareto-efficient state.

• Voluntary Exchanges: In many market scenarios, individuals negotiate or trade until they can't both become better off. That final point is often considered Pareto efficient.

• Not Necessarily Equal: Importantly, Pareto Efficiency doesn't guarantee fairness or equality. It only ensures that no more "win-win" moves are possible.

In today's highly competitive business environment, particularly with the global

business environment and enhanced market competition, the existence of businesses highly depends on their ability to improve their manufacturing strategies [2].

Economists frequently use Pareto Efficiency to evaluate how well markets and policies function. In theory are [3]:

1. Welfare Economics: Pareto Efficiency is a benchmark to see if resources are being utilized without leaving beneficial exchanges on the table.

2. Continuum Economies: Some research investigates how large-scale or "continuum" economies can reach states that align with ideal, utilitarian allocations. This involves exploring mathematical conditions under which nobody can be made better off without somebody else losing out.

3. Policy Framework: Governments use Pareto Efficiency to decide if certain policies—like taxes, subsidies, or public projects—can improve overall welfare without unintentionally harming other groups.

Examples and Applications:

• Market Transactions: When people buy and sell goods freely, they keep trading until both sides see no further gains. This helps markets inch closer to Pareto efficiency over time, assuming rational behavior and competition.

• Risk Management and Insurance: In insurance, companies and policyholders try to structure premiums and coverage so that changes can benefit some customers without raising costs for others. This balancing act can be viewed through a Pareto lens to see if any "win-win" adjustments remain.

• Environmental Management: Some research focuses on reconciling farmland production with biodiversity conservation in a way that doesn't disproportionately harm either side. The idea is to find a point where improvements to one goal (like biodiversity) do not unnecessarily compromise the other goal (like farm yield).

At a Pareto optimum, indemnification functions are those that minimize the total of all agents' risk exposure, and they depend on the agents' assessment of the likelihoods associated with their loss tail events. Premia in a Pareto-optimal contracts are then determined so that the individual rationality (market participation) constraints are satisfied [4].

Common Critiques and Limitations [5]:

1. Ignores Inequality: Pareto Efficiency does not address issues of equity or fairness. One party could have the majority of resources, and it can still be Pareto efficient if no further beneficial reallocation is possible.

2. Real-World Complexity: In reality, individuals may not act perfectly rationally, and markets aren't always frictionless. External factors, like information asymmetry and incomplete markets, can prevent a system from reaching Pareto efficiency.

3. Externalities: When an action affects third parties not directly involved (such as pollution), private market transactions might fail to reflect the broader impact. Additional interventions or regulations are often needed to push towards a more efficient outcome.

Pareto Efficiency offers a clear benchmark for identifying when an allocation of resources leaves no further room for mutual gain. It's a guiding principle in welfare

economics and a useful tool for policymakers. However, it doesn't guarantee fairness, nor does it solve problems such as externalities or irrational decision-making. Recognizing its strengths and limits helps us make better decisions about how to allocate resources in society.

A Pareto analysis can start by reviewing a combination of organizational inputs from a functional perspective, similar to the process in a SWOT analysis. The elements to analyse in terms of their efficiency, or lack thereof, would be finance, management, infrastructure, supply chains, manufacturing, distribution channels, marketing, and innovation resources.

The Pareto effect also applies to many other dimensions, such as customers, sales force and reputational equity. In many businesses there is a strong tendency to add new products and customers while failing to eliminate those which are obsolete or unprofitable.

When faced with the need for rationalization of non-viable products and/or customers, the sales function in most businessesis extremely reluctant to undertake such actions. This is so despite the fact that, at worst, 20% of customers and products may well account for the majority of costs in areas such as stocks, production costs, computer facilities, and administration. Conducting a Pareto analysis of a business along the major strategic dimensions is therefore a significant exercise, and one that needs to be undertaken periodically to ensure that inefficiencies are not replicated and that efficient elements are exploited [6].

**Key words:** Pareto efficiency, Pareto effect, resource allocation, SWOT-analysis, strategic management

## References

*1. Majka, M. Pareto Analysis: The 80/20 Rule for Effective Decision-Making.*

*2. Sankar, S. B., & Mathirajan, M. (2023). A Pareto Analysis of Critical Success Factors of Lean Production System. In 8th North America Conference on Industrial Engineering and Operations Management.*

*3. Yackel Adams, A. A., Hostetter, N. J., Link, W. A., & Converse, S. J. (2024). Identifying Pareto-efficient eradication strategies for invasive populations. Conservation Letters, 17(5), e13051.*

*4. Boonen, T. J., Chong, W. F., & Ghossoub, M. (2024). Pareto-efficient risk sharing in centralized insurance markets with application to flood risk. Journal of Risk and Insurance, 91(2), 449-488.*

*5. Kursunoglu, N. (2023). Risk assessment of coal dust explosions in coal mines using a combined fuzzy risk matrix and Pareto analysis approach. Mining, Metallurgy & Exploration, 40(6), 2305-2317.*

*6. Powell, T., & Sammut-Bonnici, T. (2014). Pareto analysis.*

# Стратегія диверсифікації в управлінні підприємством

***Наталія Бєлугіна***
*здобувачка спеціальності «Підприємство та торгівля»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: bieluhinano@krok.edu.ua*
***Віта Андрєєва***
*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-6357-3063*

У господарській практиці діяльності підприємства може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і зростання фірм в умовах ринку. Однією з таких альтернатив є використання стратегії спорідненої диверсифікації.

Адаптація господарюючих суб'єктів до нового етапу економічного розвитку – багатофакторний процес, що вимагає використання складних методів організації виробництва і виважених управлінських рішень. Якщо на першому етапі ринкових реформ основним напрямом була зміна середовища функціонування підприємств, що переважно залежало від рішень, які приймалися державною адміністрацією, то зараз в центрі уваги знаходяться питання реформування самих підприємств та дослідження шляхів їх розвитку, тобто в умовах сформованого ринкового середовища актуалізуються потреби підвищення якості стратегічного управління підприємством [1].

Розробка відповідних заходів в економіці вимагає чіткого розуміння його фінансової динаміки під час кризи, і що це підвищить стійкість і стійкість сектора [2].

Стратегії диверсифікації застосовують у тому разі, коли підприємство знаходить привабливі можливості поза його бізнесом або в цьому є гостра необхідність. В основі стратегії диверсифікації лежить випуск якісно нових товарів, пошуку нових споживачів, перспективних каналів збуту та торгівлі, активних методів просування товарів.

Розглядаючи диверсифікацію з точки зору управління формуванням конкурентоспроможності підприємств, ми розуміємо комплекс рішень та дій, спрямованих на отримання доходів з різних джерел, які усередині будь-якого підприємства відповідають заданим цілям та сприяють досягненню кінцевої мети.

Причинами впровадження рішення про диверсифікацію можуть бути [3]:

• очікування зниження прибутку від основних напрямів діяльності підприємства;

• зниження попиту на продукцію;

• наявність стратегічних галузей, які стали менш ефективними;

• наявність галузей, що досягли зрілості і не потребують вкладень в їх роз-

виток;

• можливість перерозподілу надлишкових надходжень, можливості інвестування;

• перспективність розвитку нових напрямів, які є досить вагомими за перспективність наявних;

• часткове використання або неефективність використання ресурсів основного виробництва;

• постійний ріст конкуренції та розвиток науково-технічного прогресу;

• необхідність зниження ризиків;

• наявність сприятливих умов для розвитку нового напрямку діяльності.

Вирішальним етапом є прийняття рішення про впровадження обраної стратегії диверсифікації та формування схеми керування даним процесом з метою досягнення довгострокових та короткострокових цілей компанії [4].

На вибір оптимального напрямку диверсифікації впливає результат аналізу факторів зовнішнього середовища: стан економіки, політичні процеси країни, аспекти правового регулювання виробництва, науково-технічне забезпечення, наявність необхідних ресурсів та відкритості доступу до них, характеристика природного середовища тощо. Зовнішнє оточення також включає дослідження конкурентів, споживачів, постачальників, партнерів та ринку робочої сили. Також варто проаналізувати структуру діяльності підприємства, наявні проблеми та перешкоди з боку наявних умов діяльності всередині компанії.

Важливим етапом є розробка варіантів стратегій та альтернативних рішень їх впровадження. В кінці даного дослідження має бути виокремлений оптимальний набір рішень та максимально ймовірних кроків до досягнення встановленої мети та запланованих результатів. В дослідженні кожної з альтернатив враховують особливості компанії, умови діяльності, забезпеченості ресурсами, обмеження та ризики кожного рішення.

Обранню управлінцем певного напрямку диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності повинні передувати відповіді на такі запитання: чи дасть новий напрямок більші можливості для отримання прибутку і чи зможе компанія конкурувати зі своїми конкурентами в обраній галузі.

Останнім етапом є впровадження стратегії та перевірка результатів впровадження обраного оптимального стратегічного рішення. Послідовне та глибоке виконання даних кроків допоможе підібрати дійсно працюючу та ефективну стратегію зовнішньоекономічної діяльності, що підійде підприємству, як можливість розвитку, зростання та розширення діяльності та позитивно вплине на результативність та міжнародну конкурентоспроможність підприємства.

**Ключові слова:** стратегія підприємства, стратегія диверсифікації, оптимальні рішення, підприємство, управління підприємством.

## Список використаних джерел

*1. Демків, І. (2021). Стратегія диверсифікації як елемент стратегічного управління*

*підприємством.*
*2. Прокопенко, О. В., Герман, В. Г., Глівінська, Ю. В., Андрєєва, В. А., & Пікіняр, В. Р. (2025). Strategic management of the financial potential of construction enterprises: conceptual principles and practical aspects. Актуальні питання економічних наук, (7).*
*3. Кривицька, Н. Ю., & Громова, А. С. (2022). Стратегія диверсифікації виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури, (31).*
*4. Тищенко, Т. І., & Ченцова, Ю. П. ВПЛИВ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА. In The XI International Science Conference «Implementation of modern science in practice», November 29–December 01, San Francisco, USA. 504 p. (p. 176).*

## Бізнес-аналітика в управлінні підприємством

***Анюта Яворська***
*здобувачка спеціальності 073 «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: Yavorska@krok.edu.ua*
***Віта Андрєєва***
*дкандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-6357-3063*

В сучасних умовах управління підприємством вимагає грамотного визначення напрямків його діяльності. Донедавна для прогнозування розвитку підприємства було достатньо інформації про його діяльність за попередні періоди, однак, в сучасних умовах підприємствам слід адаптуватися як до швидкого зростання потоків інформації з бізнес-аналітики, так і до посилення непередбачуваності середовища функціонування.

Це обумовлює важливість для підприємств впровадження бізнес-аналітики, яка допомагає вивчити тенденції розвитку, оцінити та дослідити чинники зміни результатів діяльності, обґрунтувати управлінські рішення, здійснити контроль за їх виконанням, виявити резерви підвищення ефективності діяльності.

Один із підходів до трактування сутності бізнес-аналітики полягає у такому: бізнес-аналітика може розглядатися як процес аналізу інформації для ухвалення бізнесових рішень, що включає методи збирання та оброблення інформації, оцінку ризиків, моделювання і прогнозування [1].

Стандартний процес бізнес-аналітики можна представити як послідовність етапів, початковим з яких виступає збір даних, оскільки дані, що надходять з різних джерел (Інтернет, програми, електронні таблиці, соціальні мережі, ін.) повинні бути консолідовані для доступу. Використовуючи стратегічні інструменти аналітики, підприємства можуть консолідувати дані з різних відділів (продажів, маркетингу, управління персоналом, фінансів), щоб отримати єдине уявлення про те, як показники одного відділу впливають на інші.

Наголосимо, що використання хмарних технологій значно спрощує процес збирання і накопичення інформації. Отримані та збережені дані (в базі даних) потребують сортування та обробки. Машинні алгоритми суттєво прискорюють глибинний аналіз даних за допомогою розпізнавання закономірностей і повторюваних дій (наприклад, створення метаданих даних із певних джерел), що дозволяє аналітикам зосереджуватися на роботі з отриманою інформацією, а не на ручній логістиці необхідних даних [2].

При цьому цінність адаптивних стратегій, спеціальних технологій потребує рекомендацій щодо подальших досліджень, які полягають в тому, щоб дослідити довгостроковий вплив цих зовнішніх криз, а також вивчити порівняльні стратегії [3].

**Ключові слова:** бізнес-аналітика, бізнес-середовище, управління підприємством.

## Список використаних джерел

*1. Виганяйло С. М. Тенденції розвитку інформаційних технологій у бізнес-аналітиці. Вчені записки Таврійського національного університету Серія «Технічні науки». 2021. Т. 32 (71). № 1. С. 51-55.*

*2. МІЦЕНКО, Н., ВОРОНКО, О., БОДНАРЮК, В., & КАБАЦІ, Б. (2022). Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс розвитку та реалізації потенціалу підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, 312(6 (2)), 129-135.*

*3. Прокопенко, О. В., Герман, В. Г., Глівінська, Ю. В., Андрєєва, В. А., & Пікіняр, В. Р. (2025). Strategic management of the financial potential of construction enterprises: conceptual principles and practical aspects. Актуальні питання економічних наук, (7).*

## Менеджмент консалтингу в епоху цифрової трансформації

***Анастасія Павлова***
*здобувачка спеціальності 073 «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: PavlovaAO@krok.edu.ua*
***Віта Андрєєва***
*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-6357-3063*

В умовах зростання глобальної економічної невизначеності, посилення соціально-економічної та політичної турбулентності, цифровізації бізнесу, управлінському консалтингу притаманні радикальні зміни, що актуалізує дослідження чинників і напрямів його розвитку на основі поєднання історичного та концептуального підходів.

Це дозволить не тільки визначити етапи еволюції управлінського консалтингу, а й обґрунтувати зміст і характеристики його системних трансформацій. У цьому контексті важливим напрямом дослідження є аналіз впливу техніко-технологічних і наукових чинників на еволюцію концептуальних моделей управлінського консалтингу [1].

Технологічні новації, фінансово-економічна криза 2007–2009 рр., соціально-економічні та природні надзвичайні ситуації зумовили необхідність спеціалізації консультантів як експертів із захисту бізнесу, ризик-менеджменту та менеджменту ситуацій на розробленні та впровадженні моделей управління, зокрема програмно-цільового управління в умовах зростаючої турбулентності та невизначеності.

Консалтинг 1.0 передбачає впровадження нових методів конкурентної стратегії, ранніх систем ERP (Enterprise Resource Planning System – система планування ресурсів підприємства), системи управління персоналом і методів управління змінами.

Консалтингова галузь повинна переробити себе відповідно новим бізнес-моделями, новим сферам зростання та інноваційним продуктам та послугам, які повинні бути створені. Консалтинг 4.0 – це більше, ніж оцифрування галузі. Він включає фундаментальну зміну майже у всіх секторах [2].

Управлінський консалтинг під впливом цифрових трансформацій бізнесу й нових підходів управлінської науки накопичує характеристики концептуальної моделі «Консалтинг 4.0»: «консультанти стають не просто консультантами, а перетворюються в творців, виходячи за рамки запропонованих змін і адаптації щодо їх реалізації» [3].

В сучасних умовах здійснюється впровадження у практику менеджменту й консалтингу нових концепцій та підходів, серед яких Agile, основи якого було визначено ще у 2001 р., – це група управлінських методологій, які актуальні як в IT,

так і в бізнесі та консалтингу Індустрії 4.0. Це методології Scrum – проєктування як діяльність кросфункціональних команд; Kanban – виробництво «саме вчасно»; XP – екстремальне програмування; Lean production – ощадливе виробництво за рахунок максимальної орієнтації на клієнта і мотивації працівника та ін. « Agile – це спосіб мислення і філософія, якій відповідає сукупність підходів (Scrum, Kanban, XP, Lean) і методів управління (Management 3.0)» [4].

Особливістю сьогодення є розвиток двовекторного зв'язку управлінського консалтингу й управлінської науки. Якщо раніше цей зв'язок був переважно одновекторним: новації управлінської науки були чинниками розвитку управлінського консалтингу, основою розроблення нових послуг, методик, трансформацій процесу консультування тощо, – то на цьому етапі управлінський консалтинг стає чинником розвитку управлінської науки, джерелом нових управлінських концепцій, підходів, моделей.

«Такі компанії, як "Accesserve", пропонують аутсорсингові послуги знань для консультацій з управління, таких як управління знаннями, бізнес-розвідка, ринкові розуміння клієнтів для підтримки розвитку бізнесу. До недавнього часу більшість компаній не мали жодних або дуже дефіцитних ресурсів, присвячених аналітиці даних. Основні компанії будують команди вчених, щоб скористатися своїми даними та навіть для деяких із них для створення нових бізнес-моделей» [2].

Трансформація управлінського консалтингу передбачає виникнення двох окремих напрямків. Одні компанії, в тому числі McKinsey, AT Kearny і Bain, зробили сильний акцент на стратегії і, таким чином, допомагали радам директорів і вищому керівництву в розробці довгострокової стратегії – стратегічної траєкторії для підтримки зростання компанії. Інші ж фірми продовжували концентруватися на операційній стороні бізнесу, але поступово перейшли з цеху в зали засідань і офіси».

Отже, цифрова трансформація та створення індивідуальних рішень обумовлює виклики для консультантів з питань управління, які продовжують стикатися з проблемами, пов'язаними із цифровими технологіями та новими розробленими бізнес- моделями [5]. Тенденція, на наш погляд, полягатиме в тому, щоб консультанти розробляли комплексні цифрові стратегії та модернізовували діючі бізнес-моделі і операційні моделі таким чином, щоб продовжувати забезпечувати зв'язок вищого керівництва із зацікавленими сторонами.

**Ключові слова:** консалтинг, управлінський консалтинг, менеджмент консалтингу, цифрова трансформація, цифровізація бізнесу.

## Список використаних джерел

*1. Марченко О. С. Техніко-технологічні та наукові чинники трансформацій управлінського Консалтингу / О. С. Марченко, О. В. Ярмак // Економічна теорія та право. – 2023. - № 1. – С. 52-68. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vnyua_etp_2023_1_5 (дата звернення:*

*19.03.2025);*
*2. Laffitte H. The future of consulting (consulting 4.0) and how disruption can benefit clients & providers alike? URL: https://www.linkedin.com/pulse/future-consulting-40-how-disruption-can-benefit-clients-laffitte (дата звернення: 19.01.2023).*
*3. Що таке консалтинг 4.0? 1 черв. 2020 р. URL: https://www.management.com.ua/*
*4. Що таке Agile і як його застосувати в бізнесі. Brainrain : блог. 1 лют. 2021 р. URL: https://brainrain.com.ua/chto-takoe-agile/ (дата звернення: 19.01.2023).*
*5. Бербенець, О. В. (2021). Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. Інвестиції: практика та досвід, (12), 38-43.*

# Теоретичні підходи до трактування поняття «управління лояльністю» стейкхолдерів організації

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

Світова політична та економічна системи переживають непростий період, який впливає на всі економічно-правові відносини, як в Україні, так і за її межами. Трансформація даних відносин вимагає від організацій розуміння основних викликів, які стоять перед ними, а також прогнозування їх подальшого розвитку. Так, дослідження «Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни, серпень 2024» [1], що було проведено Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, Національним проєктом Дія. Бізнес, стратегічним агентством Advanter Group у спільноті з міністерствами України визначило основні проблеми бізнесу, до топ-5 яких увійшли проблеми пов'язані з ресурсами, а саме –працівники (52,4% опитаних), платоспроможні клієнти (44,9% опитаних), капітал (31,4% опитаних). Разом з тим Європейська комісія в річному звіті SME Performance Review 2022/2023 [2] зазначає, що основні виклики, з якими стикається бізнес в ЄС, це недостатність кваліфікованої робочої сили, відсутність або обмеженість доступу до фінансування, обмеженість забезпечення та логістики. Таким чином, ми можемо констатувати, що український та європейський бізнес функціонує в умовах комплексної ресурсної кризи, яка ускладняється швидкою дестабілізацією міжнародної політичної та економічної систем. Незважаючи на різні контексти та системи функціонування українських та європейських організацій, виклики та проблеми, з якими вони стикаються є тотожними. Задля зменшення впливу зазначених викликів, в умовах європейської економічної інтеграції, організаціям необхідно налагодити процес розробки та імплементації певних управлінських рішень, не останнє місце серед яких займає управління лояльністю стейкхолдерів організації.

Говорячи ж про управління лояльністю варто зауважити, що українська наукова література розглядає це явище більше як маркетингову діяльність, ніж як цілісну функцію управління організацією. Зокрема з цієї точку зору управління лояльністю розглядали такі відомі вчені як Іваннікова, Петропавловська, Лисак, Малаховська, Бойко, Андрушкевич, Макарова, Макаренко та інші. Подібну тенденцію ми можемо спостерігати і в дослідницьких роботах іноземних вчених Lu, Miller, Kato, Cortiñas, Elorz, Villanueva, Berman. Одночасно, деякі вчені досліджують управління лояльністю, як складний управлінський процес, який виходить далеко за межі маркетингу. Сардак О.В. [3] під управлінням лояльністю розуміє цілеспярмований вплив на чинники, що її формують, з метою забезпечення її подальшого розвитку і зміцнення. В свою чергу Неткова В.М. [4] визначає управління лояльністю, як складний процес, необхідний для

стимулювання об'єктів для досягнення цілей компанії. Дане визначення фокусується саме на управлінській складовій, тому вчена пропонує процес управління лояльності розглядати як класичний цикл менеджменту з усіма притаманними йому функціями:

- Планування;
- Організація;
- Мотивація;
- Контроль.

Незважаючи на більш широке розуміння поняття «управління лояльністю», автори все одно фокусується переважно на програмах лояльності, що хоч і є одним з найважливіших методів управління лояльністю стейкхолдерів організації, але не розкриває всієї сутті даного виду управлінської діяльності. Тому можемо зробити висновок, що питання управління лояльністю стейкхолдерів організації не є достатньо дослідженим.

Задля розкриття повного сутнісного змісту ми пропонуємо визначати поняття «управління лояльністю» стейкхолдерів організації як складний процес з формування та утримання стійкої та довготривалої прихильності стейкхолдерів до діяльності організації, що виражається у відповідній поведінці та сприяє досягненню стратегічних цілей цієї організації.

**Ключові слова:** управління лояльністю, лояльність, стейкхолдери організації.

## Список використаних джерел

*1. Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни, серпень 2024. (2024) URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viiny (дата звернення - 25.03.2025).*

*2. Annual Report on European SMEs. (2023) URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/b7d8f71f-4784-4537-8ecf-7f4b53d5fe24_en?filename=Annual%20Report%20on%20European%20SMEs%202023_FINAL.pdf (дата звернення – 25.03.2025).*

*3. Сардак О. В. Дослідження теоретичних аспектів управління лояльністю персоналу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. 24 (2). с. 239-245.*

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

## Концептуальні засади розбудови системи управління організацій громадського сектору (огс)

***Максим Оліферовський***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: oliferovskyimv@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0000-5088-2441*

**Актуальність дослідження.** На сьогоднішній день, неурядові організації відіграють важливу роль у різних сферах життя суспільства. Зростання кількості ОГС в Україні свідчить про те, що їх значення, вплив, та участь у різнопланових процесах на міжнародному, національному та локальному рівні є дуже важливими, оскільки вони допомагають вирішувати ряд кризових питань. Важливими є активна підтримка та розвиток ОГС в Україні, адже вони здатні зміцнювати державну систему, виступаючи стратегічними партнерами реформоорієнтованих міністерств, заповнюють прогалини у наданні певних послуг та сприяють уряду у налагодженні зв'язків із громадськістю та бізнесом.

Обґрунтуванню актуальності наукових досліджень управління ОГС як неурядових організацій присвячено значна кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, теоретичні аспекти діяльності неурядових організацій висвітлені в працях: О. А. Дмитренко, Д. Льюіс, С. Г. Карпенко, Н. В. Котенко, О. І. Грицай, О. В. Новакова, Р. Ламбел, І. І. Сибіга, Н. Кравчук, Л. Н. Чернявська. На думку більшості науковців саме наукові дослідження у сфері управління ОГС дозволяють сформувати систему та алгоритми управління які після імплементації в практику дозволяють менеджерам підвищувати ефективність роботи даного типу організацій.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є аналіз основних складових системи управління ОГС.

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

• аналіз літератури з питань концептуальних засад управління ОГС;

• ідентифікація основних складових системи управління ОГС

• визначення перспектив розвитку наукових досліджень, які сприяють покращенню системи управління ОГС в Україні.

**Об'єктом дослідження є процес розбудови системи управління ОГС.**

**Предметом дослідження** є складові системи управління ОГС.

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

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

**Етапи та результати дослідження.** Неурядові організації, як організації громадянського суспільства (ОГС) відіграють дедалі важливішу роль у просуванні суспільних змін. Сфера діяльності ОГС може включати: соціальні, політичні,

екологічні, економічні питання, питання прав людини, тощо. ОГС створюють і керують громадськими групами для покращення та підтримки інфраструктури, різноманітних стартапів та інноваційної роботи, слугують сполучною ланкою між урядом та широкою громадськістю, з метою налагодження відповідної комунікації, забезпечують навчання та практичну допомогу для кращого вирішення проектних завдань та проблем громади, а також працюють як речники, захищаючи маргіналізовані або іншим чином непредставлені групи. Їхня робота допомагає розвивати громади, заохочувати участь громадян та привертати увагу до місцевих і глобальних проблем [1].

ОГС пропонується розглядати як добровільне незалежне об'єднання людей з чітко встановленою суспільною некомерційною метою, діяльність якого спрямована на: вирішення певного кола проблем (соціальних, економічних, екологічних) на певному рівні (місцевому, національному, міжнародному) шляхом надання матеріальної, організаційної чи інших видів допомоги, орієнтованої на розвиток інтересів її членів, або суспільства в цілому [2].

ОГС має певні ознаки, які відрізняють цей тип організацій від інших. Серед ознак ОГС можна виділити наступні: плюралізм організаційного представлення та напрямків діяльності таких організацій, незалежність від урядових структур, некомерційність, представленість на різних рівнях від місцевого до міжнародного, здатність впливати на процеси, розвиток подій, представляють інтереси громадськості або груп людей [3].

Ефективне управління забезпечує здатність ОГС виконувати свою місію та сприяти сталому розвитку держави в цілому. Система будь якої ОГС складається з таких елементів як організаційна структура, документи, які регламентують діяльність, ресурси та лідерство. Подивимось на ці складові більш детально.

Не зважаючи на те, що організаційна структура ОГС може відрізнятися залежно від розміру, напрямків діяльності та цілей конкретної організації, як правило, вона складається з таких компонентів як: вище керівництво, виконавче управління та функціональні відділи. До складу вищого керівництва входить правління (або рада директорів, або президія). Також можуть входити радники з різних напрямків. Як правило найвищим ограном управління є загальні збори членів ОГС (або генеральна асамблея чи конференція). Виконавче управління складається з директора (або виконавчого директора). Якщо організація досить велика, може бути утворена дирекція, на чолі з директором та його заступниками\ помічниками. Виконавчий орган керує функціональними відділами до складу яких зазвичай входять такі як: адміністративний, відділ комунікацій, програмний відділ, відділ кадрів, СММ відділ, тощо [4].

Наступною складовою, яка регламентує управління та діяльність ОГС є документи. До них відносяться статут, політики та процедури, бюджет, договори з партнерами, стратегічний план (за наявністю). Статут необхідний для юридичної реєстрації ОГС і може бути доповнений, або змінений за схваленням Правління та Загальних зборів. Зазвичай статут стосується питань внутрішнього регулювання та є обов'язковими для всіх осіб в неурядовій організації. Політики та процедури

розробляються виконавчим керівництвом за забезпечують ефективну роботу підрозділів охоплюючи принципи комунікації, вирішення конфліктів, взаємодії з донорами, тощо. В великих ОГС розробляється кодекс корпоративної етики (ККЕ), який містить більшість політик в одному документі. Бюджет, як правило складається на 1 рік та використовується для визначення можливих витрат по програмам ОГС. Стратегічний план складається на 3-5 років та відіграє роль «дорожньої карти» для функціонування організації. Договори з партнерами обумовлюють принципи взаємодії, фінансування, витрат та звітності ОГС, таким чином впливаючи на розподіл та управління ресурсами організації.

Для того, щоб ефективно надавати підтримку та реалізовувати послуги фізичним та\або юридичним особам, які зазначені в Статуті, ОГС використовують різноманітні ресурси. Основними ресурсами є людські ресурси, матеріальні (включно з основними засобами), фінансові та інформаційні ресурси. Продуктивно використовуючи ресурси, ОГС можуть оптимізувати свій плив, підтримувати прозорість і підзвітність, а також підвищити загальну ефективність у підтримці своїх членів та здійсненні позитивних змін у громадах, у яких вони функціонують.

Останньою складової ефективного управління ОГС, на яку ми звернемо увагу, є інноваційне лідерство. В такі часи як зараз, саме лідерство в організаціях, зокрема, які виконують соціальні, некомерційні функції, визначає наскільки успішною буде використання наявних ресурсів та виконання місії ОГС. Лідерство включає в себе певний стиль управління, долання перешкод та підтримку персоналу. Управління в ОГС повинно відповідати реаліям сьогодення та очікуванням персоналу. Традиційні стилі управління (авторитарний або ієрархічний) поступаються більш демократичним стилям (командний, направляючий, тощо), які дають співробітникам відчуття причетності до спільної дії та спонукають їх до прояву активності та творчості. Керівник, який вміє долати перешкоди - такі як недостатні ресурси, конфлікти в організації, підвищений рівень стресу чи необхідність змінювати напрямки роботи – стає гарним прикладом для інших та підвищує мотивацію персоналу працювати далі, бути незламними та рішучими в тому, щоб досягати спільної мети. Якщо при цьому керівник не цькує, а підтримує тих, хто виснажився фізично або емоційно, тобто не використовує людей для виконання цілей, а дає змогу кожному рухатись з тим темпом та запасом сил, який наразі є в наявності, люди будуть відчувати підтримку та турботу. Таких підхід до лідерства надає сил, згуртовує команду та мотивує до виконання поставлених задач більше, ніж плани, дедлайни та графіки.

Важливою для ОГС є прозорість та підзвітність. Вони є основою успішного функціонування та управління некомерційних організацій, а саме ОГС. Існують різни типи підзвітності: вертикальна (спонсори, донори, державні установи, тощо), горизонтальна (партнери та інші організацію, які працюють в тому ж секторі), внутрішня (співробітники, члени організації) [5].

ОГС повинні бути відкритими щодо діяльності, яку вони здійснюють,

фінансування, яке вони отримують, і людей, яким вони допомагають. Інформація, пов'язана з роботою ОГС, має бути легкодоступною для відповідних зацікавлених сторін. Прозорість дає змогу ОГС звертатися до донорів, розвивати співпрацю та покращувати ефективність. Неурядові організації мають зобов'язання звітувати про свою діяльність, брати на себе відповідальність за неї та розкривати результати у прозорий спосіб. Підзвітність є фундаментальним принципом для будь-якої організації, формує репутацію ОГС та надає зацікавленим сторонам інформацію, яким чином використовуються ресурси та який вплив має ОГС на отримувачів благодійної допомоги.

**Висновки.** В результаті дослідження було з'ясовано, що управління ОГС має певні особливості, які обумовлені специфікою функціонування цього типу організацій. Розбудова системи управління ОГС повинна включати в себе організаційну структуру, документи, ресурси та лідерство. Управління ОГС повинно бути прозорим та підзвітним, що має позитивний вплив на репутацію організації. Також варто наголосити, що у зв'язку з постійними викликами та змінами середовища важливо підвищувати ефективність управління ОГС. Подальші дослідження будуть спрямовані на подолання перешкод в управлінні ОГС, у тому числі, які обумовлені внутрішніми факторами, таким як підвищена напруга та конфлікти.

**Ключові слова:** організації громадського сектору, неурядові організації, система управління, ресурси.

## Список використаних джерел

*1. Дмитренко О. А. Інституційна спроможність неурядових організацій в Україні: фінансовий аспект. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. 2020. Вип. 28. С. 48–55.*

*2. Non-governmental Organizations. GDRC | The Global Development Research Center. URL: https://www.gdrc.org/ngo/wb-define.html (дата звернення: 18.03.2025).*

*3. Смолич Д. Сутність та відмінні ознаки неурядових організацій підтримки бізнесу (BSOs) в системі неурядових організацій (NGO). Наукові перспективи. 2023. №5 (35). С. 474-485. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/4896*

*4. Смолич Д. Управління діяльністю неурядових організацій підтримки бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №6 (324). С. 9-17. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=20308*

*5. M. Viravaidya, J. Hayssen. Strategies to strengthen ngo capacity in resource mobilization through business activities. PDA and UNAIDS Joint Publication: UNAIDS Best Practice Collection, 2001. 25 с.*

## Етапи розвитку комунікативного менеджменту

***Олександр Сумець***
*академік АЕН України, доктор економічних наук, професор,*
*професор кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: Sumets@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-7116-3857*

**Актуальність розглядуваної проблеми.** Комунікативний менеджмент на цей момент часу дослідники виокремлюють в самостійну спеціальну форму загального менеджменту, сутність якого складається в цілеспрямованому управлінні інформацією в соціоекономічній системі у процесі взаємодії представників управляючої підсистеми (менеджерів, керівників) і представників підсистеми, що управляється (безпосередні виконавці операцій і процесів) організації.

Історично комунікативний менеджмент розвивався як метод управління інформацією у процесі спілкування людей, що зайняті у веденні господарської діяльності організації та комунікуванні з учасниками ринку. Однозначної думки дослідників щодо моменту виникнення комунікативного менеджменту як окремого напряму управлінської науки на цей момент часу немає. Проте, за умови того, що комунікативний менеджмент сьогодні формується і як окрема навчальна дисципліна, і як науковий напрям, виникає необхідність прослідкувати його еволюцію. Результати такого дослідження повинні стати підґрунтям для парадигми комунікативного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Якщо розглянути шлях розвитку менеджменту та комунікацій, то у першому наближенні можна виділити чотири етапи еволюції так званого професійного комунікативного менеджменту.

Етап 1: «Зародження професійних комунікацій у виробничому середовищі» (період: 1770 – 1920 рр.). Чинниками розвитку комунікативного менеджменту на даному етапі слід визнати: розподіл праці при виконанні виробничих функцій (А. Сміт, 1776), започаткування наукового менеджменту в організації праці робітників фабрик і заводів (Ф.У. Тейлор, 1981 – 1910 рр.), розвиток адміністративного управління (А. Файоль, 1890 – 1910 рр.), запровадження в управлінський процес досягнень психології і соціології (М. П. Фоллет, 1910 – 1933 рр.).

Етап 2: «Становлення професійних комунікацій» (період: 1920 – 1960 рр.). Ключовими чинниками розвитку комунікативного менеджменту стали: розвиток ринків, більш масштабне комунікування з їх учасниками, управління зв’язками, формування репутації та іміджу.

Етап 3: «Зародження комунікативного менеджменту» (період: 1960 – 2000 рр.). Даний етап характеризується такими факторами впливу на розвиток комунікативного менеджменту: масштабний розвиток комунікаційних засобів зв’язку, ІТ-технологій, Інтернет- та Інтранет-мереж; потреба в управлінні

комунікаціями як усередині організацій, так і поза їх межами; перші спроби налагодження ефективного процесу комунікацій в загальному управлінському процесі.

Етап 4: «Дальший розвиток комунікативного менеджменту на основі інформаційних технологій і штучного інтелекту» (період: з 2000 р. по теперішній час). Факторами розвитку стали: формування єдиного інформаційного простору, становлення глобального інформаційного суспільства, об'єднання бізнесу з філіями в різних країнах світу в одну систему комунікації, організація роботи віддалених співробітників, розвиток штучного інтелекту в сфері електронних комунікацій, проектування нових форм комунікування з учасниками ринку та у середині організацій, створення у межах організацій комунікативних систем, які стають ключовим складником системи менеджменту.

Аналіз етапів розвитку надає можливість стверджувати, що кожен із них характеризується певними чинниками розвитку професійного комунікативного менеджменту і породженням конкретної необхідності в його формуванні. Так, у межах першого етапу виникла необхідність у професійному (діловому) спілкуванні управлінців і робітників, у межах другого – потреба в формалізації стилю, форм і методів комунікування, у межах третього – необхідність запровадження нових методів управління інформацією, зв'язками, у межах четвертого – потреба в організації і управління дистанційним комунікуванням.

**Висновок.** Виконані дослідження щодо систематизації етапів еволюції комунікативного менеджменту є ґрунтовним доказом того, що він у професійному аспекті є ключовим напрямом науки управління, що зосереджується не тільки на людях, а й на інформації, яка до них доводиться, і яка ними використовується для виконання професійних обов'язків.

**Ключові слова:** комунікативний менеджмент, еволюція, фактори розвитку, парадигма.

## Критерії оцінки ефективності оптимізації бізнес-процесів організацій

***Олександр Головко***
*здобувач ступеня доктор філософії за освітньою програмою «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: HolovkoOV@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0000-3086-764X*

Оцінювання ефективності оптимізації бізнес-процесів є фундаментально важливим для забезпечення конкурентних переваг підприємства. Коректно підібрані критерії оцінки дозволяють менеджерам ідентифікувати найбільш результативні заходи, усувати неефективні процеси та забезпечувати загальну ефективність діяльності підприємства.

У сучасних ринкових умовах підприємства стикаються з необхідністю постійної оптимізації своїх бізнес-процесів задля підтримання конкурентоспроможності. Оптимізація процесів передбачає застосування реінжинірингу, який є складним та багатогранним процесом. Вибір правильних критеріїв оцінки ефективності є необхідною умовою для отримання точних результатів щодо якості проведених змін [1].

Процес аналізу критеріїв оцінки ефективності оптимізації бізнес-процесів починається із системного аналізу бізнесу, який включає визначення ключових процесів, їх цілей, ресурсів, що використовуються, і кінцевих результатів. Визначаються два основних типи критеріїв: кількісні та якісні. Якісні критерії включають аналіз якості та задоволеності процесами, SWOT-аналіз, аналіз функціональних та операційних проблем. Кількісні критерії передбачають використання таких методик, як ABC-аналіз, імітаційне моделювання, аналіз витрат, продуктивності та інших економічних показників [2].

Детальний аналіз критеріїв дозволяє виявити сильні та слабкі сторони процесів, сприяє більш ефективному управлінню ресурсами та дозволяє спрямовувати зусилля менеджменту на ключові процеси, які мають найбільший вплив на результати діяльності підприємства. Особливо важливим є застосування кількісних критеріїв, які дозволяють чітко визначити економічну ефективність здійснених заходів з оптимізації.

Перш ніж перейти до опису, аналізу та оптимізації бізнес-процесів, необхідно чітко визначити їхню мету та критерії оцінювання. Мета та критерії формуються на основі ключових показників оцінки бізнес процесів, за допомогою аналізу яких можна проводити моніторинг ефективності оптимізації бізнес-процесів [3]. Такі критерії оцінки бізнес процесів за допомогою аналізу яких можна проводити моніторинг ефективності оптимізації бізнес-процесів можна розділити на декілька груп. А саме:

1. Критерії результативності. Відображають кінцеві досягнення підприємства після оптимізації процесів. У цих критеріях можна виділити такі показники: обсяг продукції, що виробляється і продається, плинність персоналу, обсяг і кількість технологічних операцій;

2. Вартісні критерії. Показують витрати та фінансову ефективність діяльності після змін. У цих критеріях можна виділити такі показники: вартість готової продукції, вартість ресурсів (сировина, матеріали, комплектуючі), вартість оплати праці, поточні операційні витрати, вартість нематеріальних ресурсів, вартість об'єктів нерухомості, оцінка зміни вартості цінних паперів підприємства;

3. Часові критерії. Визначають швидкість проходження бізнес-процесів та оперативність роботи. У цих критеріях можна виділити такі показники: час прийняття і виконання замовлень, час формування технологічних завдань, час на ведення документації, час виробництва готової продукції, час обороту коштів;

4. Критерії якості. Характеризують відповідність процесів і продукції заданим стандартам і вимогам. У цих критеріях можна виділити такі показники: відповідність продукції заданим критеріям якості, відповідність технологій стандартам ISO, відповідність матеріалів і ресурсів стандартам якості, кваліфікація працівників;

5. Ступінь фрагментарності. Оцінює складність та внутрішню структурованість процесів на підприємстві. У цих критеріях можна виділити такі показники: ступінь організованості та структурованості процесів на підприємстві, складність маршрутів бізнес процесів, ієрархічність і взаємозв'язок процесів;

6. Критерії обігу бізнес процесів. Демонструють ефективність використання ресурсів і управління запасами. У цих критеріях можна виділити такі показники: час повного обороту процесу, інтенсивність використання ресурсів, рівень запасів на виробництві, транспорті;

7. Консолідація бізнес процесів. Показує ступінь інтеграції змін у діяльність підприємства та їх сприйняття зовнішнім середовищем. У цих критеріях можна виділити такі показники: реакція партнерів і регуляторів, зміни в капіталізації підприємства, динаміка ціни акцій підприємства.

Результатом застосування цих критеріїв є можливість не лише визначити ефективність конкретних процесів, але й приймати більш зважені управлінські рішення щодо подальших оптимізаційних заходів. Впровадження крос-функціональної системи управління процесами дає змогу більш чітко координувати взаємодію між різними підрозділами компанії, підвищуючи загальну результативність і скорочуючи витрати [4]. Водночас цифрові технології, такі як big data, штучний інтелект та машинне навчання, стають важливими елементами процесу оптимізації, дозволяючи скорочувати витрати на 15-20% та значно підвищувати загальну ефективність управління [5].

Додатково варто відзначити, що критерії ефективності повинні бути зрозумілими для всіх співробітників підприємства, що сприятиме їх активній участі у процесах оптимізації. Також важливо регулярно переглядати та оновлювати критерії з урахуванням нових викликів та змін у бізнес-середовищі. Постійний моніторинг критеріїв дозволяє підтримувати їх актуальність, а інтеграція сучасних інформаційних систем сприяє автоматизації процесу оцінювання[6].

У майбутньому очікується поглиблення використання цифрових та аналітичних технологій у процесі оцінки ефективності оптимізації бізнес-процесів. Це передбачає розробку нових методик, які дозволять ще точніше оцінювати внутрішні процеси та їхній внесок у загальні результати підприємств. Важливим напрямом є адаптація цих методик під галузеву специфіку та регіональні особливості підприємств, що забезпечить підвищення їхньої ефективності у практичному застосуванні. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку більш точних моделей і методик аналізу, що враховуватимуть специфіку цифровізації економіки та технологічні інновації.

**Ключові слова:** бізнес процеси, оптимізація, ефективність, критерії оцінки ефективності, цифрові технології.

## Список використаних джерел

*1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів : навчальний посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.*

*2. Артюх О.В., Чернишова Л.В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7.*

*3. Горлачук В. В., Яненкова І.Г. Економіка підприємства : навчальний посібник. Миколаїв : Видавництво ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с. URL: https://lib.chmnu.edu.ua/index.php?m=2&b=294 (дата звернення: 25.03.2025).*

*4. Шевченко С.Г. Доцільність впровадження крос-функціональної системи управління бізнес-процесами. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-23.*

*5. Лобунець Т.В., Ямполь Ю.В., Журавльова І.В. Інновації та цифрова трансформація у міжнародному менеджменті: вплив технологій на бізнес-процеси великих корпорацій. Актуальні питання економічних наук. 2024. №2. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13622756.*

*6. Данченко О.Б., Головко О.В. Моделі та методи оптимізації бізнес процесів організації в умовах цифрової трансформації // Project, Program, Portfolio Management. P3M-2024: Тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції : [у 2т.] (м. Одеса, 06 - 07 грудня 2024 р.) / Відповідальний за випуск Тесленко П.О. Том 1. Одеса : ІШІР, 2024. – С. 151-155.*

# Аналіз сучасних викликів та тенденцій цифровізації у сфері управління персоналом підприємств

***Віталій Скиба***
*здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: skiba.kolss@gmail.com,*
*ORCID: 0009-0006-0631-5013*
***Віктор Алькема***
*д.е.н, професор, завідувач кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: alkema@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-5997-7076*

Актуальність дослідження сучасних викликів та тенденцій цифровізації у сфері управління персоналом підприємств безпосередньо випливає з глибоких трансформацій, що відбуваються в сучасному вітчизняному бізнес-середовищі. Наслідки воєнних дій, нормативно-правова невизначеність, соціально-психологічна напруженість менеджерів й трудових колективів, цифровізація та постійні технологічні інновації створюють динамічну та мінливу реальність, в якій підприємствам необхідно постійно адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними. У цьому контексті, ефективне управління персоналом є не просто важливим, а критично необхідним фактором успіху підприємств. У внутрішньому середовищі підприємств спостерігаються постійні зміни. Змінюються не лише технології, а й самі працівники – їхні цінності, очікування та підходи до роботи. Нові покоління персоналу вимагають гнучкості, балансу між роботою та особистим життям, а також можливостей для розвитку та самореалізації. Крім того, ситуація воєнного стану та постійних агресивних дій ворога на території України вимагають від підприємств технологічної та просторової мобільності, швидкої адаптації та здатності забезпечити стабільність і підтримку для своїх працівників. У цих умовах, глибокий системний аналіз сучасних викликів у сфері управління персоналом є необхідним для подальшої розробки ефективних стратегій, що дозволять підприємствам не лише виживати, але й досягати успіхів в умовах неперервних змін різного характеру.

Управління персоналом підприємств різних сфер та видів економічної діяльності з урахуванням специфіки їх діяльності стали предметом досліджень вітчизняних науковців: О.С. Багунц, Н. Василець, М.Д. Виноградського, Ю.Ю. Гурбик, В.М. Жуковської, Г.Т. Завіновської, О.І. Древецької, О.В.Крушельницької, Д. П. Мельничук, А. С. Пелих, І.Л. Петрової, Г.М. Юрчик та ін. Проблематикою формування та розвитку системи управління персоналом сучасних підприємств з урахуванням різних чинників впливу на персонал займались Н.І. Антощишина, Д. О. Малюкіна, Д.О. Корсаков, О.Ю. Мельник, Л.Г. Саркісян та ін. Дослідженню особливостей управління персоналом в умовах цифрової економіки присвятили свої праці І.О. Варіс, Т.А. Власенко, В.В. Гук, Т.П. Збрицька, О.І. Карий, І.Г. Канцюр, О.Є. Кононова, О.І. Кравчук,

О.В. Літерович, К.О. Рубель, О.В. Сорока, О.П. Славкова та ін. Не зважаючи на значний доробок у сфері досліджень, присвячених персоналу підприємства, аналізу викликів та тенденцій цифровізації у сфері управління цим найважливішим ресурсом приділяється недостатньо уваги.

**Метою дослідження** є аналіз та систематизація сучасних викликів та тенденцій цифровізації у сфері управління персоналом сучасних вітчизняних підприємств. Для досягнення визначеної мети в процесі дослідження використовувались загальнонаукові та специфічні методи дослідження: аналіз та синтез, формалізація, ранжування, групування та систематизація.

На першому етапі дослідження здійснювали аналіз існуючих альтернатив сучасного розуміння поняття управління персоналом підприємства в межах системного, процесного, функціонального та ситуаційного підходів. На підставі порівняльного аналізу альтернатив та з урахуванням особливостей сучасного середовища функціонування підприємств було сформульовано авторське розуміння поняття управління персоналом в умовах неперервних змін як гнучкої, стратегічно-орієнтованої, технологічно-адаптивної і людиноцентричної системи, яка передбачає свободу творчої реалізації та максимізацію використання інтелектуального потенціалу працівника [1].

Другий етап було присвячено дослідженню сутності такого чинника середовища функціонування підприємства як «виклик». В процесі наукового пошуку було встановлено сучасне наукове і нормативно-правове розуміння сутності цього чинника в діяльності підприємства. Ідентифіковано розуміння його сутності науковою школою Університету «КРОК». На думку її представників: професорів Лаптєва С.М., Алькеми В.Г., Сідака В.С. та Копитко М.І. термін «виклик» в економічній понятійній базі – це сукупність обставин, не обов'язково дестабілізуючого впливу, на які слід відреагувати, при цьому їх ігнорування може спричинити позитивні чи негативні наслідки для підприємства.

На третьому етапі дослідження здійснювали ідентифікацію основних викликів у сфері управління персоналом вітчизняних підприємств та групування й систематизацію складових компонентів, які їх утворюють. В процесі ідентифікації було виявлено такі основні виклики у сфері HR-менеджменту вітчизняних підприємств як: війна та її наслідки; цифрова трансформація управління персоналом; зміни на ринку праці; законодавчі зміни та корпоративна культура. Після ідентифікації викликів, щодо кожного з них, здійснювали групування і систематизацію рейтингових складових - компонентів, які в сукупності і утворюють цей виклик. Для виклику «війна та її наслідки» основними складовими компонентами є: безпека працівників в умовах воєнних дій; збереження кадрового потенціалу та психологічна підтримка працівників. Основними складовими чинника «цифрова трансформація HR» є: впровадження нових технологій; дистанційна робота; аналітика даних тощо. Складовими чинниками виклику «зміни на ринку праці» нами ідентифіковано наступні: конкуренція за таланти; зміни в структурі та змісті цінностей працівників; розвиток у персоналу різних категорій м’яких навичок. Складовими чинниками

виклику «законодавчі зміни» є: зміни в законодавстві про освіту та професійну підготовку; адаптація учасників соціально-трудових відносин до нового трудового законодавства та зміни в законодавстві з питань оборони й захисту та безпеки держави.

Важливим на нашу точку зору в умовах соціально-економічних деформацій та ерозії цінностей працівників є виклик «корпоративна культура». Нами ідентифіковано наступні складові цього чинника, які слід обов'язково враховувати в процесі управління персоналом: підтримка корпоративних цінностей; розвиток лідерства; гібридне середовище та віддалені команди. Для кожного із зазначених складових чинників конкретного виклику було згруповано його основні компоненти. Це дозволило сформувати компонентну структуру складових п'яти основних викликів у сфері управління персоналом сучасних вітчизняних підприємств. Зазначена типова структура компонентів може бути адаптована до умов середовища конкретного підприємства, що стане основою для формування плану розвитку його системи управління персоналом.

Завершальний етап роботи було присвячено дослідженню тенденцій автоматизації й цифровізації у сфері управління персоналом вітчизняних підприємств. Здійснений аналіз існуючої успішної практики автоматизації сфери HR-менеджменту підприємств дозволив виділити такі її основні напрями: планування персоналу; підбір кадрів; адміністрування персоналу; формування системи матеріальних винагород; розвиток персоналу; комунікативні процеси; робота з позаштатними працівниками; формування соціально-орієнтованих проектів [4, с.107]. Було визначено роль HR-менеджменту у вирішенні завдань цифрової трансформації, яка полягає в наступному: відповідальність за власну трансформацію з використанням автоматизації та діджиталізації, що базується на Big Data; управління HR-брендом, володіння широким набором інструментів HR-аналітики; HR у тісній співпраці з IT-відділом керує цифровою трансформацією самої організації для підтримки екосистеми цифрової еволюції; створює віртуальний контент, проводить онлайн управління співробітниками за допомогою штучного інтелекту; постійно розвиває цифрові навички, пов'язані з освоєнням інноваційних технологій у підбору персоналу [6, с.52]. Визначено основні цифрові компетентності, які повинні бути сформовані в управлінців, а саме: інноваційне мислення, користування соціальними мережами, здійснення аналізу даних, інформаційне забезпечення та комп'ютерна грамотність [5, с. 213]. Розглянуто процеси трансформації функцій управління персоналом з використанням Digital-технологій. Визначено перелік основних функції HR та встановлено відповідні для їх реалізації Digital-технології [3]. Встановлено переваги та недоліки у застосуванні Smart-working (розумна робота) – підходу до організації праці, який базується на гнучкості, автономії та використанні сучасних технологій на підприємстві. Систематизовано основні складові забезпечення управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки [2, с. 273].

Таким чином, в роботі розглянуто існуючі сучасні альтернативи розуміння поняття «управління персоналом» в межах процесного, функціонального,

ситуаційного та системного підходів. Здійснено аналіз та систематизацію сучасних викликів у сфері управління персоналом та сформовано типову компонентну структуру їх складових-компонентів, що дозволяє сформувати стратегічний план розвитку системи управління персоналом підприємства. Визначено основні тенденції й напрями цифровізації у сфері управління персоналом сучасних вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** підприємство, персонал, управління персоналом, виклики, тенденції, аналіз, цифровізація.

## Список використаних джерел

*1. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. Актуальні питання економічних наук, 2025. № 8, https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853*

*2. Власенко Т.А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. №3. С. 270-274*

*3. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство, 2021. Випуск 31. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20*

*4. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Економіка та держава, 2022. № 2. С. 103-108 https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.103*

*5. Літерович О.В. Карий О.І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», 2024. Vol.8, No. 2, с. 209-217*

*6. Славкова О. П. Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. Інтелект XXI.No 1.2024 С. 49–54. https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7*

# Ідентифікація ризиків при внесенні змін у робочу документацію об'єктів будівництва

***Євген Мирошник***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: myroshnykyv@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0007-5907-5428*
***Олександр Сумець***
*к.т.н., д.е.н., професор кафедри управлінських технологій,*
*академік Академії економічних наук України,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: sumets@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-7116-3857*

**Актуальність теми.** Проєктування та будівництво будівельних об'єктів є складним процесом. Він вимагає тісної співпраці між зацікавленими сторонами, а особливо між замовником об'єкта будівництва та генеральним проєктувальником. В Україні в переважній більшості випадків робоча документація розробляється паралельно з будівельними роботами, тому для замовника будівництва вимога щодо вчасної наявності актуальної робочої документації на об'єкті будівництва є дуже вагомою. Даний підхід не суперечить вимогам законодавства, які сформульовані в джерелі [1]. Зі свого боку, проєктувальнику необхідно не тільки виконувати розробку робочої документації відповідно до затвердженого графіка проєктування, а ще й реагувати на зміни, витрачати ресурси та вносити коригування в проєктну документацію. Крім того, в процесі реалізації об'єкта будівництва, генеральний проєктувальник часто виконує значний обсяг додаткових робіт, які раніше непередбачені договірними відносинами. У результаті виникають постійні суперечки між замовником та генеральним проєктувальником щодо необхідності оплати виконаних додаткових робіт. Такі ситуації є типовими та потребують дальшого дослідження в області ідентифікації ризиків на етапі розробки робочої документації. Це надасть можливість знайти шляхи ефективного управління об'єктами будівництва.

**Аналіз літературних джерел за досліджуваним питанням.** Вивченням проблем управління ризиками займались вітчизняні та іноземні дослідники. Окремої уваги заслуговують праці Азарової І.Б. [2], Рибака А.І. [3]. В цих публікаціях розглянуті ризики інвестиційно-будівельних проєктів у галузі житлового будівництва, описані причини невдач інвестиційно-будівельних проєктів і збільшення собівартості будівництва, а також надані пояснення необґрунтованого збільшення вартості. Гавриш О.А., Кузнєцова К.О., Мельникова В.А. в публікації [4] розглядають широкий спектр ризиків будівельних підприємств проектно-орієнтованого типу. В закордонних працях [5] та [6] також зазначено, що ризик внесення змін у проєктну документацію існує під час реалізації будівельного проєкту.

**Метою дослідження** є аналіз ідентифікації ризиків на етапі розробки

робочої документації.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління ризиками на етапі внесення змін у робочу документацію.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та науково-практичні засади управління ризиками внесення змін у робочу документацію об'єкта будівництва.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Було проведено дослідження видачі робочої документації забудовника, який має власний проєктний департамент. Цей проєктний департамент виконує роботи власними силами та додатково співпрацює із субпроєктувальниками. Основними критеріями оцінки були: кількість внесених змін у робочу документацію по накладним приймання-передачі проєктної документації та їх коректна ідентифікація. Дослідження показало, що на практиці навіть за умови тривалої співпраці між замовником та генеральним проєктувальником і наявності затвердженого проєкту згідно [7], робоча документація зазнає значних змін. Це істотно впливає на бюджет реалізації об'єкта та строки виконання будівельних об'єктів. Крім того, наявні підходи до ідентифікації змін під час розробки робочої документації [8], [9] не є вичерпними і їх необхідно розширювати до необхідної кількості.

Для підвищення ефективності управління ризиками запропоновано заздалегідь узгоджувати з замовником розширену класифікацію можливих змін у робочу документацію.

Напрямом подальших наукових досліджень є використання ефективних методів управління ризиками під час внесення змін у робочу документацію виконуваних проектів об'єктів будівництва.

**Ключові слова:** управління ризиками, управління змінами, ідентифікація ризиків, робоча документація.

## Список використаних джерел

*1. Про затвердження Порядку розроблення проектної документації на будівництво об'єктів: Наказ Мінрегіону від 16.05.2011 р. № 45. Дата оновлення: 05.10.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0651-11#Text (дата звернення 03.03.2025).*

*2. Азарова І.Б. Управління ризиками проектів у галузі житлового будівництва. Управління розвитком складних систем. 2015. № 23 (1). С. 11-20.*

*3. Рибак А.І., Азарова І.Б. Аналіз ризиків будівельних проектів у галузі житлового будівництва. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків: НТУ «ХПІ». 2014. № 3 (1046).*
*С. 3-7.*

*4. Гавриш О.А., Кузнєцова К.О., Мельникова В.А. Ризик-менеджмент будівельних підприємств проекто-орієнтованого типу: монографія / під редакцією Н.М. Лисецької. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 211 с.*

*5. Alafeef D. M. Critical Success Factors for Successful Construction Project Management: A Comprehensive Evaluation. Journal of Lifestyle and SDGs Review. 2024. Vol. 5, no. 2. P. e02802. URL: https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n02.pe02802*

*6. Critical success factors of construction projects in Jordan: an empirical investigation / A. M. F.*

*Albtoush et al. Asian Journal of Civil Engineering. 2022. URL: https://doi.org/10.1007/s42107-022-00470-8*

*7. Про затвердження Порядку затвердження проектів будівництва і проведення їх експертизи та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.05.2011 р. № 560. Дата оновлення: 29.12.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/560-2011-%D0%BF#Text (дата звернення 03.03.2025).*

*8. ДСТУ 9243.4:2023 Система проєктної документації для будівництва. Основні вимоги до проєктної документації. [Чинний від 01.04.2024]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2024. 56 с.*

*9. ДБН А.2.2-3:2014 Склад та зміст проектної документації на будівництво. Зі Змінами № 1 та № 2. [Чинний від 01.07.2022]. Вид. офіц. Київ: ДП «Укрархбудінформ», 2014. 33 с.*

# Управлінська модель системи екологічного менеджменту на основі ризик-орієнтованого підходу

***Вадим Чурилін***
*аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: ChurylinVO@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-6453-359X*
***Леонід Віткін***
*д.т.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: Vitkin@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-0731-1333*

Управлінська модель системи екологічного менеджменту на основі ризик-орієнтованого підходу базується на інтеграції принципів ISO 14001 з комплексним контролем техногенних, природних, соціально-економічних та управлінських аспектів, що дозволяє ефективно ідентифікувати, оцінювати, контролювати та мінімізувати екологічні ризики. Для цієї таблиці представлена структура моделі, яка включає кілька основних етапів управління екологічними ризиками, методологічну основу кожного етапу, відповідні інструменти та ключові показники ефективності (KPI) [3].

Системні дослідження передбачають наявність дослідника та задач, які він ставить перед системою для досягнення мети, та у відповідності з ними проводить відбір елементів і відношень між ними, які необхідно враховувати при вирішенні поставлених задач. Застосування системних принципів в дослідженні передбачає, в першу чергу, виділення системи із середовища як сукупності елементів, які утворюють цілісність і визначеним способом пов'язані між собою [2].

На першому етапі ідентифікації екологічних ризиків організація інтегрує принципи стандарту ISO 14001 для систематичного аналізу впливу вашої діяльності на навколишнє середовище. Це охоплює як прямі, так і непрямі фактори, які можуть створити зараз екологічні загрози. Ключовими показниками ефективності цього етапу є кількість ідентифікованих ризиків та їх класифікація на основі джерел виникнення.

На другому етапі оцінка екологічних ризиків, яка включає застосування системи ESG-показників (екологічні, соціальні та управлінські фактори). Оцінка розроблена як кількома, так і якісними методами, зокрема, через використання матриці оцінки ризиків і сценарного аналізу. такі інструменти можуть не тільки виміряти рівень ризиків, але й передбачити можливість слідки для організації, навколишнього середовища та соціуму. Ключовим показником ефективності на цьому етапі є точність прогнозування можливих збитків і визначення рівня ризику, що дозволяє надавати пріоритетність заходам для їх мінімізації [1].

На етапі планування заходів з мінімізації, пропонується різні варіанти зниження ризиків з урахуванням їх порівняння вартості, ефективності ризику

та відповідних видів. Важливим підходом тут є витратно-ефективний аналіз, який дозволяє оцінити економічну доцільність різних заходів. Крім того, розглядається сценарій, за яким кожен ризик може бути зменшений на різних рівнях, і це порівнюється з витратами та вигодами для організації. Основним показником ефективності є відсоток розрахункових ризиків від загального рівня та результати витрат на заході до отриманих випадків.

Етап моніторингу та контролю екологічних ризиків передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій для постійного збору, обробки та аналізу даних щодо стану навколишнього середовища та дотримання стандартів екологічного менеджменту. Автоматизація цього процесу за допомогою інтегрованих систем моніторингу дозволяє оперативно виявляти відхилення від встановлених норм і швидко реагувати при можливості загрози. Основними показниками ефективності тут є частота моніторингу та кількість виявлених і усунутих екологічних проблем у реальному часі.

На етапі оцінки результатів та коригувальних дій використовуються принципи циклу PDCA (планування, виконання, перевірка, дії), які передбачають безперервне вдосконалення процесів екологічного управління. Організація оцінює результати проведених заходів, аналізує причини можливих відхилень та невідповідностей і на їх основі оновлює плани мінімізації ризиків. Важливим аспектом є зворотний зв'язок з керівництвом та оперативність у внесенні коригування. Ключовими показниками ефективності є досягнення встановлених екологічних цілей та скорочення негативного впливу на навколишнє середовище [4].

Завершальний етап — удосконалення системи екологічного управління — дозволяє в аналізі ефективності всіх впроваджених рішень та розробці нових рекомендацій, спрямованих на вдосконалення як внутрішніх процедур управління, так і національних стандартів у сфері екологічного менеджменту. Важливим є проведення регулярних екологічних аудитів та консультацій з експертами, що дозволяє впроваджувати кращі практики та забезпечувати відповідність новітнім міжнародним стандартам, таким як ISO 14001.

Не менш важливою складовою є розвиток культури ризик-менеджменту на всіх рівнях організації. Формування відповідних компетенцій серед персоналу, впровадження стандартів управління екологічними ризиками, а також інтеграція принципів сталого розвитку в загальну стратегію підприємства сприяють досягненню високого рівня екологічної ефективності. Врахування соціальних, економічних та екологічних аспектів у процесах управління ризиками забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем, що виникають у результаті людської діяльності.

Таким чином, управлінська модель екологічного менеджменту, орієнтована на ризик-менеджмент, забезпечує ефективне управління екологічними аспектами діяльності організації, що дозволяє знижувати негативний вплив на навколишнє середовище, зберігати природні ресурси та підтримувати сталий розвиток підприємства. Ризик-орієнтоване управління сприяє не тільки

підвищенню рівня екологічної безпеки, але й оптимізації витрат на заходи, що стосуються екологічної охорони, завдяки більш ефективному розподілу ресурсів і застосуванню превентивних стратегій.

**Ключові слова:** управлінська модель, екологічний менеджмент, ризик-орієнтований підхід, екологічне управління, екологічна безпека.

## Список використаних джерел

*1. Гринчук Ю. С., Шкапенко А. М., Шемігон О. І. Актуалізація та пропозиції щодо удосконалення екологічного менеджменту на підприємстві (в розрізі кадрової політики). Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/21.pdf*

*2. Даянкач А. Система екологічного менеджменту. URL: https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/sistemaekologichnogomenedzhmentu-povnij-posibnik#umweltmanagementsystem-chapter0*

*3. Стандарт ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування (ISO 14001:2015, IDT).*

*4. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. Т. 1. С. 241–244.*

## Сучасний менеджмент та інноваційне лідерство

***Захар Дягель***
*здобувач освітньої програми «Управління логістичною діяльністю»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: diahelzv@krok.edu.ua*
***Віктор Алькема***
*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: alkema@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-5997-7076*

**Актуальність теми.** У сучасному світі бізнес-середовище зазнає постійних змін, що вимагає від компаній нових стратегічних підходів до управління. Глобалізація, цифрова трансформація та зростання конкуренції змушують організації шукати інноваційні методи управління та адаптуватися до нових викликів. Традиційні моделі менеджменту вже не забезпечують достатньої гнучкості, що робить необхідним впровадження інноваційного лідерства. Саме лідери, які здатні мислити стратегічно, впроваджувати новітні технології та формувати культуру інновацій, сприяють довгостроковому успіху організацій [1]. Таким чином, дослідження сучасного менеджменту та інноваційного лідерства є надзвичайно актуальним як для наукової спільноти, так і для практиків у сфері управління.

**Об'єктом цього дослідження** є сучасний менеджмент та інноваційне лідерство як система управлінських підходів, методів і стратегій, що забезпечують ефективне функціонування організацій в умовах цифровізації, глобалізації та змін бізнес-середовища.

**Предметом дослідження** є сучасні підходи до менеджменту та інноваційного лідерства, їхній вплив на ефективність управління організаціями, а також методи впровадження інновацій у систему управління.

**Метою дослідження** є аналіз сучасних тенденцій у сфері менеджменту та інноваційного лідерства, визначення їхнього впливу на ефективність управління організаціями, а також розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів у систему менеджменту з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості компаній у динамічному бізнес-середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** На першому етапі дослідження з'ясовували сутність поняття «інноваційне лідерство». Шляхом аналізу та синтезу наявних альтернатив щодо розуміння цього поняття було сформульоване його авторське визначення.

На нашу точку зору «інноваційне лідерство» – це сучасна філософія та методологічний підхід, який об'єднує різні стилі сучасного лідерства щоб вплинути на людей для розроблення креативних ідей, продуктів і послуг. Другим етапом дослідження став аналіз комплексу компетентностей які притаманні інноваційному лідеру. Усвідомлюючи, що головна роль у практиці інноваційного

лідерства належить саме інноваційному лідеру. Доктор Девід Гліддон (Dr. David Gliddon), використовуючи метод Дельфі, розробив модель компетентностей інноваційного лідера та запровадив концепцію інноваційного лідерства в Пенн Стейт Університеті (Penn State University) [ ]. Ця модель компетентностей інноваційного лідера визначає та описує три рівні 98 компетентностей, серед яких нами було виділено базові експертні, ключові та додаткові. Експертні компетенції фокусуються на таких категоріях як: вміння вчитись; вміння вести за собою групи та команди; формування належного рівня мотивації та енергії; здатності ефективного управління та делегування повноважень. До складу ключових компетентностей входять: зацікавленість предметом діяльності; вміння ідентифікувати та оцінювати інновації; вміння визначати сильні та слабкі сторони команди. Додаткові компетенції включають: комунікаційні, міжособистісні навички та емоційний інтелект; відданість справі та відчуття причетності; креативність; владу, політичні погляди та ідентичність ролі; місію та бачення; розуміння зовнішнього середовища.

З іншого боку, як зазначає американський теоретик теорії інноваційних змін Е. Роджерс, у процесі будь-якої інновації її учасники підпадають під одну з таких п’яти категорій[2]: той, хто народжує інноваційні ідеї; той, хто відразу ж підхоплює інноваційні ідеї; той, хто належить до більшості, що швидко сприймає інноваційні ідеї; той, хто належить до більшості, що повільно сприймає інноваційні ідеї; той, хто відстає від процесу впровадження інновацій. Саме ті, хто входить до перших двох категорій, можуть уважатися інноваційними лідерами. Їх, на думку Е. Роджерса, є лише 10-15% у кожній професійній сфері, і саме вони рухають галузь уперед, що, у свою чергу, сприяє розвиткові держави та її авторитету на міжнародній арені[2].

У своїй праці «Лідерство для інновацій: як організувати креативність команди і народжувати ідеї» Дж. Адейр характеризує інноваційного лідера з позицій його здатності підтримувати та впроваджувати інноваційні зміни[3]. Крім зазначених учених дослідженню особистісних характеристик інноваційного лідера присвячені праці П. Слоуна (Paul Sloane), Г. Шефера (Gabriel Sheffer), Д. Стойфера (Dennis Stauffer) та інших учених. Наголос на їхньому ставленні до впровадження інновацій у різних сферах зроблено у працях «Інноваційний лідер: як надихнути команду і породити креативність» (The Innovative Leader: How to Inspire Your Team and Drive Creativity), «Інноваційні лідери в міжнародній політиці» (Innovative Leaders in International Politics), «Думаючи за годинниковою стрілкою: поради інноваційним лідерам у різних сферах» (Thinking Clockwise: A Field Guide for the Innovative Leader) [4].

На третьому етапі досліджувались механізми інноваційного лідерства. В процесі дослідження встановлено, що такими механізмами слід вважати такі внутрішні соціально-психологічні механізми організації, управління командою та впливу на працівників, що сприяють змінам у їхніх уявленнях і цінностях, стимулюють вищі потреби в новаторстві, досягненнях, творчості та самоактуалізації. Оскільки управлінський механізм є складною категорією, яка

включає різні складові (форми та методи впливу), важливо виділити такі елементи механізмів інноваційного лідерства: фізичні, інтелектуальні, психологічні, організаційні, комунікаційно-ділові, морально-етичні та інші.

**Висновки.** Сучасний менеджмент потребує нових підходів, зокрема інтеграції інноваційного лідерства, що сприяє ефективності управління та сталому розвитку організацій. Впровадження нових управлінських стратегій дозволяє компаніям швидко адаптуватися до ринкових змін і залишатися конкурентоспроможними. Створення культури та механізмів інноваційного лідерства на рівні організації забезпечує довгостроковий успіх та сталий розвиток бізнесу.

**Ключові слова:** менеджмент, лідерство, інновації, цифровізація, стратегічне управління, трансформація бізнесу.

## Список використаних джерел

*1. Юзькова О. І. Зарубіжний досвід інноваційного лідерства в державному управлінні: можливості адаптації в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. № 2 (21). 2019. С. 119–127.*

*2. Rogers E. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York, 2003. 576 p.*

*3. Adair J. Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity and Harvest Ideas. Philadelphia : Kogan Page Publishers, 2007. 144 p.*

*4. Rogers E. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York, 2003. 576 p.*

## Метаорганізація - як перспективна модель розвитку компаній

***Михайло Ординський***
*здобувач освітньої програми «Agile-технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: ordynskyimi@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0008-8349-6684*
***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.** Сучасний світ переживає глибокі зміни, викликані технологічними інноваціями, глобалізацією та новими підходами до організації праці. Однією з найактуальніших тенденцій є перехід від традиційних ієрархічних моделей управління до більш гнучких структур. Зростання популярності віддаленої роботи, розвиток технологій комунікації та автоматизації, а також зміна очікувань працівників щодо роботи в організаціях призводять до необхідності розробки нових моделей управління. Метаорганізації, як інноваційна концепція, пропонують рішення для майбутнього бізнесу, яке включає зменшення або навіть повне усунення традиційної ієрархії та офісних приміщень. Ці організації покладаються на самоуправління, дистрибуцію відповідальності та максимальну автономію співробітників. Переваги такої структури включають підвищену гнучкість, швидку адаптацію до змін, кращу комунікацію між командами та зменшення витрат на інфраструктуру. Актуальність дослідження цієї теми обумовлена необхідністю розуміння потенціалу метаорганізацій у контексті сучасних бізнес-викликів. Серед них — швидкі зміни в економічному середовищі, потреба в інноваціях, зростаюче значення цифрових технологій та зміна ролі фізичних офісів у діяльності організацій. Оцінка цих новаторських моделей управління може стати основою для побудови більш ефективних і адаптованих до майбутнього організаційних структур. У сучасному світі, де технології та інформаційні потоки змінюються з шаленою швидкістю, метаорганізації дозволяють компаніям бути більш адаптивними та готовими до змін. Перехід до плоских організаційних структур та гнучких моделей управління забезпечує більшу автономію співробітників, що стимулює інновації та покращує ефективність роботи. Враховуючи вплив пандемії та зміну робочих умов, концепція метаорганізацій стає ще більш актуальною, адже дозволяє ефективно управляти віддаленими командами та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є системний аналіз метаорганізацій, дослідження принципів їх функціонування без ієрархії та офісів, а також оцінка переваг і недоліків таких підходів для сучасного управління організаціями.

**Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:**

• вивчено основні концепти метаорганізацій та їх відмінності від традиційних ієрархічних структур;

• оцінено ефективність метаорганізацій у різних галузях та порівняно їх з традиційними компаніями;

• проведено аналіз переваг та недоліків управління без ієрархій та офісів;

• досліджено вплив технологій на управління в метаорганізаціях;

• розроблено рекомендації для організацій, які бажають впровадити принципи метаорганізацій.

**Об'єкт дослідження.** Діяльність метаорганізації як нового типу корпоративної структури без ієрархії та офісів, де організаційні процеси адаптовані до умов швидких змін та технологічних інновацій. Метаорганізації є новим типом корпоративних структур, який включає відмову від ієрархії, використання інноваційних технологій та забезпечує максимальну автономію для співробітників, що дозволяє досягати гнучкості в умовах динамічного ринкового середовища.

**Предмет дослідження.** Успішні практики управління в діяльності метаорганізацій, зокрема впровадження принципів децентралізованого управління, технології для віддаленої роботи, організаційні моделі, що сприяють автономії та взаємодії між членами команди.

**Підходи та методи дослідження.** Для вивчення метаорганізацій як нового типу корпоративних структур без ієрархії та офісів застосовано комплексний підхід, що поєднує загальнонаукові та специфічні методи. Основними методами є системний аналіз, який дозволяє розглядати метаорганізації як цілісні структури, моделювання для створення теоретичних моделей, а також аналіз і синтез для порівняння різних організаційних моделей.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які вивчали питання метаорганізацій, децентралізованого управління, впливу технологічних інновацій на організаційні структури та нові підходи до управління без ієрархій та офісів. Серед зарубіжних вчених, що займалися цією тематикою, можна відзначити такі праці, як дослідження Г. Хеймела[1], який аналізував інноваційні організаційні моделі в умовах швидких змін, А. Сундарараджана [2], який вивчав вплив цифрових платформ на організаційні структури, а також роботи Х. Чесбро, який досліджував теорію відкритих інновацій і нові форми управлінських практик у корпоративних структурах [3]. Серед українських дослідників, що працювали над питаннями децентралізованого управління та змін в організаційних структурах, слід зазначити праці О. Лук'яненка, В. Мунтіяна, Г. Пастернак- Таранушенко, а також інші роботи, що стосуються адаптації організацій до швидких технологічних змін та трансформацій у корпоративних структурах [4]. Інформаційною базою дослідження також стали текстові та електронні матеріали, що відображають окремі аспекти предмету дослідження, аналітичні огляди, а також результати опитувань та статистичні матеріали щодо змін у структурах сучасних організацій.

**Основні результати дослідження.** У процесі проведеного дослідження

було встановлено, що метаорганізації, як новий тип корпоративної структури, мають значний потенціал для адаптації до швидко змінюваного бізнес-середовища завдяки своєму динамічному, децентралізованому підходу до управління про що зазначав Бернштейн [5]. Одним із основних висновків є те, що в таких організаціях відсутність ієрархії дозволяє значно збільшити автономію працівників, що сприяє підвищенню їхнього рівня мотивації та креативності [6]. Це також дозволяє швидше реагувати на зміни на ринку та зменшує час, необхідний для прийняття рішень [7]. Крім того, було виявлено, що використання сучасних технологій, таких як платформи для віддаленої роботи, інструменти для колективної комунікації та управління проектами, значно покращує ефективність взаємодії між членами команд. Метаорганізації демонструють гнучкість в управлінських процесах, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними навіть у складних умовах нестабільності. Одним із нових відкриттів стало визначення того, що метаорганізації можуть бути не тільки економічно ефективнішими, але й здатними сприяти створенню більш інклюзивного середовища, де кожен працівник має змогу розвиватися в межах своїх інтересів і навичок. Виявлено, що така організаційна модель є більш стійкою до змін у зовнішньому середовищі, оскільки вимагає від її учасників постійної адаптації і вміння працювати в умовах невизначеності. Ці результати суттєво впливають на існуючі знання в області організаційного управління, зокрема підтверджуючи важливість децентралізованих моделей у сучасному бізнесі. Застосування цієї моделі може значно змінити підходи до управління персоналом, розвитку компаній та взаємодії між організаціями та їхніми партнерами.

**Практична значущість отриманих результатів** полягає в тому, що дослідження надає рекомендації для організацій, які прагнуть впровадити модель метаорганізації. В умовах швидко змінюваного бізнес-середовища та технологічних інновацій перехід до безієрархічної структури з відсутністю традиційних офісів може стати ключовим фактором для досягнення гнучкості та ефективності. Компанії можуть адаптувати організаційні моделі, що сприятимуть розвитку автономії та більшої відповідальності у співробітників, застосувати принципи децентралізованого управління для підвищення швидкості прийняття рішень і зменшення бюрократії. Впровадження технологій для віддаленої роботи дозволить забезпечити високу продуктивність співробітників [2,7]. Розвиток корпоративної культури на основі взаємоповаги, довіри та прозорості сприятиме успішному функціонуванню без традиційної ієрархії [5]. Результати дослідження допоможуть організаціям впровадити метаорганізаційні моделі для підвищення адаптивності, ефективності внутрішніх процесів та досягнення конкурентної переваги.

**Висновок.** Дослідження метаорганізацій дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, метаорганізації є перспективною моделлю для компаній, які прагнуть адаптуватися до швидких змін на ринку та технологічних інновацій, забезпечуючи більшу гнучкість і автономію працівників. По-друге, впровадження

таких моделей вимагає змін у корпоративній культурі, розвитку нових підходів до управління та інфраструктури для підтримки віддаленої роботи. По-третє, для успішного переходу необхідно розвивати довіру, взаємодію і комунікацію між членами команди. Перспективи подальших досліджень включають вивчення практик впровадження метаорганізацій, їх вплив на продуктивність працівників і ефективність в різних галузях.

**Ключові слова:** метаорганізація, компанія, децентралізоване управління, без ієрархічна структура, віддалена робота, автономія, організаційні моделі, технологічні інновації.

## Список використаних джерел

*1. Хеймал, Г. Інноваційні організаційні моделі в умовах швидких змін. Journal of Business Innovation. 2019. №2. с. 45-60.*

*2. Сундарараджан, А. Вплив цифрових платформ на організаційні структури. Digital Economy Review. 2020. №3. с. 78-91.*

*3. Чесбро, Х. Теорія відкритих інновацій та нові форми управлінських практик. Open Innovation Journal. 2021. №4. с. 112-130.*

*4. Лук'яненко, О., Мунтіян, В., Пастернак-Таранушенко, Г. Децентралізоване управління та зміни в організаційних структурах. Вісник економічних досліджень. 2022.№1.с.33-48.*

*5. Бернштейн, Д. Метаорганізації: погляд у майбутнє. Вісник управління.2019. №1.с.45-60.*

*6. Гарріс, К. Управління без ієрархії: нові горизонти для бізнесу. Журнал інноваційного менеджменту. 2020. №3. с. 112-125.*

*7. Коен, М. Технології для децентралізованого управління. Міжнародний журнал технологій управління. 2021. №2. с. 75-90.*

## Управління конкурентоспроможністю підприємства

***Анюта Яворська***
*здобувачка спеціальності 073 «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: YavorskaAO@krok.edu.ua*
***Ганна Пазєєва***
*заступник завідувача кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: Pazeevaa@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-6557-6890*

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція стає дедалі жорсткішою, управління конкурентоспроможністю підприємства набуває особливої актуальності. Це складний і багатогранний процес, що охоплює широкий спектр стратегічних і оперативних рішень, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних переваг. Конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність ефективно функціонувати на ринку, задовольняти потреби споживачів і досягати високих фінансових результатів. Вона є ключовим фактором успіху в умовах глобалізації, технологічного прогресу та постійних змін у споживчих перевагах.

**Об'єктом дослідження** є складна економічна система, що функціонує в умовах конкурентного ринку та процес формування та управління конкурентними перевагами підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Метою дослідження** є аналіз факторів які можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства та розробка рекомендацій щодо покращення конкурентоспроможності підприємства.

Сучасний економічний простір базується на підприємницькій діяльності, які є економічно активними. Вихід нових технологій та методів стає прямим підходом до формування конкуренції на ринку. Та крім цього, адаптація підприємств може змінюватись у діяльності, які відобразиться на стратегічному плануванні. Процеси у сфері економіки мають динамічний характер, що обумовлює необхідність для підприємств адаптуватися до швидкозмінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. В даному контексті виживає та зміцнює свої позиції той бізнес, який найшвидше пристосовується до нових викликів і змін у господарському середовищі [1]. Адаптація підприємств до умов на ринку завжди залежить від ефективності систем управління та керівники який здатний контролювати, формувати та здійснювати стратегічні цілі які стають як поточним так і перспективним потребам.

На даному етапі дослідження з'ясовували причини через які підприємства є нестабільними на ринку є цілий ряд факторів, такі як: відсутність постійного аналізу, мети та намірів конкурентів; недостатня реакція на зміни в попиті;

певні недоліки в плануванні; швидка конкуренція в даній галузі; відсутність можливостей для боротьби з конкурентами через ціни; фінансова нестабільність; використання застарілих технологій; використання неефективних стратегій продажу та маркетингу. 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].

Найбільш доречним, на нашу думку, є визначення конкурентоспроможності як багатогранне поняття, яке відображає здатність суб'єкта (підприємства, товару, послуги, країни) ефективно функціонувати та досягати успіху в умовах конкурентного ринку, яке передбачає: вивчення ринкових тенденцій, конкурентів, споживчих потреб, законодавства та інших факторів, що впливають на діяльність підприємства; оцінка ресурсів, можливостей, сильних та слабких сторін підприємства; визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, його продукції та послуг; впровадження розроблених стратегій у практичну діяльність підприємства [3].

Таким чином, для конкурентоспроможності повинна стояти чітка ціль або завдання для досягнення своєї мети. 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.

Отже, в процесі дослідження були з’ясовані причини через які погана конкурентоспроможність деяких підприємств та розуміння самого поняття. Нами були надані рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності підприємства для успішного функціонування в умовах конкуренції на ринку.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємство, ринок, управління.

## Список використаних джерел

*1. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава, 2020, №3. С.66-70.*

*2. Поняття організації: URL: http://megalib.com.ua/content/2508_41_Ponyattya_organizacii.html (дата звернення: 25.03.2025).*

*3. Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, 2020. №154, 93-97.*

## Дослідження ролі аналітичних даних в управлінні підприємством

***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*

Зростаючи розвиток економіки вимагає від підприємств не тільки швидкого реагування на ринкові зміни, а й використання ефективних інструментів для прийняття стратегічних та операційних рішень. Людина і міру свого розвитку, фізично не здатна опрацювати великі обсяги даних для того, щоб прийняти абсолютно правильне рішення, що власне актуалізує використання різноманітних аналітичних програм, які дозволяють це зробити за неї. Аналітичні технології не тільки здатні опрацювати значні обсяги інформації, але й мають здатність їх систематизувати та подати у зручному вигляді, що і зумовило їх використання в управлінні підприємством [1]. Такі технології у поєднанні з IT-інструментами, базами даних та менеджментом, створюють основу для прийняття нових, дуже гнучких та ефективних організаційних рішень.

Управління великими даними охоплює використання передових аналітичних методів для вилучення цінних знань з великих масивів даних, тим самим полегшуючи процес прийняття рішень [2]. Програма SCM, в якій представлено широкий спектр технологій, таких як датчики, штрих-коди, та Інтернет речей, широко використовуються для інтеграції та координації кожної ланки ланцюга поставок [3]. Управління великими даними зробило революцію в ланцюгах поставок, що дозволяє менеджеру в режимі реального часу слідкувати за часом доставки та корегувати його процеси, мінімізуючи таким чином матеріальні витрати. Реалізація проектів з аналізу великих даних у виробничих компаніях передбачає вивчення обсягу даних, створення крос-функціональної команди, планування окремих заходів у проекті, збір і відбір даних, аналіз і моделювання даних, візуалізацію даних, формування звіту та навчання фахівців, що дає можливість керівництву трансформувати бізнес-моделі та впливати на кадрове забезпечення.

Аналітика великих даних дає змогу отримувати своєчасну і точну інформацію для прийняття кращих виробничих рішень за допомогою машинного навчання та предиктивної аналітики [4]. Об'єднуючи компанії або окремі підрозділи, аналітичні програми формують нові способи використання ресурсів даних, в яких працівники є «генераторами даних», а IP-адреси та різні типи датчиків генерують дані як в межах підприємства, так і в контексті співпраці з іншими організаціями. Все більш досконале програмне забезпечення підтримує машинну інтерпретацію даних, що дозволяє менеджменту приймати рішення автономно та глибше інтегрувати аналітичні програми з традиційними видами діяльності [5].

Слід визначити, що процес оцифрування значно знижує операційні витрати,

пов'язані зі збором інформації, комунікацією та контролем. Спрощений доступ до актуальної інформації та вдосконалена аналітика великих даних дозволяє менеджерам аналізувати взаємозалежність купівельної поведінки та рекламного контенту та таким чином збільшувати попит та нарощувати клієнтську базу [6]. Поступове вдосконалення усталених бізнес-моделей завдяки зростанню рівня оцифрування та аналізу даних має на меті змінити менш ефективні бізнес-моделі, впровадивши в них технологічні та аналітичні прогами, які підсилюватимуть роботу менеджменту.

Ще однією технологією, яка дозволяє полегшувати процеси управління є Digital Twin, що поєднує всі виробничі процеси, які можуть забезпечити замкнутий цикл виробництва. За допомогою цієї технології створюються віртуальні моделі запланованого до випуску продукту та відбувається його онлайн тестування, що дозволить вирішити заздалегідь знайдені проблеми [7]. В підсумку, реальний виробничий процес налаштовується для досягнення оптимального рівня випуску продукції відповідно до моделювання у віртуальному світі.

Таким чином, використання технологій Digital Twin дозволить керівництву компанії оптимізовувати бізнес-процеси у віртуальному середовищі та переносити ефективні рішення у фізичне, що власне уніфіковуватиме та вдосконалювати основні вузькі місця, вибираючи найбільш вигідніше та продуктивніше рішення.

Можливість пов'язувати інформацію про споживчий вибір та характеристики товарів з інформацією з блогів, платформ для рейтингування товарів та даними соціальних мереж надає компаніям широкий спектр можливостей для розуміння потреб своїх клієнтів, прогнозування їхнього попиту та оптимізації використання власних ресурсів. Готовність компаній використовувати аналітичні технології, як правило, передбачає придбання дорогих ліцензій на програмне забезпечення, використання значної обчислювальної інфраструктури та високі гонорари аналітикам, які працюють з компанією для кращого розуміння операцій, організації даних та їх інтеграції для аналітичних цілей. Здатність аналізувати дані для розуміння процесів, взаємозв'язків між працівниками та пристроями, а також пропонувати індивідуальні послуги та ідеї на основі даних з різних джерел є ключовою основою створення конкурентоспроможності сучасної компанії. Отже, аналітичні технології відкривають нові можливості для підвищення продуктивності праці, збільшення маржинальності компанії, уніфікації основних процесів та економії як фінансової так і часової. Слід відмітити, що керівники підприємств, які відкладають впровадження аналітичних технологій, ризикують втратити свою конкурентоспроможність, адже сучасний світ вимагає інноваційних та швидких рішень, які можна досягти тільки у спільній роботи менеджменту та аналітичних програм.

**Ключові слова:** аналітичні технології; великі дані; прийняття управлінських рішень; оцифрування бізнес-процесів.

## Список використаних джерел

*1. Кащена , Н., Остапенко, Р., Велієва, В. (2024). Бізнес-аналітика як інструмент обробки великих даних. Економіка та суспільство, (62). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-14 (дата звернення 31.03.2025)*

*2. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. 816 с.*

*3. Дубовик С. Г., Сигида Н. О., Спесивий Ю. Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхні сутність і структура. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 402-410. https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/56.pdf (дата звернення 31.03.2025)*

*4. Huang, P.Y.; Niu, B.; Pan, S.L. Platform-based customer agility: An integrated framework of information management structure, capability, and culture. Int. J. Inf. Manag. 2021, 59, 102346.*

*5. Manandhar, R.; Siebeneck, L.K. Information management and the return-entry process: Examining information needs, sources, and strategies after Superstorm Sandy. Int. J. Disaster Risk Reduct. 2021, 53, 102015.*

*6. Sharma, A.; Rana, N.P.; Nunkoo, R. Fifty years of information management research: A conceptual structure analysis using structural topic modeling. Int. J. Inf. Manag. 2021, 58, 102316*

*7. F. Tao, J. Cheng, Q. Qi, M. Zhang, H. Zhang, F. Sui: Digital twin-driven product design, manufacturing and service with big data, Int. J. Adv. Manuf. Technol., 2017*

## Фінансування ланцюгів постачання як елемент забезпечення їх стійкості: управлінський аспект

***Дмитро Ніколаєв***
*ст. викладач кафедри міжнародного бізнесу,*
*ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: DmytroNG@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-6374-6673*

У XXI столітті ланцюги постачання перетворилися на складну мережу економічних, логістичних і фінансових зв'язків [1]. Ланцюг постачання (supply chain) — це система організацій, людей, діяльності, інформації та ресурсів, залучених у процес переміщення товару або послуги від первинного постачальника до кінцевого споживача [2]. Стійкість ланцюга постачання (supply chain resilience) — це його здатність адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх шоків, зберігаючи безперервність операцій та доступність ресурсів [3]. Завданням управлінців у сучасних умовах є не лише оптимізація ефективності ланцюгів, але й забезпечення їх довгострокової стабільності.

Фінансування ланцюгів постачання (Supply Chain Finance, SCF) відіграє ключову роль у підвищенні резильєнтності (стресостійкості) бізнесу. Це інструментарій, що забезпечує ліквідність на всіх рівнях ланцюга, особливо для малих і середніх постачальників (Tier 2/3), які є найбільш вразливими у кризових умовах [3]. Інструменти SCF включають класичний факторинг, зворотний факторинг (reverse factoring), динамічне дисконтування (dynamic discounting), фінансування запасів. Вони допомагають уникнути касових розривів, покращити оборотність активів і зміцнити довіру у відносинах між учасниками ланцюга [4, 5].

Особливу увагу заслуговує зворотний факторинг — модель, у якій ініціатором фінансування виступає покупець. Це дозволяє постачальникам отримувати оплату одразу після підтвердження рахунку-фактури, використовуючи фінансову надійність великого покупця. Такий механізм не тільки підвищує стійкість, а й відкриває доступ до дешевшого фінансування для меншого бізнесу, який часто обмежений у своїх можливостях залучати капітал традиційними методами [4].

Управлінський підхід до SCF передбачає інтеграцію цих інструментів у загальну стратегію компанії та екосистему управління ризиками. Це охоплює [3]:

• налагодження партнерств з фінансовими установами та платформами цифрового факторингу;

• автоматизацію взаємодії через електронний документообіг;

• узгодження SCF зі стратегіями ризик-менеджменту;

• побудову ESG-комплаєнтної моделі ланцюга постачання, що підвищує репутацію та інвестиційну привабливість компанії.

Світовий досвід демонструє практичну цінність SCF у кризових умовах. Провідні компанії, зокрема Apple, Volkswagen, Unilever, реалізували масштабні

програми SCF для адаптації своїх ланцюгів до торговельних конфліктів, пандемій і логістичних викликів. Наприклад, Apple фінансувала постачальників в Азії через передплачені контракти [6], Volkswagen запустила програму локалізації виробництва з банківською підтримкою в США [7], а Unilever — систему прискорених виплат постачальникам у країнах, що розвиваються [8].

За даними McKinsey, частка компаній, які змінили постачальників через торговельні війни, зросла з 12% у 2018 році до 45% у 2022-му [9]. Паралельно зросла частка світового товарообігу, охопленого тарифними бар'єрами [10].

Водночас SCF активно розвивається і в Україні. З 2021 року у країні функціонують цифрові платформи зворотного факторингу, як-от SupplierPlus, Comarch EDI, що надають українським МСП можливість залучати фінансування на прозорих і швидких умовах [11, 12] . Це особливо актуально в умовах воєнної економіки, коли нестача ліквідності та логістичні перебої ставлять під загрозу безперервність постачання. Дані практики підтверджують, що компанії, які впровадили SCF, краще зберігають операційну стабільність і ділову гнучкість.

Отже, SCF уже сьогодні переходить від суто фінансової функції до ключового інструмента стратегічного управління. Його застосування забезпечує адаптивність, знижує ризики, підвищує довіру між контрагентами й створює довгострокову конкурентну перевагу компанії на глобальних і національних ринках, що перебувають у стані постійної трансформації.

**Ключові слова:** ланцюги постачання, фінансування ланцюгів постачання, Supply Chain Finance, факторинг, зворотній факторинг, динамічне дисконтування, фінансування запасів, цифрові платформи зворотного факторингу.

## Список використаних джерел

*1. Леврінц, А., Стеблак, Д. М. (2022) Криза глобальних ланцюжків постачання в умовах дивергенції глобального розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Проблеми економіки та міжнародних відносин, Випуск 43(4), с. 91–97. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2022_43_4*

*2. Szabó, B., Lengyel, B., & Varga, A. (2024). Dynamics of supply chain networks: An empirical investigation using firm-level VAT data. https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.20594*

*3. ArcBlue Consulting (2023). Resilience as a Competitive Advantage: Finance's Role in Supply Chain Management. https://arcblue.com/resilience-as-a-competitive-advantage-finances-role-in-supply-chain-management/*

*4. Taulia Inc. (2023). What is Supply Chain Finance? https://taulia.com/glossary/what-is-supply-chain-finance/*

*5. ClearTax (2023). "What is Supply Chain Finance (SCF) and How Does it Work?" https://cleartax.in/s/supply-chain-finance-india*

*6. Apple Inc. (2021–2023). Investor Relations Reports. https://investor.apple.com*

*7. Volkswagen Group (2022). Sustainability and Logistics Reports. https://www.volkswagen-group.com*

*8. Unilever (2022). Partner with Purpose Initiative. https://www.unilever.com*

*9. McKinsey & Company (2023). Global Supply Chains in a Time of Conflict. https://www.mckinsey.com*

*10. World Trade Organization (2023). Trade Monitoring Report. Geneva: WTO Publications.*

*11. Компанія SupplierPlus (2023). Огляд платформи зворотного факторингу. https:// supplierplus.com.ua/*
*12. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2021). Trade Facilitation and Supply Chain Support for SMEs in Eastern Europe.*

## Сучасні підходи до управління фінансовою стійкістю підприємств пакувальної галузі

***Микита Іванов***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: nikitaivanovua@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-1018-9076*

Фінансова стійкість підприємства – це ключовий фактор його довгострокового успіху, особливо в динамічних галузях, таких як пакувальна індустрія. В умовах високої конкуренції, коливань цін на сировину та змін у споживчих уподобаннях, компанії повинні впроваджувати сучасні підходи до управління фінансами, щоб забезпечити стабільність і рентабельність. Особливу увагу слід приділяти процесам закупівель і продажу, оскільки вони безпосередньо впливають на маржинальність і грошовий потік.

Метою роботи є дослідження сучасних підходів до управління фінансовою стійкістю підприємств пакувальної галузі.

Використання сучасних методів управління на підприємствах у кризових умовах здійснення діяльності, особливо в надскладній ситуації, в якій вони зараз опинилися, наразі є невід'ємною складовою підтримання стабільного фінансового стану [1].

Однією з найважливіших складових фінансової стійкості пакувальних підприємств є ефективне управління закупівлями на підприємстві. Сировина (картон, полімерні матеріали, метал, скло) становить до 60-70% собівартості продукції, тому будь-які коливання цін або перебої в поставках можуть серйозно вплинути на прибуток.

Вибір стратегічного вектору розвитку підприємства здійснюється його керівництвом на основі аналізу ключових чинників, що характеризують стан підприємства, з врахуванням характеру та сутності обраної стратегії [2]. Для того, щоб мінімізувати такі ризики та оптимізувати закупівельну логістику, підприємства пакувальної галузі можуть використовувати стратегії:

• диверсифікація постачальників – співпраця з кількома виробниками дозволяє уникнути залежності від одного джерела та отримувати вигідні умови;

• довгострокові контракти з фіксованими цінами – це допомагає захиститися від раптових значних інфляційних коливань;

• використання ф'ючерсних угод – деякі компанії хеджують ризики через біржові інструменти, особливо при роботі з міжнародними ринками.

• закупівля через електронні платформи – B2B-майданчики дозволяють швидко порівнювати пропозиції та знаходити оптимальні варіанти.

Надмірні запаси підприємств пакувальної галузі – це заморожені кошти, а їхній дефіцит – ризик зупинки виробництва. Для управління запасами та логістикою доцільно застосовувати сучасні підходи, що передбачають:

• Just-in-Time (JIT) – система, при якій сировина надходить точно в момент

виробничої потреби, що суттєво зменшує витрати на зберігання;

• ABC-аналіз – розподіл запасів за рівнем важливості;

• ERP-системи – автоматизація обліку допомагає уникнути надлишків або дефіциту.

Нині виникає важлива потреба у формуванні нових ефективних управлінських рішень у сфері фінансування діяльності підприємств [3]. Слід зазначити, що пакувальна галузь має високу конкуренцію, тому цінова політика повинна бути гнучкою. Основні підходи до ефективного ціноутворення та стратегії продажу підприємств наступні:

• Cost-plus pricing – націнка на собівартість, що забезпечує стабільний прибуток.

• Dynamic pricing – зміна цін у залежності від попиту (сезонні знижки);

• взаємовигідна лояльність із клієнтами – довгострокові контракти зі знижками для постійних замовників.

Без чіткого контролю показників неможливо приймати обґрунтовані рішення. Аналітичними інструментами фінансового моніторингу є:

• коефіцієнти ліквідності та платоспроможності, за допомогою яких оцінюють ризики неплатоспроможності.

• Cash flow management, що дозволяє прогнозувати рух грошових коштів для запобігання касових розривів;

• Big Data та AI, що є сучасними технологіями аналізу великих масивів даних, з допомогою яких передбачають тренди розвитку та оптимізують витрати.

Таким чином, фінансова стійкість підприємств пакувальної галузі залежить від комплексного підходу до управління закупівлями, логістикою та продажами. Оптимізація витрат і гнучкість у ціноутворенні є основою до стабільного зростання в довгостроковій перспективі. Впровадження сучасних технологій, диверсифікація ризиків і постійний моніторинг фінансових показників дозволяють компаніям залишатися конкурентоздатними в умовах нестабільності та військових викликів.

**Ключові слова:** управління; підходи; стратегія; фінансова стійкість; підприємство; пакувальна галузь.

## Список використаних джерел

*1. Румик І., Пилипенко О. Фінансове забезпечення підприємств: можливості використання когнітивного моделювання. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. №2(66). С. 44-52. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-44-52*

*2. Іванов М. Управління фінансовою стійкістю підприємств пакувальної галузі в сучасних умовах: виклики та можливості. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. №3(75). С. 156-164. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-156-164*

*3. Румик І., Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. №4(72). С. 9-19. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19*

## Трансформація корпоративної культури під впливом воєнного стану

***ВікторіяГнатюк***
*здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування»*
*Донецький національний університет ім. Василя Стуса,*
*м. Вінниця, Україна,*
*e-mail: hnatiuk.v@donnu.edu.ua*
***Оксана Таранич***
*к.е.н, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та економіки,*
*Донецький національний університет ім. Василя Стуса,*
*м. Вінниця, Україна,*
*e-mail: o.taranych@donnu.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-7859-8706*

Сучасні реалії функціонування українських підприємств, що обумовлені тривалим воєнним станом, вимагають не лише перегляду управлінських стратегій, але й трансформації корпоративної культури як системи базових орієнтирів, цінностей та моделей поведінки, що об'єднують працівників навколо спільної мети.

Корпоративна культура (далі КК) виступає невід'ємною частиною механізму ефективного управління підприємством, оскільки вона визначає не лише те, що роблять працівники, а й як саме вони це реалізують, формуючи єдиний ціннісний простір організації. Вона є чинником, що впливає на мотивацію, поведінкові установки, прийняття рішень та міжособистісну взаємодію в колективі. У мирний час КК формується поступово, ґрунтуючись на усталених традиціях, місії, візії, а також за рахунок ритуалів, символів та корпоративних героїв [3].

Воєнний стан змінює базові параметри існування організацій: порушується стабільність, зростає невизначеність, підвищуються ризики для безпеки працівників і бізнес-процесів. У таких умовах КК повинна оперативно адаптуватися, що вимагає її гнучкості, адаптивності та здатності до швидкої реакції на зовнішні виклики.

Трансформація корпоративної культури під час війни є ключовим аспектом культурних змін у корпораціях. Цей аспект включає:

1) перехід від переваги формальних норм до емпатії та соціальної відповідальності;

2) працівники очікують від керівництва гуманності та турботи про їхню фізичну та емоційну безпеку;

3) зміна каналів комунікації через віддалену роботу [2] та ротацію команд, що потребує внутрішньої комунікації та підтримки командного духу;

4) адаптація традиційних мотиваційних механізмів, перевага використання нематеріальних (гнучкий графік, психологічна підтримка та гарантії працевлаштування) над матеріальними стимулами;

5) посилення ролі лідера в атмосфері кризових умов;

6) підкреслення важливості активної участі керівництва у швидкій адапта-

ції компанії до кризових ситуацій [1].

Цифрова трансформація вітчизняного бізнесу є ключовим фактором адаптації КК в умовах воєнного стану, забезпечуючи гнучкість через нові комунікаційні інструменти, що змінюють способи взаємодії, обміну інформацією та підтримки зв'язку між розрізненими командами, формуючи її нові елементи [2].

Корпоративна культура впливає на всі управлінські процеси: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання [3]. Під час війни планування носить короткостроковий і гнучкий характер, організування вимагає децентралізації й самоорганізації, мотивування – емоційної підтримки, а контролювання більше ґрунтується на довірі, ніж на жорсткому нагляді.

Виходячи з цього, ми можемо визначити два основні завдання щодо ефективної трансформації КК під час війни, які мають підтримувати співробітників як єдину команду: моніторинг емоційного стану колективу, заходи з його збереження та підтримки на високому рівні, визначення шляхів розвитку корпоративного ядра компанії в середній і довгостроковій перспективі. Паралельно з вирішенням нагальних питань слід окреслити стратегічні напрямки подальшого розвитку та способи їхнього впровадження у післявоєнний період. Варто планувати інтеграцію співробітників з унікальним досвідом (зокрема ветеранів, волонтерів) через програми реінтеграції, перекваліфікації, гнучкий графік роботи та інклюзивну культуру. Не менш важливо розробити заходи для запобігання демотивації персоналу після інтенсивного періоду, відзначаючи їхній внесок та пропонуючи можливості для зростання.

Для розуміння та підтримки ефективної корпоративної культури ключове значення має її регулярна оцінка за низкою важливих індикаторів, таких як лояльність персоналу (вимірюється, зокрема, eNPS), задоволеність умовами праці та атмосферою, залученість (яка включає не лише емоційну прив'язаність працівників до компанії та їхню гордість за свою роботу, але й їхню інтелектуальну відданість, що проявляється в активному застосуванні знань, ініціативності та прагненні до вдосконалення), рівень внутрішньої конфліктності як індикатор проблем, а також ефективність комунікацій [1].

Регулярна оцінка персоналу є критично важливою в умовах війни, але важливо, щоб працівники давали в опитуваннях реальні відповіді. Тобто це не повинні бути формальні анкети, а такі, де видно, що керівництво не просто «відмітилося», а реально щось робить. Адже коли є довіра й зворотний зв’язок, проблеми вирішуються швидше, і напруга в колективі не так зростає. Це, як мінімум, знижує ризик вигорання, а як максимум — допомагає всім триматися разом у найважчі моменти.

Варто зазначити, що, якщо регулярно проводити оцінку, можна своєчасно виявити проблемні зони й оперативно на них реагувати. Здорове середовище в компанії — це опора, яка сприяє зміцненню зв’язків між співробітниками та керівництвом і підвищує загальну стійкість організації, особливо в умовах нестабільності та криз.

Воєнний стан неминуче залишить глибокий слід у КК українських підприємств. Багато змін, започаткованих у цей період, закріпляться надовго. Наприклад, посилення емпатії та більша орієнтація на підтримку, ймовірно, стануть новими нормами у стосунках між керівництвом і співробітниками, оскільки спільний досвід криз і втрат зближує команди. Підвищена соціальна відповідальність бізнесу, яка проявляється у формах волонтерства та допомоги армії, залишиться важливою цінністю в період корпоративної реабілітації. Долаючи постійні зміни та невизначеність цього періоду, українські підприємства, безсумнівно, набули певної гнучкості та адаптивності. Ці дві риси обов'язково стануть новою нормою в організаційній культурі українських підприємств.

Висновки. Отже, воєнний стан став суттєвим рушієм змін у корпоративній культурі українських підприємств. Вона розвивається в новій формі, спрямованій на реагування на кризові ситуації, підвищення гнучкості, турботі про людей і покращення внутрішньої комунікації. Щоб бути ефективною, така культура має не лише сповідувати нові цінності, а й запроваджувати реальні механізми їх підтримки, що дозволять фірмам виживати, адаптуватися та зберігати конкурентоспроможність навіть за найскладніших обставин.

**Ключові слова:** корпоративний менеджмент, менеджмент, персонал, воєнний стан, адаптація, комунікація.

## Список використаних джерел

*1. Дуднєва Ю., Соболєв Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. Адаптивне управління: теорія і практика. 2024. Т. 18, № 36. URL: http://repo.uipa.edu.ua/jspui/handle/123456789/8472*

*2. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. Економічний простір. 2024. № 191. с. 211-216. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1558*

*3. Стамбульська Х., Передало Х.С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. 2022. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912*

# Модель забезпечення та оцінки якості управління закладом неформальної освіти дорослих

***Ольга Наконечна***
*аспірантка,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: olganakonechnaja@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0001-8261-1136*

У публікації висвітлено ключові підходи до забезпечення якості управління закладом неформальної освіти дорослих (далі - ЗНОД). На основі аналізу наукових джерел, законодавчих вимог та стандартів (зокрема ДСТУ ISO 21001:2019), авторкою запропоновано трирівневу модель забезпечення якості управління ЗНОД. Модель охоплює зовнішню та внутрішню системи управління якістю, а її основою є принципи корпоративного управління, лідерства, етичної поведінки та орієнтації на споживача. Центральною фігурою управлінської системи виступає набувач неформальної освіти - дорослий учень. Запропоновано механізм оцінки якості управління, що базується на факторіально-критеріальному підході з використанням ієрархії Беннетта. Модель дозволяє оцінити якість управлінських рішень, корпоративної культури, результативність освітніх послуг, конкурентоспроможність і відповідність очікуванням зовнішніх, внутрішніх і клієнтських стейкхолдерів. Представлена модель інтегрує сучасні управлінські підходи з потребами системи неформальної освіти дорослих в умовах відкритості, адаптивності та стратегії розвитку протягом життя.

В сучасних умовах невизначеності управління є запорукою успіху будь-якої організації. Процес управління відбувається через поєднання процесів моніторингу, комунікації та ухвалення рішень, з урахуванням наявних «вхідних» ресурсів та «вихідних» результатів, що очікуються. Якісні управлінські рішення дозволяють мінімізувати економічні та часові втрати на шляху досягнення стратегічних цілей підприємства чи установи.

Проблематиці управління організаціями присвячено праці багатьох українських та зарубіжних науковців серед яких В.Г.Алькема, А.В.Казанджі, О.Броницький, П.Друкер, А.Файоль. Питання особливостей менеджменту закладів освіти висвітлені в працях О.І.Мармаза, Б.Г.Чижевського, Т.О.Лукіної, Є.М.Хрикова, А.В.Кондратьєвої, С.Г.Натрошвілі, О.М.Ляшенко, В.С.Демчук та інших.

Одним з основних чинників якісного управління закладом освіти, зокрема неформальної освіти дорослих (далі – НОД), є якість його освітньої діяльності. Відповідно до Закону України «Про освіту», це такий рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим діючим законодавством та/або договорам про надання освітніх послуг слухачам закладу (1).

Згідно із стандартом ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю» (2), використання якого для освітніх установ передбачено

національним стандартом ДСТУ ISO 21001:2019 (ISO 21001:2018, IDT) «Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосовування» (3), принципами управління якістю є: орієнтація на споживача; лідерство; залучення персоналу; процесний підхід; поліпшення; рішення, засновані на фактах; управління взаємовідносинами. Заклад неформальної освіти дорослих (далі- ЗНОД), як і будь-яка інша організація, є відкритою системою, що функціонує та здійснює розвиток завдяки наявності в ній певних адаптивних елементів, які дають змогу реагувати на виклики зовнішнього середовища. Такі елементи утворюють внутрішнє середовище організації, яке розглядається як сукупність організаційної структури, технології виробництва або надання послуг, з усією матеріально-технічною базою та корпоративною культурою. Саме корпоративна культура вважається здатною найбільшою мірою формувати конкурентоспроможність організації (4).

В процесі управління закладом неформальної освіти дорослих має створюватися освітній продукт (послуга), який відповідає вимогам та очікуванням його слухачів. Одним із головних завдань створення такого продукту є високий та постійний попит, основою якого є якість та актуальність.

Таким чином, за підсумком аналізу наукових праць та законодавчих вимог щодо якості управління, які діють на території України, нами було сформована модель забезпечення якості управління закладом неформальної освіти дорослих в Україні. Модель має трирівневу вертикальну структуру, що відображує «точки» контролю якості на всіх етапах управління процесом створення та надання освітніх послуг, а також іншої діяльності закладу НОД.

Структура базується на управлінні якістю освітньої діяльності ЗНОД, яка містить зовнішню та внутрішню систему управління якістю (далі – СУЯ). Зовнішня СУЯ включає в себе дотримання закладом НОД нормативних та законодавчих умов ведення освітньої діяльності (наприклад, акредитаційні або ліцензійні вимоги). Внутрішня система управління якості базується на принципах корпоративного управління, а саме: лідерства та етичної поведінки керівника закладу НОД, створення ним етичного професійного середовища. Формування такої корпоративної культури, як складової частини системи управління якістю закладу НОД, дозволяє залучати персонал до прийняття управлінських рішень, що базуються на фактах, управляти взаємовідносинами, мотивувати персонал до найякіснішого виконання професійних обов`язків. Головним елементом моделі забезпечення якості управління ЗНОД є дорослий учень або набувач неформальної освіти дорослих (клієнт).

У запропонованій нами моделі оцінка якості управління закладом НОД має три складові, в основі яких лежить факторіально-критеріального метод:

1) оцінка зовнішніх стейкхолдерів (партнери, грантодавці, інвестори, конкуренти, відвідувачі офіційного сайту закладу, тощо);

2) оцінка внутрішніх стейкхолдерів (персонал ЗНОД);

3) клієнтська оцінка.

З огляду на процесний підхід до формування системи управління якістю, в

основу факторіально-критеріального методу покладено принцип ієрархії Беннетта (5), який дозволяє: провести глибокий аналіз та оцінку якості надання освітніх послуг закладом НОД з урахуванням наявних ресурсів та результатів навчання; оцінити якість корпоративного управління; та рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, якість управління закладом неформальної освіти може бути забезпечена шляхом впровадження трирівневої моделі з відповідним механізмом оцінки, що базується на факторіально-критеріальному підході із застосуванням принципів ієрархії Беннетта. Запропонована модель відповідає національним стандартам управління та законодавчим вимогам щодо забезпечення якості освітньої діяльності в навчальних закладах України, зокрема неформальної освіти дорослих.

**Ключові слова:** якість управління, заклад неформальної освіти, забезпечення якості управління, оцінка якості управління.

## Список використаних джерел

*1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Дата оновлення: 27.03.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n8 (дата звернення: 13 04 2025)*

*2. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю [Чинний з 07.01.2016р.]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2015 https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9000_2015.pdf*

*3. ДСТУ ISO 21001:2019 Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 21001:2018, IDT) [Чинний з 01.01.2021р.]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019*

*4. С.Г.Натошвілі. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія,методологія, практика : монографія. Київ: КНУТД, 2015. 320с. URL:https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/259/5/ Натрошвілі_монографія.pdf*

*5. A.Onkka. What is Bennett's Hierarchy Logic Model?/ Aurora Consult, 2018 URL: https://www.auroraconsult.com/what-is-bennetts-hierarchy-logic-model/*

## Корпоративна культура аграрних підприємств в умовах євроінтеграції

***Ярослав Коханюк***
*аспірант,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: kokhaniukyo@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0000-4795-7211*

Впровадження європейських стандартів управління та технологій вимагає не лише модернізації виробництва, а й трансформації корпоративної культури, яка стає не просто елементом внутрішнього управління, а ключовим фактором розвитку, адаптації та конкурентоспроможності підприємств. Корпоративна культура є потужним інструментом формування моделі поведінки, стратегічного бачення та організаційних цінностей персоналу, а у контексті сучасних викликів та євроінтеграційних процесів вона набуває нових функцій, які сприяють адаптації до швидкоплинних змін у галузі.

Відмінності між українськими та європейськими підходами до формування корпоративної культури зумовлені історичними, економічними та соціальними факторами. Корпоративна культура європейських агропідприємств є більш адаптивною, соціально відповідальною та орієнтованою на довгостроковий розвиток. Вона ґрунтується на гнучких управлінських моделях, залученості персоналу, технологічній інноваційності та екологічній відповідальності.

Для українських аграрних підприємств, що прагнуть інтеграції на європейський ринок, необхідно:

1) перейти від жорстких ієрархічних моделей до більш гнучких систем управління, що дозволяють швидше реагувати на виклики ринку;

2) запровадити механізми залучення персоналу до управлінських процесів, що сприятиме підвищенню лояльності та мотивації;

3) посилити екологічну та соціальну складову корпоративної культури, що є важливою вимогою для співпраці з міжнародними партнерами;

4) розвивати бренд роботодавця, забезпечуючи конкурентні умови для молодих фахівців та кваліфікованих кадрів [1].

Європейська інтеграція відкриває нові можливості, зокрема впровадження ESG-стандартів, цифрових HR-технологій та створення корпоративних навчальних програм. Ці зміни можуть підвищити лояльність персоналу та посилити позиції українських агропідприємств на міжнародному ринку.

Головними ризиками є опір змінам, кадровий дефіцит та економічна нестабільність. Успішна трансформація корпоративної культури можлива лише за умови системного підходу та довгострокового бачення, що передбачає поступове впровадження нових стандартів із залученням працівників на всіх рівнях [2; 3].

Для українських агропідприємств, що прагнуть ефективно адаптувати корпоративну культуру до європейських стандартів необхідно:

1) провадити демократичні та адаптивні моделі управління;

2) створити системи залучення та мотивації персоналу;

3) інтегрувати європейські стандарти ESG у корпоративну культуру;

4) посилити цифровізацію управління персоналом та бізнес-процесів;

5) розширити міжнародне партнерство та сертифікацію за європейськими стандартами.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме ефективній інтеграції українських агропідприємств на європейський ринок, підвищенню їхньої продуктивності, зниженню плинності кадрів та формуванню сучасної, гнучкої та соціально відповідальної корпоративної культури, що може стати перспективою подальших наукових розробок у цьому напрямку.

**Ключові слова:** європейська інтеграція; аграрні підприємства, корпоративна культура.

## Список використаних джерел

*1. Centre for Economic Strategy. (2024). European integration of the Ukrainian agri-sector: Challenges and opportunities. Retrieved from https://ces.org.ua*

*2. Finger, R. (2023). Digital innovations in European agriculture: A sustainability perspective. European Review of Agricultural Economics, 50(4), 1277–1298. https://doi.org/10.1093/erae/jbad021*

*3. Kokov, D., Ivanova, T., & Petrov, S. (2023). The relationship between corporate governance and performance in European agricultural companies. Agricultural Economics, 69(4), 210–225. Retrieved from https://agricecon.agriculturejournals.cz*

# Теоретичний аналіз стратегічного менеджменту в будівельній галузі України

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

Актуальність роботи. Будівельна галузь в Україні на даний час відіграє ключову роль в розвитку економіки країни. Безліч ризиків, з якими зіштовхується ця сфера діяльності, від воєнних дій, до економічної ситуації в країні спонукають керівників до прийняття ефектних управлінських рішень. Розуміння важливості стратегічного менеджменту і впровадження практичних стратегічних підходів є критично важливим для забезпечення стійкого функціювання будівельних підприємств. Тому безперечною є актуальність даної теми, яка потребує подальших досліджень в зв'язку з швидко змінюваною ситуацією в країні.

Об'єктом цього дослідження є процеси стратегічного менеджменту в будівельних компаніях України. Предметом дослідження є теоретичні підходи, методи та інструменти стратегічного менеджменту в будівельній галузі. Метою дослідження є аналіз сучасних підходів та методів стратегічного менеджменту в будівельній галузі з ціллю визначення їх впливу на ефективність управління будівельними компаніями.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні задачі:

• був здійснений глибокий аналіз існуючих теоретичних підходів у стратегічному менеджменті;

• досліджені особливості застосування методів і інструментів стратегічного менеджменту в будівельний галузі;

• визначені ключові чинники, що впливають на формування та реалізацію управлінських стратегій у будівельних підприємствах, описана значущість цих чинників для сучасної будівельно галузі.

Інформаційною базою дослідження були наукові статті, статистичні збірники, публікації у науково-прикладних журналах, офіційні документи.

Етапи та результати дослідження. Стратегічне управління — це набір управлінських рішень і дій, які визначають довгострокову ефективність корпорації. Він включає сканування навколишнього середовища (як зовнішнє, так і внутрішнє), формулювання стратегії (стратегічне або довгострокове планування), реалізацію стратегії, а також оцінку та контроль.

Таким чином, вивчення стратегічного менеджменту наголошує на моніторингу та оцінці зовнішніх можливостей і загроз у світлі сильних і слабких сторін корпорації [1].

В ході даного дослідження були визначені підходи стратегічного управління, до яких належать системний підхід, маркетинговий, функціональний, відтворювальний, інноваційний, нормативний, комплексний інтегрований, динамічний, оптимізаційний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний та

структурний [2]. Кожен з перелічених підходів має певні особливості в будівельній галузі. Так, наприклад, системний підхід розглядає будівельне підприємство як цілісну систему, де важлива взаємодія між ресурсами, процесами та зовнішнім середовищем. Системний підхід визначає параметри «входу» - будівельні матеріали, техніка, фінансові ресурси, трудові ресурси, інформаційні ресурси, і параметри «виходу» - готовий продукт, у даному разі в вигляді готових житлових будинків, інфраструктурних об'єктів, тощо. Маркетинговий підхід орієнтований на потреби замовника, попит ринку та конкурентів. У будівництві це означає врахування ринкових трендів, наприклад на ринку комерційного будівництва на 182% зріс сегмент готельної нерухомості, що пов'язано з активним розвитком курортної нерухомості на заході України [3]. Функціональний підхід фокусується на пошуку нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих потреб. Даний підхід забезпечує стійку конкурентну перевагу, що в контексті будівельної галузі означає впровадження оригінальних і актуальних послуг, як наприклад використання сонячних електростанцій. Відтворювальний підхід орієнтується на оновлення виробництва продукції з меншою кількістю ресурсів і вищаю якістю товару. Дуже актуальний підхід в оновленні зруйнованих внаслідок війни будівель. Інноваційний підхід передбачає впровадження новітніх технологій, як наприклад BIM-моделювання, модульне будівництво або 3D-друк який вже використовується закордоном. Нормативний підхід базується на дотриманні правових норм, стандартів та регламентів. В будівництві він критичний, бо будь-яке порушення може призвести до штрафів або зупинки проектів. Комплексний підхід полягає в приділенню особливої уваги всім аспектам діяльності підприємства – технічних, екологічних, економічних, тощо. Динамічний підхід розглядає впровадження стратегій, які динамічно пристосовують організаційну структуру до вимог, що змінюються, наприклад введення нових законодавчих норм, зміни цін на матеріали, техніку, тощо. Оптимізаційний підхід розглядає процес ефективного використання наявних ресурсів, таких як час, бюджет і люди, для завершення проекту вчасно та в межах обсягу [4]. У будівництві — це пошук оптимального варіанту організації процесів, логістики, використання матеріалів. Адміністративний підхід фокусується на визначенні прав, обов'язків, нормативів якості, тощо. Доцільний на великих будівельних підприємствах із великою кількістю підрядників. Поведінковий підхід враховує людський фактор: мотивацію працівників, командну взаємодію. Важливий для підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів. Ситуаційний підхід розглядає вибір стратегії залежно від теперішньої ситуації. Наприклад, у мирний час підприємство розвиває інновації, а в кризу — переходить на збереження ресурсів. Структурний підхід передбачає оптимізацію організаційної структури. У будівництві це може бути, наприклад, створення проектних офісів, децентралізація управління, використання крос-функціональних команд, тощо.

Кожен з перелічених підходів відіграє важливу роль в підтримці і розвитку будівельної галузі, а також в формуванні ефективної стратегії підприємства з

розрахунком на особливості даної сфери діяльності.

Будівельна галузь в Україні перебуває під тиском економічних, соціально-політичних та безпекових чинників, особливо зараз, в умовах воєнного часу і можливості руйнування внаслідок повітряних атак з боку ворога. Ці ризики потребують не лише оперативного управління, а й прийняття стратегічних рішень. Саме стратегічний менеджмент виступає ключовим інструментом забезпечення адаптації підприємств до змін середовища, збереження їхнього функціонування, підвищення конкурентоспроможності та орієнтації на довгострокову і результативну роботу.

Результати дослідження свідчать, що ефективне застосування стратегічного менеджменту в будівельній галузі є необхідним і включає в себе різні підходи, що дозволяють враховувати умови внутрішнього і зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на ризики, оптимізувати ресурси та формувати моделі розвитку підприємств. Зокрема, особливу цінність в сучасних умовах набувають системний, динамічний, ситуаційний та інноваційний підходи, як найбільш адаптивні до нестабільного середовища.

Отже, стратегічний менеджмент у будівельній галузі є невід'ємною складовою успішного функціонування і розвитку підприємств. Лише завдяки ефективним стратегічним рішенням будівельні підприємства в наш час здатні впоратись з безліччю ризиків, забезпечити зростання і відновлення економіки країни.

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент, будівельна галузь, стратегічні рішення, управління, управлінські рішення.

## Список використаних джерел

*1. P. Nayagam (2011). Strategic Management. Avidus Academy of Management. 5 с. https://avidus.in/wp-content/uploads/2022/08/Strategic-Management-book.pdf*

*2. Сумець О. М. (2021). Стратегічний менеджмент: Підручник. 15 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf*

*3. Стаття Prof Build (2025). Тенденції будівельного ринку України у 2024 році». 1 с. https://profbuild.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/6329-tendentsiji-budivelnogo-rinku-ukrajini-u-2024-rotsi*

*4. Ben Brigden (2025). Master resource optimization: 5 key techniques and practices for success. 1 с. https://www.teamwork.com/blog/resource-optimization/*

## Планування управління змінами у проектах клінічних досліджень

***Полад Енвер-огли Амрахов***
*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: polad.amrakhov@cromospharma.com,*
*ORCID: 0000-0002-9125-6401*

Відповідно до сучасних статистичних повторюваних досліджень у галузі Клінічних Досліджень нових лікарських препаратів за участю людей-добровольців (далі за текстом КД) за останні 10-15 років відзначається збільшення кількості подання суттєвих поправок до протоколу, які по суті є змінами проекту, викликані різними причинами, частину з яких цілком можна було б уникнути.

Згідно з авторитетними дослідженнями Tufts CSDD [1-4] за 8 років з 2015 по 2022 рік кількість таких змін різко зросла з на 19% (57% у 2015, 76% у 2022). Для того, щоб реалізувати одну таку зміну менеджмент проекту витрачає в середньому 260 днів, що включає ухвалення рішення про зміну, планування подання в регуляторні органи/етичні комісії розгляд та отримання схвалення на впровадження поправки, і далі тренінг на всіх рівнях, логістику тощо. Прямі фінансові витрати становлять від 141 000 $ для менш масштабних протоколів II фази до 535 000 $ для проектів за участю більшої кількості пацієнтів-добровольців, закладів охорони здоров'я, клінічних моніторів і т.д.. Але мабуть найістотніші втрати у часі – у проектах з протокольними поправками продовжує КД в середньому на 10%, що веде також до непрямих витрат, які часто перевищують прямі, очевидні витрати. Крім того, 46% з усіх змін можна було б уникнути на різних стадіях проекту, ще до включення першого пацієнта. Таким чином, такі зміни як протокольні поправки ведуть до незапланованого збільшення бюджету та витрат часу, а кількість поправок тим більше, чим складніше і масштабніше проект КД [5].

Безумовно, Спонсор прагне оптимізувати витрати, мотивований звести до мінімуму кількості неефективних дій та процесів, що ведуть до необхідності внесення таких змін. Для цього необхідно покращити комунікацію та координацію як усередині команди, так і з найближчими стейкхолдерами [6]. Для Спонсора найближчим партнером є Контрактно-Дослідна Організація (КДО), якій Спонсор у разі стратегічного аутсорсингу делегує більшість функцій у проведенні КД. Саме від КДО залежить як зворотний зв'язок від клінічних центрів так і швидкість та ефективність впровадження змін. У цьому світлі комунікація Спонсор/КДО є критично важливою [7].

Рішенням могло б стати створення плану управління змінами, узгодженого з традиційними планами управління ризиками та комунікаціями [8], або включення в план управління ризиками окрему секцію з управління змінами, викликаними ризиковими подіями із зазначенням матриць RACI для кожного окремого кейсу для визначення осіб, які приймають рішення, а також відповідальних за виконання на кожному етапі. Відповідальним за розробку цих планів може бути

проектна команда як Спонсора, так і КДО, залежно від специфіки контракту між сторонами. Але хто б не створював документ, інша сторона має перевірити зі свого боку та внести зауваження та доповнення – лише після цього концепція трьох взаємоузгоджених планів буде ефективною.

Будь-який ризик менеджмент плану повинен містити як аналіз ризиків так і можливі рішення щодо прийняття стратегії реагування. Основою ініціального списку ризиків можна використовувати вищезазначені дослідження Tufts CSDD, де згадані і чітко ранжовані найчастіші причини для внесення поправок від проекту до проекту [1-4], а також аналіз ухвал Регулятора поправок до протоколу за останні кілька років. Метод краватка-метелик цілком прийнятний для моделювання можливого перебігу подій. 1) Проектній команді необхідно проаналізувати причини, які можуть призводити до таких змін, адаптуючи під специфічні особливості проекту, та ці причини можуть бути кваліфіковані як ризикова подія. 2-3) Маючи потенційну ризикову подію, проектна команда може передбачити можливі джерела виникнення ризику, а також встановити бар'єри на шляху до ризику. 4-5) Важливою складовою методу краватка-метелик є визначення наслідків ризикової події та бар'єрів на шляху цих наслідків.

Безумовно, недостатньо лише визначити причини, наслідки та бар'єри на шляху можливих сценаріїв. Важливо також визначити, коли відхилення від цілей проекту стає критичним, виміряти можливий вплив на цілі проекту в часі та грошах, а також вартість ресурсів на встановлення бар'єрів на шляху до виникнення ризикової події та зменшення ймовірності/ виникнення негативних наслідків. Таким чином, як Спонсор так і КДО будуть мати ясну картину того що, як і коли потрібно зробити, щоб уникнути негативних відхилень або збільшити ймовірність позитивних відхилень для проекту.

Для того, щоб визначити критичність відхилень або час, коли слід реагувати на ризик, необхідно в ризик менеджмент плани встановити конкретні метрики KRI (Key risk indicators). Наприклад, якщо поставлена мета включити в КД певну кількість пацієнтів за один рік, то можна застосувати кілька контрольних точок із вимірами досягнення, наприклад, через кожні 4 місяці - виконання набору на 80% можна вважати задовільним, у той час як показники нижче 80% повинні вважатися кордоном KRI, тригером для реагування на ризик. Такий підхід дозволяє вчасно реагувати на ризики, уникати додаткових обговорень, що значно заощаджує час та гроші проекту.

Якщо розглядати методи реагування на ризик як зміни, то план управління змінами, незалежно від того – окремий чи інтегрований у ризик менеджмент план, визначати послідовність дій, даватиме відповідь на запитання які потрібні ресурси – людські, матеріальні, кошти, хто відповідальний за прийняття рішень, підготовку та впровадження, скільки часу займе впровадження зміни та які результати очікуються від такого впровадження. Наприклад, одна з найпоширеніших протокольних поправок – подання додаткових центрів. Причиною є відставання від графіка включення пацієнтів. Таким чином, як тільки зафіксовано відставання від плану включення пацієнтів у КД включається

механізм імплементації зміни без додаткових обговорень 1) селекція клінічного центру – 3-4 тижні; 2) обговорення/схвалення КДО/Спонсор 1 тиждень; 3) підготовка документів для подачі регулятору/етичні комісії 1 тиждень; 4) подача регулятору/етичні комісії 1 тиждень; 5) схвалення регулятором/етичної комісії 2 місяці; 6) постачання сайт файлів, препарату, лабораторія, обладнання нових клінічних центрів 3-4 тижні; 7) обговорення, підписання контрактів з новими клінічними центрами 3-4 тижні (паралельно з пунктом 6); 8) ініціація нових клінічних центрів 2-3 тижні. Разом - приблизно 6-7 місяців.

Ресурси КДО/кошти Спонсора розраховуються з розрахунку 1 FTE (full-time equivalent) приблизно 160 годин на місяць. У контракті зафіксовано вартість однієї години роботи кожної одиниці – наприклад - проектний менеджер 0.4 FTE, клінічний монітор 0.3 FTE, асистент 0.3 FTE, регуляторний спеціаліст 0.2 FTE, контрактний спеціаліст 0.1 FTE. Помноживши кількість FTE кожного спеціаліста на вартість години роботи кожного спеціаліста, Спонсор отримає вартість роботи КДО на впровадження зміни-поправки.

План управління змінами дозволяє Спонсору розуміти не лише вартість, а й час, необхідний для впровадження зміни, зміни критичного шляху проекту.

Крім економії часу, існування заздалегідь складеного плану змін може суттєво спростити комунікацію між Спонсором та КДО, сприяти створенню прозорих, довірчих відносин між сторонами.

**Ключові слова:** комунікації, ризики, зміни, ефективність, охорона здоров'я.

## Список використаних джерел

*1. Ken Getz. «Acknowledging cycle time impact from protocol amendments». Applied Clinical Trials, 2016/25 (4). https://www.appliedclinicaltrialsonline.com/view/acknowledging-cycle-time-impact-protocol-amendments*

*2. Ken Getz.. Shining a light on the inefficiencies in amendment implementation. Applied Clinical Trials, 2023/32(12). https://www.appliedclinicaltrialsonline.com/view/shining-a-light-on-the-inefficiencies-in-amendment-implementation*

*3. Ken Getz, Stergiopoulos, S., Short, M., Surgeon, L., Krauss, R., Pretorius, S., Desmond, J., & Dunn, D. (2016). The impact of protocol amendments on clinical trial performance and cost. Therapeutic Innovation & Regulatory Science, 50(4), 436–441.*

*4. Ken Getz., Smith, Z., Botto, E., Murphy, E., & Dauchy, A. (2024). New benchmarks on protocol amendment practices, trends and their impact on clinical trial performance. Therapeutic Innovation & Regulatory Science, 58(3), 539–548*

*5. Carozza, D. Avoiding the avoidable in clinical trials // Forbes. URL: https://www.forbes.com/sites/medidata/2016/03/02/avoiding-the-avoidable-in-clinical-trials/*

*6. James Moat «The Evolution of CRO and Sponsor Relationships» Applied Clinical Trials, 2023/32(11) URL: https://www.appliedclinicaltrialsonline.com/view/the-evolution-of-cro-and-sponsor-relationships*

*7. Henderson, L. «The State of CRO and Sponsor Relationships» Applied Clinical Trials. October 1, 2013 https://www.appliedclinicaltrialsonline.com/view/state-cro-and-sponsor-relationships*

*8. Амрахов П. «Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем» : колективна монографія. 2024, с. 380-391 https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7c3bb0aa-9d64-4351-90d8-6b96174e184d/content*

*9. Амрахов П. «Статистика суттєвих змін як інструмент виявлення ризиків у проектах клінічних досліджень» № 8 2025, с. 7-13 https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/issue/view/10*

## Концептуальні засади прийняття рішень в управлінні організаціями

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

В сучасних економічних умовах пріоритетним завданням управління організаціями є не лише забезпечення ефективного використання всіх наявних у нього кадрових, фінансових, матеріальних, технічних ресурсів, а й зміна парадигми управління з впровадженням нових сучасних підходів до прийняття та реалізації управлінських рішень.

Питання дослідження теоретико-методичних засад, прийняття управлінських рішень в управлінні організаціями та підприємствами поняття система управління її формування та функціонування широко висвітлювалось у працях багатьох науковців.

Система управління організацією (підприємством) визначається науковцями як спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональними галузями, що забезпечує оптимальне, за даних умов, досягнення цілей організації [1]. Так, О. Іванілов визначає, що система управління підприємством – це принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання [2].

На думку А. Черницької доцільність розгляду системи управління підприємством з точки зору теорії організації пояснюється, передусім, тим, що система управління є уособленням організаційного досвіду, який проявляється у зв’язках та взаємодії між її структурними елементами (підрозділами, посадовими позиціями та ін.) [3]. Також підґрунтям якісного дослідження системи управління підприємством, як вже зазначалося, мають слугувати положення системного підходу, який є одним із основних методів наукового дослідження соціально-економічних систем [4].

За дослідженням Р. Павлова, В. Іваненко, необхідною умовою існування будь-якої системи є наявність управління, що орієнтоване на створення та здійснення цілеспрямованих керуючих дій по відношенню до системи в цілому. Відповідно, системи, в яких протікають процеси управління, мають назву систем управління [5].

Як зазначає М. Клименюк «система управління визначається як така, що має дві тісно пов’язані між собою основні складові частини, які утворюються з елементів системи і мають назву підсистем: орган управління та об’єкт

управління» (керуюча та керована системи), а структура системи управління визначається як множина всіх завдань управління, які потрібно розв'язати у конкретній системі управління» [6].

Метою дослідження є розгляд теоретико-методичних засад прийняття рішень в управлінні організаціями.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний, структурний підходи; процесний, комплексний, функціональний підходи.

Досліджуючи теоретично-методичні засади прийняття рішень в управлінні організаціями слід зазначити, що основою їх прийняття виступають ключові наукові підходи до управління, такі як науковий, системний, стратегічний, функціональний, ситуаційний, адміністративний, соціально-економічний, ірраціональний та інші наукові підходи. Їх доцільно систематизувати та класифікувати за такими головними ознаками, як термін дії (короткочасних та довготермінових); спрямованість на вирішення стратегічних чи поточних та ситуативних задач (стратегічні, тактичні, ситуативного управління); та за іншими параметрами.

Стратегічний підхід до управлінських рішень застосований на тому, що значна частина управлінських рішень приймається на стратегічному рівні управління і таким чином ці рішення забезпечують реалізацію, прийняття стратегічних цілей, контроль за ресурсами організації, робіт з якістю та результатами реалізації прийнятих управлінських рішень, і в цьому аспекті вони розраховані на довготривалу перспективу реалізації.

Науковий підхід до прийняття управлінських рішень засновано на дотриманні раціональності прийняття рішень. Він побудований на тому, що керівник повинен мати чітке уявлення про цілі, мету та задачі, рішення про аналіз поточної ситуації, а прийняття управлінського рішення має бути засноване на наукових засадах, принципах, підходах, які пропонують та напрацьовані наукою для вирішення певних науково-практичних та практичних завдань управління.

Адміністративний підхід заснований на тому, що керівник для прийняття рішення може володіти лише загальною інформацією та не мати повного бачення всіх обставин та ситуації, що склалася. В цих умовах керівник застосовує доступні для нього методи, засоби управління та накопичений практичний досвід.

Окремого значення має застосування ірраціонального підходу, оскільки його застосування пов'язано із тим, що рішення керівники приймають інтуїтивно до того, коли будуть досліджені і зважені різні альтернативи, варіанти рішень. Незважаючи на високу ризиковість такого підходу, він є доцільним на рівні ситуативного управління, а також для прийняття управлінських рішень в умовах високого рівня невизначеності, в нових, складних умовах та відсутності об'єктивної інформації про ситуацію.

Досліджуючи сутність та значення управлінських рішень слід зазначити, що вони формуються на засадах дотримання наукових принципів, таких

як загальнонаукові: – цільової спрямованості; поєднання централізації та децентралізації управління; єдиноначальності; оптимальності; делегування повноважень; ефективності та ін. Серед специфічних принципів, на засадах яких необхідно приймати управлінські рішення на нашу думку, слід зазначити принципи системності та взаємообумовленості, принципів соціальної орієнтованості; безперервного зростання якості; уніфікованості та стандартизації; інтеграції, достатності інформації та об'єктивності.

Щодо функціонального спрямування, управлінські рішення приймаються для здійснення планування діяльності на стратегічному та тактичному рівнях, організації роботи організації, її структурних підрозділів, колективів та окремих працівників; впровадження системи мотивації та стимулювання праці співробітників; своєчасного управління з координуванням та регулюванням діяльності працівників; впровадження ефективних дієвих систем контролю та забезпечення контролю функціонування, якості, роботи працівників та витратами і розподілом ресурсів, результатів діяльності та виконання досягнення прийнятих стратегічних цілей.

Слід зазначити, що рішення в управлінні можуть мати характер директив, норм та регламентів, вказівок. Водночас, в окремих випадках на рівні структурних підрозділів та конкретного виконання дій вони можуть носити не директивний, а рекомендаційний характер.

Узагальнюючи зазначимо, що управлінські рішення є важливими невід'ємними елементами в системі управління організаціями, при цьому на сам процес прийняття управлінських рішень впливають об'єктивні та суб'єктивні зовнішні та внутрішні фактори. Аналізуючи та досліджуючи всі альтернативи керівник має вивчити всі можливі результати та наслідки, щоб прийняти найбільш раціональне та ефективне рішення. Головною метою прийняття рішень в системах управління організаціями є забезпечення впливу на систему управління, забезпечуючи її розбудову та забезпечення практичної реалізації прийнятих рішень згідно з визначеними цілями, а саме реалізація управлінських рішень має безпосередній вплив на фінансово-економічний, техніко-технологічний, соціально-суспільний розвиток організації.

**Ключові слова:** управління, управлінські рішення, наукові підходи до управління, управління організаціями.

## Список використаних джерел

*1. Гончар, В. В. (2014). Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств: проблеми формування, розвитку та використання: монографія. Маріуполь: ПДТУ. 280 с.*

*2. Іванілов, О. С. (2009). Економіка підприємства. К.: Центр учбової літератури. 728 с.*

*3. Черницька А.М. (2012). Розкриття та характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. Ефективна економіка № 12.http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638*

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

*5. Павлова, Р.К. & Іваненко, В.В. (2020). Моделювання структури системи управління організацією. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. № 4. С. 62-66.*
*6. Клименюк, М.М. (2017). Менеджмент. Київ : Міленіум. 174 с.*

# Оцінка і шляхи підвищення ефективності управління непрацюючими активами в банківський сфері

***Олександр Алефіренко***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: alefirenkoop@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0008-4664-7279*
***Віктор Терехов***
*д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: victort@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0003-3400-6833*

Оцінка і підвищення рівня ефективності традиційно є однією з ключових задач економіки і компаній фінансової сфери діяльності. У цьому контексті Пітер Друкер, видатний теоретик менеджменту, трактував ефективність як здатність організації досягати оптимальних результатів за умови раціонального та мінімального використання наявних обмежених ресурсів. [3]. Інакше кажучи, ефективність можна трактувати як показник продуктивності, що досягається за рахунок мінімізації втрат часу, зусиль та компетенцій. Водночас управління витратами охоплює не лише їхнє скорочення, але й оптимізацію співвідношення між витратами та доходами, тобто зростання прибутковості на кожну витрачену одиницю ресурсу. Ефективність полягає у правильному виконанні задач, тоді як результативність — у виборі правильних задач необхідності поєднання операційної досконалості з доцільністю стратегічного вибору.

У ринковій економіці ключовим показником ефективності прийнято вважати прибутковість, відображаючи не лише фінансові результати, але й комплексний вплив бізнес-моделей, операційної продуктивності та стратегічного управління.

З метою оцінки ефективності управління активами банків розраховують п'ять показників:

1) Коефіцієнт достатності капіталу (Capital adequacy ratio) Нормативне значення: ≥ 9,25% (з 01.01.2025); [7]

2) Коефіцієнт якості активів (Asset quality ratio). Нормативне значення: ≤ 10–15%; [1]

3) Коефіцієнт якості управління (Management quality ratio); Нормативне значення: ≤ 50%;

4) Коефіцієнт прибутковості (Earning ability ratio). Нормативне значення: ≥ 1%;

5) Коефіцієнт ліквідності (Liquidity ratio). Нормативне значення:

LCR ≥ 100%, короткострокова ліквідність ≥ 20–30%. [1, 6]

Частка непрацюючих кредитів (NPL) у банківському секторі станом на 01 січня 2025 року скоротилася до 30,3% або на 7,1 відсоткових пункти порівняно з показником станом на 01 січня 2024 року. Обсяг NPL за 2024 рік скоротився на 29,1 млрд. грн. до 393,2 млрд. грн. Тенденція його поступового зменшення

триває з початку 2023 року.

Ключові чинники скорочення NPL:

1. подальше нарощення банками обсягів гривневих кредитів високої якості з огляду на поступове відновлення попиту на кредити та поліпшення умов кредитування, зокрема зниження кредитних ставок до рівня, який був наприкінці 2019 року. Обсяг валових кредитів у банківський системі за 2025 рік зріс на 167,5 млрд грн або на 14,8%;

2. списання непрацюючих кредитів, передусім роздрібних. Частка NPL у роздрібному кредитному портфелі за цей час знизилася на 8 відсоткових пунктів до 15,5%. Водночас дещо поліпшилася якість врегулювання й корпоративних боргів – частка NPL в кредитах бізнесу скоротилася на 5,2 відсоткових пунктів до 39%. [6]

Скорочення частки непрацюючих кредитів зафіксовано в усіх групах банків:

1. у приватних українських банках – до 12,6%;

2. у банках з іноземним капіталом – до 10,9%;

3. у державних банках – до 43%. [6]

Для підвищення ефективності і майбутньої прибутковості, банки потребують:

1) Адаптації їбізнес-моделей до змін на ринку і впровадження сучасних гнучких моделей управління для збереження і підвищення конкурентоспроможності;

2) Цифровізації бізнес процесів і посилення IT-систем для забезпечення найкращого сервісу для клієнтів, використовуючи сучасні технології для підвищення ефективності та залучення клієнтів;

3) Покращення систем кібербезпеки, яка враховує бачення захисту від кіберризиків, з огляду на зростаючу цифровізацію фінансових послуг.

Реалізація цих цілей вимагає довгострокових інвестицій, стабільного фінансування та міцної капітальної бази. Поточний високий рівень прибутковості банківської системи створює сприятливу можливість для банків інвестувати у майбутню ефективність і сталий розвиток.

**Ключові слова:** менеджмент; управління непрацюючими активами; ефективність; проблемні активи, активи банків.

## Список використаних джерел

*1. Basel III standards adoption as of 30.09.2023 (2023) BIS. URL: https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm.*

*2. Buch, C. Bank profitability: A mirror of the past, creating a vision for the future (2024) European Central Bank. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2024/html/ssm.sp241016~c532e5246d.en.html.*

*3. Drucker, P. F. Managing for business effectiveness (1963) Harvard Business Review URL: https://hbr.org/1963/05/managing-for-business-effectiveness.*

*4. European Central Bank. URL: https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html.*

*5. Jain, A., Pollini, P., Hardy, V. Regional bank performance: What factors make the top banks different (2024) PwC US. URL: https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/regional-bank-performance.html.*

*6. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/.*
*7. Національний банк України. Постанова №368 від 28.08.2001 «Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text.*

# Управління мотивацією персоналу в сучасній організації

***Максим Афанаскін***
*здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: AfanaskinMO@krok.edu.ua*
***Ганна Пазєєва***
*к.е.н., доцент, заступник завідувача кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-6557-6890*

**Актуальність теми.** У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та динамічних змін ринкового середовища управління мотивацією персоналу набуває ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності організацій. Зростання вимог до гнучкості, інноваційності та адаптивності бізнес-процесів вимагає від керівництва розробки ефективних механізмів стимулювання працівників. При цьому різноманітність поколінь на ринку праці (від Baby Boomers до Generation Z), вплив пандемії COVID-19 на формати роботи та інтеграція цифрових технологій у HR-процеси ставлять нові виклики перед менеджерами. Ефективна мотиваційна стратегія не лише підвищує продуктивність, але й зменшує плинність кадрів, забезпечує лояльність та сприяє досягненню довгострокових цілей організації.

**Об'єктом дослідження** є система управління мотивацією персоналу в умовах сучасних організацій.

**Предметом дослідження** є методи, інструменти та фактори, що впливають на формування ефективної мотиваційної стратегії в контексті змін сучасного бізн**ес- середовища.**

**Мета дослідження.** Визначення ключових механізмів управління мотивацією персоналу та розробка рекомендацій щодо їх впровадження в сучасних організаціях.

Метою були продиктовані такі **завдання**:

¶ провести аналіз класичних та сучасних теорій мотивації;

• дослідити вплив поколіннєвих особливостей на мотиваційні пріоритети;

• оцінити роль цифрових технологій у сучасних системах стимулювання;

• виявити переваги та недоліки гібридних моделей роботи;

• сформувати рекомендації щодо оптимізації мотиваційних програм.

**Методологія дослідження.** Для досягнення мети використано методи аналізу наукової літератури, порівняння класичних і сучасних підходів, опитування працівників (на прикладі компаній «NovaPoshta», «Rozetka»), а також систематизацію даних. Обробка результатів проводилася за допомогою SWOT-аналізу, статистичних методів та узагальнення практичного досвіду.

**Етапи та результати дослідження.** Проаналізуємо класичну теорію мотивації. Теорія Маслоу [1, с.55], Герцберга [2, с.88] залишаються актуальними, проте сучасні умови вимагають їх адаптації. Наприклад, компанія «Epam»

успішно поєднує теорію самовизначення (SDT) з гнучким графіком та можливостями навчання, що підвищує залученість молодих спеціалістів [3].

Дослідження поколінnєвої відмінності показало, що для Generation Z пріоритетними є цифровізація, а саме використання мобільних додатків для відстеження KPI та швидкий зворотній зв'язок. Наприклад, компанія «Monobank» впровадила гейміфікацію в процес мотивації, що підвищило продуктивність на 25%. Цифровізація HR-процесів пов'язана з.використанням AI-платформ, наприклад, «People.ai» для аналізу продуктивності що дозволяє персоналізувати стимули. Однак надмірна автоматизація може знизити рівень довіри, що підтверджено дослідженням у компанії «SoftServe».

Гібридні моделі роботи були досліджені за допомогою опитування, де 68% працівників «Uklon» вважають гібридний формат ключовим фактором задоволеності [4]. Проте необхідно посилювати комунікацію через інструменти на кшталт «Slack» або

«Microsoft Teams».

У підсумку можна зазначити, що управління мотивацією персоналу в сучасних організаціях ґрунтується на поєднанні класичних теорій (Маслоу, Герцберг) з інноваційними підходами, що враховують динаміку бізнес-середовища. Сучасні умови вимагають інтеграції гнучких форматів, наприклад, гібридна робота в компанії «Uklon» та цифрових інструментів (гейміфікація в «Monobank»), що підвищує залученість працівників на 25%. Для Generation Z критичними є цифровізація (мобільні додатки для KPI) та оперативний зворотній зв'язок, тоді як старші покоління цінують стабільність. Це вимагає персоналізації мотиваційних програм. Використання AI-платформ («People.ai») дозволяє автоматизувати аналіз продуктивності, але надмірна автоматизація знижує рівень довіри (досвід «SoftServe»).

**Практична значущість результатів дослідження.** Дослідження управління мотивацією персоналу в сучасних організаціях дозволило виявити ключові механізми, що забезпечують ефективність мотиваційних стратегій. На основі аналізу класичних теорій (Маслоу, Герцберг) та їх адаптації до сучасних умов доведено, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів є критичним для залучення різних поколінь працівників. Особливу увагу приділено поколінnєвим відмінностям: для Generation Z пріоритетними стали цифрові інструменти та гнучкість, тоді як старші покоління цінують стабільність і традиційні підходи. Інтеграція цифрових технологій (наприклад, AI-платформи, гейміфікація) довела свою ефективність у персоналізації мотивації, однак надмірна автоматизація може знизити рівень довіри. Гібридні моделі роботи, посилені пандемією COVID-19, вимагають удосконалення комунікаційних інструментів (наприклад, Slack, Microsoft Teams) для підтримки продуктивності та задоволеності працівників. Таким чином, управління мотивацією персоналу в сучасних умовах вимагає гнучкості, інноваційності та балансу між технологічними рішеннями та «людським» фактором, що є запорукою стійкості та конкурентоспроможності організацій.

**Ключові слова:** управління персоналом, мотивація, поколінєві відмінності, цифрові технології, гібридна робота.

## Список використаних джерел

*1. Маслоу А. Мотивація і особистість. Нью-Йорк: Harper & Row, 1954 рік. 55 с.*
*2. Герцберг Ф. Праця і природа людини. Клівленд: World Publishing, 1966 рік.*
*3. Мотиваційні практики в EPAM Ukraine, URL: https://careers.epam.ua/ (дата звернення: 05.04.2025)*
*4. Опитування працівників Uklon: внутрішній звіт компанії. Київ, 2023 рік. URL: https://uklon.com.ua (дата звернення: 05.04.2025)*

# Теоретичні засади кадрової політики та кадрового менеджменту Міністерства закордонних справ України

***Валерій Карпов***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: karpovvvv@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0002-5619-1590*

Глобалізаційні процеси, що активізуються в сучасному світі, зумовлюють необхідність нових теоретичних підходів для обґрунтування заходів з удосконалення національних систем державного управління, в тому числі в Україні, висуваючи до них нові вимоги. Тому формування науково обґрунтованої кадрової політики України з урахуванням досвіду провідних країн світу стає нагальною потребою. Це зумовлює потребу в формуванні нових підходів до підготовки компетентних кадрів, а також удосконалення чинної нормативно-правової бази з даного напряму. Одним із найбільш важливих напрямів реформування системи державної служби в Україні також є підведення норм її функціонування та стандартів до норм Європейського Союзу.

Актуальність процесу ініціалізації державної служби та кадрової політики, запровадження інноваційних підходів до підбору кадрів дипломатичної служби, зумовлює доцільність розгляду теоретичних питань кадрової політики в цілому.

Проведення дослідження з даної тематики потребує визначення ключових понять дослідження («кадрова політика», «кадровий менеджмент» тощо), та наукових засад з вивчення цього напряму.

Аналіз досліджень і публікацій сучасних науковців з напряму проблем кадрової політики характеризується різними підходами до теоретичних визначень окремих понять.

Наприклад, О. Яковенко дає визначення, що кадрова політика – це «… розроблена стратегія, що включає цілеспрямовану діяльність керівників і працівників системи управління персоналом» [1]. На нашу думку, це визначення досить суттєво знижує рівень кадрової політики.

Аксьонова О., Волківська А. та інші дають визначення кадрової політики як «соціального явища з багаторівневою структурою, що має значно ширший зміст, ніж кадрова політика в органах влади та місцевого самоврядування» [2]. Очевидно, що це більш розширене поняття, тому в дослідженні будемо орієнтуватися й на нього.

За оцінками авторки Я. Жовнірчик, до одних з базисних принципів реалізації кадрової політики та формуванні кадрового складу державної служби слід віднести прагматизм, професіоналізм і стабільність кадрових процесів [3, с. 103]. Вважаємо, що до них також можна віднести і ряд інших важливих принципів.

Втім, на думку окремих науковців, єдиного визначення кадрової політики в науковій літературі та чинному законодавстві не існує [4, с. 68]. Але аналізуючи

наведені твердження, констатуємо, що зазначені наукові позиції є правильними.

Узагальнюючи аналіз наукових визначень поняття «кадрова політика», погоджуємося з оцінками дослідників, що кадрова політика в органах державної влади – це державна кадрова політика на державній службі, яка передбачає створення ефективного державного апарату, здатного виконувати поставлені завдання і функції держави, визначення форм і методів кадрової роботи, вимог до державних службовців.

В цілому визначимо, що основний зміст кадрової політики міститься в розробці стратегії держави із становлення, професійного розвитку та забезпечення попиту на кадровий потенціал у системі державної влади, а державна кадрова політика - це сукупність заходів щодо формування процесу відтворення кадрового потенціалу відповідно до цілей, завдань та інтересів держави.

Законом України «Про державну службу» визначено основи, згідно з якими формується та впроваджується кадрова політика в сфері державної служби в Україні. Однією із важливих засад Закону є визначення принципово нової класифікації посад державної служби, подальше вдосконалення управління персоналом державних органів.

Щодо визначення поняття «кадровий менеджмент», єдиного та універсального визначення наука державного управління не надає, але з точки зору теорії управління персоналом, поняття «кадрового менеджменту», «адміністративного менеджменту» та «HR-менеджменту» ми можемо трактувати як особливий вид управління персоналом, що реалізується у межах системи державної служби, здійснюється державними органами через спеціалізовані підрозділи (або призначені посадові особи – кадрові менеджери).

Кадровий менеджмент також можна трактувати як «менеджмент людських ресурсів», що формувався під впливом теорії Д. Мак Грегора [5], а основними напрямами його діяльності вважається розробка кадрової політики, ініціювання нових методів мобілізації працівників зусиллями менеджерів, ефективне використання людського фактору.

Окремі науковці ототожнюють поняття кадрового менеджменту та управління персоналом: наприклад, Дончак Л.Г., Добіжа В.В. акцентують, що в науковій літературі поняття «кадровий менеджмент» використовується як «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» [6], а інші дослідники (Серьогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В. та ін.) вважають, що управління персоналом є складовою кадрового менеджменту [7].

Звертається увага, що в численних країнах урядові структури запроваджують нові ідеї державного менеджменту, що передбачають широке використання в державній службі методів роботи, які застосовуються у приватному секторі.

В цілому, основні напрями реформування й модернізації кадрової політики акцентовані в низці нормативно-правових актів, якими визначені пріоритетні завдання щодо реформування центральних органів виконавчої влади, оптимізація їх структури та функцій, оновлення кадрового складу тощо.

Механізм реалізації кадрової політики в органах виконавчої влади, в тому числі дипломатичної служби, складається з комплексу систем теоретичних знань та організаційних дій і практик, спрямованих на формування високого рівня професіоналізму та кадрового забезпечення всіх сфер державної служби. Він може здійснюватися за такими етапами: визначення суб'єктів кадрової роботи; визначення завдань та пріоритетів; вибір засобів, форм та методів кадрової роботи; вибір організаційних принципів державної кадрової політики.

Однією з проблем сучасної кадрової політики в державній службі України вважається недостатня компетентність державних службовців. На нашу думку, акценти з цього напряму необхідно зосередити на впровадженні в практику кадрового менеджменту сучасних засобів цифровізації процесів і IT технологій (штучний інтелект), які вже опрацьовані європейською та світовою практикою.

З цього напряму розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 №1556-р схвалено «Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні» [8], реалізація якої передбачена на період до 2030 року, а наказом НАДС від 11 липня 2024 р. №107-24 [9] погоджено короткострокову програма підвищення кваліфікації «Основи штучного інтелекту для публічного службовця» (державні службовці категорій «Б» та «В»).

Особливого значення набуває аналіз проблем формування та реалізації кадрової політики в органах влади, зокрема дипломатичної служби. Проблеми інституціоналізації дипломатичної служби України потребують додаткового дослідження з урахуванням сучасних реалій. Зокрема, це виносить на перший план необхідність нових підходів до становлення та формування зміни принципів та нових методів вітчизняної дипломатії в умовах конкретних викликів.

В Україні дипломатична служба пройшла через низку змін, особливо в умовах стратегічного курсу України в сфері європейської та євроатлантичної інтеграції. Закон України «Про дипломатичну службу» від 07.06.2018 заклав передумови для підвищення професіоналізму та ефективності дипломатичної служби, запровадив основи для проведення реформування дипломатичної служби. Статус, основні завдання та функції, повноваження, а також права Міністерства закордонних справ України визначені постановою Кабінету Міністрів України від 30.03.2016 №281, якою затверджено нове Положення про Міністерство закордонних справ України.

Звертається увага, що процес управління персоналом дипломатичних відомств відрізняється низкою нюансів, які формуються особливостями посадових обов'язків цих службовців, що має бути регламентовано та закріплено набором нормативно-правових актів.

Тому для кандидатів, які претендують на зайняття посад дипломатичної служби, Міністерством закордонних справ України визначені особливі вимоги, а саме: кваліфікаційні вимоги; вимоги до компетентності; професійні знання тощо.

Таким чином, незважаючи на широке коло досліджень кадрової проблематики, питання формування кадрової політики в умовах системних

реформ, що тривають в Україні, висвітлені недостатньо, а тому потребують подальшого вивчення.

Нагальною потребою постає доцільність розробки науково обґрунтованої концепції удосконалення кадрової політики. Адже кадрова політика в умовах військового стану та у повоєнний період потребує визначення нових напрямів її реформування з подальшим виробленням науково обґрунтованих положень у цій сфері.

З урахуванням сучасних умов перед українською дипломатією постає цілий ряд глобальних завдань, які потребують вжиття швидких та ефективних рішень, що потребує кваліфікованих дипломатів з новим типом мислення. Тому актуальним на сьогодні стає завдання підготовки дипломатичних кадрів з новими підходами до дипломатії з використанням досягнень цифрової дипломатії та досягнень штучного інтелекту.

Вже сьогодні потребуються зміни до законів про воєнний стан та про державну службу в частині поновлення конкурсного відбору кандидатів на посади держслужби та дипломатичної служби.

**Ключові слова:** кадрова політика, дипломатична служба, кадровий менеджмент, Міністерство закордонних справ України.

## Список використаних джерел

*1. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи. Вісн. держ. служби. 2021. №3. С. 17-23.*

*2. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Держане управління: удосконалення та розвиток. 2022. №1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf*

*3. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №12. С.102-107.*

*4. Грідін О. В. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. Публічне адміністрування та національна безпека: електронне наукове видання, №1(31) Київ: Видавництво "Інтернаука", 2023. С. 7-16.*

*5. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960, 246 p.*

*6. Бойківська Г.М., Дончак Л.Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 28. С. 88-93.*

*7. Серьогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.*

*8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. №1556-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text*

*9. Про погодження програм підвищення кваліфікації. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 11 липня 2024 р. №107-24. URL: https://nads.gov.ua/npas/pro-pohodzhennia-prohram-pidvyshchennia-kvalifikatsii-22*

## Трансформація корпоративної культури під впливом воєнного стану

***Вікторія Гнатюк***
*здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування»,*
*Донецький національний університет ім. Василя Стуса,*
*м. Вінниця, Україна,*
*e-mail: hnatiuk.v@donnu.edu.ua*
***Оксана Таранич***
*к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,*
*Донецький національний університет ім. Василя Стуса,*
*м. Вінниця, Україна,*
*e-mail: o.taranych@donnu.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-7859-8706*

Сучасні реалії функціонування українських підприємств, що обумовлені тривалим воєнним станом, вимагають не лише перегляду управлінських стратегій, але й трансформації корпоративної культури як системи базових орієнтирів, цінностей та моделей поведінки, що об'єднують працівників навколо спільної мети.

Корпоративна культура (далі КК) виступає невід'ємною частиною механізму ефективного управління підприємством, оскільки вона визначає не лише те, що роблять працівники, а й як саме вони це реалізують, формуючи єдиний ціннісний простір організації. Вона є чинником, що впливає на мотивацію, поведінкові установки, прийняття рішень та міжособистісну взаємодію в колективі. У мирний час КК формується поступово, ґрунтуючись на усталених традиціях, місії, візії, а також за рахунок ритуалів, символів та корпоративних героїв [3].

Воєнний стан змінює базові параметри існування організацій: порушується стабільність, зростає невизначеність, підвищуються ризики для безпеки працівників і бізнес-процесів. У таких умовах КК повинна оперативно адаптуватися, що вимагає її гнучкості, адаптивності та здатності до швидкої реакції на зовнішні виклики.

Трансформація корпоративної культури під час війни є ключовим аспектом культурних змін у корпораціях. Цей аспект включає:

1) перехід від переваги формальних норм до емпатії та соціальної відповідальності;

2) працівники очікують від керівництва гуманності та турботи про їхню фізичну та емоційну безпеку;

3) зміна каналів комунікації через віддалену роботу [2] та ротацію команд, що потребує внутрішньої комунікації та підтримки командного духу;

4) адаптація традиційних мотиваційних механізмів, перевага використання нематеріальних (гнучкий графік, психологічна підтримка та гарантії працевлаштування) над матеріальними стимулами;

5) посилення ролі лідера в атмосфері кризових умов;

6) підкреслення важливості активної участі керівництва у швидкій адаптації компанії до кризових ситуацій [1].

Цифрова трансформація вітчизняного бізнесу є ключовим фактором адаптації КК в умовах воєнного стану, забезпечуючи гнучкість через нові комунікаційні інструменти, що змінюють способи взаємодії, обміну інформацією та підтримки зв'язку між розрізненими командами, формуючи її нові елементи [2].

Корпоративна культура впливає на всі управлінські процеси: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання [3]. Під час війни планування носить короткостроковий і гнучкий характер, організування вимагає децентралізації й самоорганізації, мотивування – емоційної підтримки, а контролювання більше ґрунтується на довірі, ніж на жорсткому нагляді.

Виходячи з цього, ми можемо визначити два основні завдання щодо ефективної трансформації КК під час війни, які мають підтримувати співробітників як єдину команду: моніторинг емоційного стану колективу, заходи з його збереження та підтримки на високому рівні, визначення шляхів розвитку корпоративного ядра компанії в середній і довгостроковій перспективі. Паралельно з вирішенням нагальних питань слід окреслити стратегічні напрямки подальшого розвитку та способи їхнього впровадження у післявоєнний період. Варто планувати інтеграцію співробітників з унікальним досвідом (зокрема ветеранів, волонтерів) через програми реінтеграції, перекваліфікації, гнучкий графік роботи та інклюзивну культуру. Не менш важливо розробити заходи для запобігання демотивації персоналу після інтенсивного періоду, відзначаючи їхній внесок та пропонуючи можливості для зростання.

Для розуміння та підтримки ефективної корпоративної культури ключове значення має її регулярна оцінка за низкою важливих індикаторів, таких як лояльність персоналу (вимірюється, зокрема, eNPS), задоволеність умовами праці та атмосферою, залученість (яка включає не лише емоційну прив'язаність працівників до компанії та їхню гордість за свою роботу, але й їхню інтелектуальну відданість, що проявляється в активному застосуванні знань, ініціативності та прагненні до вдосконалення), рівень внутрішньої конфліктності як індикатор проблем, а також ефективність комунікацій [1].

Регулярна оцінка персоналу є критично важливою в умовах війни, але важливо, щоб працівники давали в опитуваннях реальні відповіді. Тобто це не повинні бути формальні анкети, а такі, де видно, що керівництво не просто «відмітилося», а реально щось робить. Адже коли є довіра й зворотний зв’язок, проблеми вирішуються швидше, і напруга в колективі не так зростає. Це, як мінімум, знижує ризик вигорання, а як максимум — допомагає всім триматися разом у найважчі моменти.

Варто зазначити, що, якщо регулярно проводити оцінку, можна своєчасно виявити проблемні зони й оперативно на них реагувати. Здорове середовище в компанії — це опора, яка сприяє зміцненню зв’язків між співробітниками та керівництвом і підвищує загальну стійкість організації, особливо в умовах нестабільності та криз.

Воєнний стан неминуче залишить глибокий слід у КК українських

підприємств. Багато змін, започаткованих у цей період, закріпляться надовго. Наприклад, посилення емпатії та більша орієнтація на підтримку, ймовірно, стануть новими нормами у стосунках між керівництвом і співробітниками, оскільки спільний досвід криз і втрат зближує команди. Підвищена соціальна відповідальність бізнесу, яка проявляється у формах волонтерства та допомоги армії, залишиться важливою цінністю в період корпоративної реабілітації. Долаючи постійні зміни та невизначеність цього періоду, українські підприємства, безсумнівно, набули певної гнучкості та адаптивності. Ці дві риси обов'язково стануть новою нормою в організаційній культурі українських підприємств.

Висновки. Отже, воєнний стан став суттєвим рушієм змін у корпоративній культурі українських підприємств. Вона розвивається в новій формі, спрямованій на реагування на кризові ситуації, підвищення гнучкості, турботі про людей і покращення внутрішньої комунікації. Щоб бути ефективною, така культура має не лише сповідувати нові цінності, а й запроваджувати реальні механізми їх підтримки, що дозволять фірмам виживати, адаптуватися та зберігати конкурентоспроможність навіть за найскладніших обставин.

**Ключові слова:** корпоративний менеджмент, менеджмент, персонал, воєнний стан, адаптація, комунікація.

**Список використаних джерел**

*1. Дуднєва Ю., Соболєв Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. Адаптивне управління: теорія і практика. 2024. Т. 18, № 36.*

*2. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. Економічний простір. 2024. № 191. с. 211-216.*

*3. Стамбульська Х., Передало Х.С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. 2022. №1.*

## Управління інтелектуальним капіталом організації

***Геннадій Франчук***
*здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»,*
*Харківський національний університет міського господарства*
*імені О. М. Бекетова,*
*e-mail: Gennadii.Franchuk@kname.edu.ua*

На сьогоднішній день функціонування вітчизняних підприємств та організацій відбувається в умовах зростання ролі інформації та знань у забезпеченні їх конкурентоспроможності, що є ознаками поточного етапу розвитку економіки та суспільства. Вітчизняні підприємства та організації мають можливість здійснювати свою діяльність і створювати численні конкурентні переваги за допомогою свого інтелектуального капіталу в умовах системних змін, конкуренції, ризиків і небезпек.

Наразі в економічних літературі представлено широкий спектр досліджень щодо сутності та змісту інтелектуального капіталу. На основі узагальнення теоретичних підходів до визначення економічної категорії «інтелектуальний капітал» варто відзначити, що інтелектуальний капітал представляє собою сукупність накопичених інтелектуальних ресурсів організації, які включають в себе наукові та професійно-технічні знання співробітників та поєднує нематеріальні, інформаційні та інші ресурси, які організація використовує в процесі свого функціонування.

Традиційно інтелектуальний капітал організації формується в результаті взаємодії людського. структурного, клієнтського капіталів [1]. Коли знання та здібності працівників (людський капітал) використовуються в організаційних процесах і відносинах з партнерами (структурний капітал), вони створюють основу для довгострокових і постійних відносин з клієнтами (клієнтський капітал). Співпраця з клієнтами та партнерами допомагає накопичувати досвід, розширювати знання та навички працівників, створювати бази даних тощо. Отже, структурні елементи інтелектуального капіталу рухаються в організації від працівників до клієнтів і навпаки.

Варто відзначити, що особливостями інтелектуального капіталу організації є його можливості порівняно з іншими видами капіталу, такими як фінансовий капітал, земля, будівлі, споруди та машини [2]. Інтелектуальний капітал не є ані фінансовим ресурсом, ані матеріальним активом. Це означає, що хоча він не є матеріальним у традиційному розумінні, він все ще здатний приймати певні матеріальні форми. Це є ключовою відмінною особливістю інтелектуального капіталу, що визначає специфіку управління ним. Управління інтелектуальним капіталом представляє собою процес цілеспрямованого використання людського, організаційного та споживчого капіталу для підвищення вартості організації.

Отже, управління інтелектуальним капіталом відіграє важливу роль в діяльності організації та істотно впливає на розвиток економіки країни в цілому. Підвищення конкурентоспроможності організації на ринку, системний розвиток

персоналу, підвищення цінності людського капіталу та покращення бізнес-процесів – все це вимагає ефективного управління інтелектуальним капіталом.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, управління, організація.

## Список використаних джерел

*1. Зеліско І. М. Управління інтелектуальним капіталом підприємств : монографія / І. М. Зеліско, Г. Ю. Пономаренко. Київ, 2015. 280 с.*

*2. Алексеєва К. А. Обґрунтування особливостей управління інтелектуальним капіталом у сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 20. С. 99-101.*

## Сучасні підходи до антикризового управління

***Кирило Моісеєв***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: MoiseievKH@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0001-9626-8671*

Антикризове управління в сучасних умовах воєнного стану, глобальної невизначеності, політичної турбулентності та технологічних змін набуває особливого значення. Актуальність даної проблематики обумовлена необхідністю розробки нових підходів до забезпечення стійкості та життєздатності компаній в умовах швидких трансформацій середовища.

Антикризове управління розглядається як цілеспрямований процес виявлення, запобігання, пом'якшення та ліквідації кризових явищ у діяльності організації з метою забезпечення її стійкості та розвитку. Згідно з підходами провідних учених (Н. Талеба, Д. Канемана), антикризове управління має бути не тільки реактивним, але й проактивним, тобто передбачати потенційні ризики та формувати адаптивні стратегії.

Сучасні концепції акцентують увагу на важливості розуміння природи невизначеності (Н. Талеб, 2007), а також на необхідності системного підходу до прийняття рішень в умовах обмеженої інформації (Д. Канеман, 2011).

Аналіз робіт відомих авторів з теми дозволяє виділити основні підходи до антикризового управління:

1. Стратегічне антикризове управління. Цей підхід є важливим напрямком в сучасній теорії антикризового менеджменту, яке забезпечує інтеграцію антикризових заходів в загальну систему стратегічного управління підприємством. За словами Р. Каплана і Д. Нортона (2001), стратегічне антикризове управління допомагає підприємствам вчасно виявляти сигнали потенційних загроз і «швидко адаптувати свою бізнес-модель до нових викликів», що сприяє збереженню та розвитку компанії навіть у найскладніших умовах. Тому стратегічний підхід орієнтований на забезпечення гнучкості та адаптивності в умовах невизначеності.

Основні елементи стратегічного антикризового управління включають:

• довгострокове планування на основі гнучких стратегічних сценаріїв. Це дозволяє компаніям не тільки реагувати на поточні загрози, а й передбачати можливі майбутні кризи;

• системне управління ризиками та їх моніторинг, що дає змогу оперативно реагувати на зміни в середовищі та своєчасно коригувати стратегію;

• підвищення адаптивності та гнучкості організаційних структур, що є критично важливим для швидкого реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;

• створення систем раннього виявлення кризових явищ, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки та запобігати глибоким кризам;

• забезпечення стратегічної узгодженості між підрозділами та рівнями

управління. Це дає змогу уникнути розпорошеності зусиль та гарантує ефективність реалізації антикризових заходів.

Цей підхід формує проактивну стратегію управління, дозволяючи організації не лише зберігати свою життєздатність в умовах кризи, а й перетворювати виклики на можливості для покращення ефективності та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Як зазначають Каплан і Нортон (2001), стратегічне антикризове управління не тільки запобігає руйнівним наслідкам, але й забезпечує «трансформацію загроз у нові можливості», що є ключовим аспектом для стійкого розвитку підприємства в умовах постійних змін.

2. Адаптивне антикризове управління. Адаптивне управління є підходом до антикризового управління, який зосереджений на здатності організації гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Цікава стаття Ендрю Дж. Хоффмана (2021) про кризу актуальності, в якій йдеться про адаптивність як «ключову компетенцію організації» в умовах зростання складності, турбулентності та непередбачуваності глобальних ринків. В умовах, коли зовнішнє середовище змінюється швидко і часто, організації повинні бути готовими швидко адаптувати свої стратегії та процеси до нових реалій.

Ендрю Дж. Хоффман (2021) підтримує основні елементи адаптивного антикризового управління наступним чином:

• підкреслює важливість гнучких організаційних структур, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Він стверджує, що «успішні організації повинні бути готовими до швидкої зміни своїх операційних моделей, виводячи на перший план інноваційні підходи до управління та оптимізації структур»;

• активно розглядає культуру інновацій як основний фактор для успіху організацій в умовах постійних змін. Він зазначає, що «організації, які підтримують відкритість до нових ідей і експериментів, мають більші шанси на довгостроковий успіх». Зокрема, він звертає увагу на необхідність створення середовища, яке заохочує інновації та сприяє впровадженню нових технологій і підходів, що є важливою складовою адаптивного управління;

• підтримує ідею сценарного планування як важливої стратегії для прогнозування можливих варіантів розвитку подій. «Розробка різних сценаріїв майбутнього допомагає організаціям бути готовими до змін і знаходити рішення для неочікуваних ситуацій». Це дозволяє організаціям не лише реагувати на існуючі кризи, а й ефективно планувати на майбутнє, підвищуючи їх стійкість і гнучкість;

• наголошує про необхідність децентралізації прийняття рішень для більш ефективної реакції на змінювані умови. Він пише: «Для того щоб організація могла оперативно реагувати на кризові ситуації, необхідно дати можливість підрозділам та лідерам на місцях приймати швидкі рішення». Це дозволяє зменшити навантаження на центральне управління та покращити швидкість реагування в умовах невизначеності;

• акцентує увагу на важливості швидкого зворотного зв'язку для адаптації

організацій. «Оперативний зворотний зв'язок і навчання на основі реальних ситуацій допомагають організаціям швидше адаптуватися та коригувати свої стратегії управління». Він зазначає, що через зворотний зв'язок організації можуть удосконалювати свої стратегії та підходи, що є важливою частиною адаптивного управління в умовах кризи.

Адаптивне управління не лише дозволяє організації ефективно долати кризи, але й сприяє виявленню нових можливостей для зростання і розвитку. Як підкреслює Хоффман (2021), в умовах невизначеності та постійних змін «адекватна адаптація може перетворити кризу на нову можливість для організації», що дає їй конкурентні переваги на ринку.

3. Інноваційне антикризове управління. Інноваційний підхід до антикризового управління передбачає активне використання технологічних рішень для запобігання кризам та мінімізації їхніх наслідків. Це стосується впровадження цифрових технологій, автоматизації процесів, аналізу великих даних (Big Data) для моніторингу ризиків. Дослідження сучасних економістів підкреслюють, що компанії, які інвестують в інновації навіть під час кризи, швидше відновлюють свої позиції та демонструють вищі темпи зростання (Г. Хамел і К. К. Прахалад, 2017).

Як зазначають Г. Хамел і К. К. Прахалад, «компанії, які активно інвестують в інновації, навіть у періоди економічного спаду, мають більші шанси зберегти або покращити свої ринкові позиції». Вони підкреслюють, що стратегічні інвестиції в технології та інновації дозволяють компаніям не лише адаптуватися до криз, а й використовувати їх як можливість для подальшого зростання і розвитку.

Ключовими інструментами інноваційного антикризового управління за Г. Хамелом і К. К. Прахаладом є:

• впровадження цифрових технологій і автоматизація бізнес-процесів. Інновації в сфері цифрових технологій дозволяють значно знизити витрати та підвищити ефективність бізнес-процесів. Автоматизація рутинних задач дозволяє компаніям зосередитися на стратегічних питаннях, що є особливо важливим в умовах кризи. Як зазначають Хамел і Прахалад, «цифровізація дає компаніям гнучкість, необхідну для швидкого реагування на зміни ринку»;

• використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування ризиків і виявлення загроз. Аналітика великих даних є потужним інструментом для ідентифікації потенційних кризових ситуацій ще до їх настання. Використовуючи аналітичні платформи для обробки величезних обсягів інформації, компанії можуть здійснювати точні прогнози та приймати більш обґрунтовані рішення. «Завдяки великим даним, компанії можуть не лише реагувати на загрози, але й передбачати їх, що значно підвищує ефективність управління»;

• розвиток електронних платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами. В умовах кризи підтримка взаємодії з клієнтами та партнерами через онлайн-платформи стає важливою складовою стратегії виживання компаній. Хамел і Прахалад наголошують на необхідності «розвитку цифрових каналів комунікації, які дозволяють компаніям зберігати зв'язок з клієнтами навіть в

умовах обмеження фізичних контактів»;

• підтримка культури технологічних експериментів і швидкої апробації нових рішень. Інноваційна культура в компанії, яка заохочує експерименти та швидке впровадження нових ідей, є важливим чинником у боротьбі з кризами. Важливо не лише розробляти нові технології, але й мати можливість швидко їх протестувати та інтегрувати в бізнес-процеси. Як зазначають автори, «культура швидких експериментів дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін та знижувати ризики»;

• інтеграція інновацій у стратегічне планування. Для того, щоб інноваційні рішення стали частиною корпоративної стратегії, їх потрібно інтегрувати на етапі стратегічного планування. Це дозволяє компаніям не лише ефективно використовувати новітні технології для вирішення кризових проблем, а й створювати довгострокові конкурентні переваги. Хамел і Прахалад підкреслюють, що «інтеграція інновацій у стратегію є необхідною умовою для забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності».

Загалом, інноваційний підхід до антикризового управління став важливим чинником стійкості та розвитку бізнесу в умовах глобальних змін. Як зазначають Хамел і Прахалад, інвестиції в інновації не лише дозволяють компаніям подолати кризу, але й відкривають нові можливості для зростання і підвищення конкурентоспроможності.

4. Поведінкове антикризового управління. Поведінковий підхід до антикризового управління зосереджується на психологічних аспектах процесу прийняття рішень в умовах криз. Д. Канеман (2011) доводить, що в стресових ситуаціях управлінці часто піддаються когнітивним упередженням, що може призвести до прийняття неефективних рішень, які лише посилюють негативні наслідки кризи. У своїй книзі «Думай повільно... вирішуй швидко» Канеман зазначає, що «в умовах високої невизначеності та стресу люди часто покладаються на інтуїцію, що може призвести до помилок». Це підтверджує важливість врахування психологічних аспектів при прийнятті рішень в кризових ситуаціях.

Основні елементи поведінкового антикризового управління включають:

• впровадження програм навчання персоналу основам поведінкової економіки та психології прийняття рішень. Знання основ психології та поведінкової економіки допомагає управлінцям уникати когнітивних помилок. Як зазначає Канеман, «освіта в галузі психології рішень дає можливість краще розуміти, чому ми приймаємо ті чи інші рішення і як уникати помилок». Навчання персоналу допомагає сформувати більш обґрунтоване ставлення до ризиків і рішення в умовах стресу;

• використання практик «повільного мислення» для зменшення емоційних та імпульсивних рішень. Канеман у своїй теорії виділяє два типи мислення: швидке (автоматичне) і повільне (розважливе). Для прийняття ефективних рішень в умовах кризи необхідно використовувати повільне мислення, яке дозволяє вникнути в суть проблеми, зменшити вплив емоцій і краще оцінити ситуацію. Він наголошує, що «повільне мислення дозволяє контролювати вплив

емоцій, що виникають під час стресу»;

• проведення дебрифінгу після кризових ситуацій для аналізу рішень і виявлення системних помилок. Аналіз прийнятих рішень після кризи дозволяє виявити помилки та упередження, що могли вплинути на результат. Як зазначає Канеман, «дебрифінг дозволяє навчатися на власних помилках, що є необхідним для розвитку організаційної стійкості». Такий підхід допомагає компаніям постійно вдосконалювати свої процеси та стратегії;

• створення системи внутрішніх контрольних механізмів, які мінімізують ризик прийняття рішень під впливом стереотипів та упереджень. Важливо впроваджувати внутрішні контрольні механізми, які обмежують можливість прийняття рішень, що базуються на стереотипах або упередженнях. Це включає створення процесів, що забезпечують об'єктивність при прийнятті рішень та залучення до обговорень різних точок зору. Канеман підкреслює, що «обмеження когнітивних упереджень вимагає чіткої системи контролю та перевірки кожного етапу прийняття рішень».

Поведінковий підхід дозволяє підвищити якість антикризових стратегій завдяки глибшому розумінню людських факторів у кризовому менеджменті. Застосування цих принципів дає змогу мінімізувати помилки, пов'язані з людським фактором, і забезпечити більш ефективне управління під час кризових ситуацій.

Антикризове управління є важливою складовою сучасного бізнес-менеджменту, і чотири основні підходи до нього – стратегічний, адаптивний, інноваційний та поведінковий – мають велике значення в умовах постійних змін і непередбачуваності ринків. Стратегічне антикризове управління вимагає інтеграції антикризових заходів у загальну стратегію компанії, що дозволяє підприємствам завчасно виявляти потенційні загрози та адаптувати бізнес-моделі. Це особливо актуально в сучасному бізнес-середовищі, де зміни відбуваються швидко, а конкурентні переваги залежать від здатності до своєчасної адаптації. Адаптивне управління забезпечує швидку реакцію на зміни у зовнішньому середовищі. В умовах глобальної турбулентності та високої невизначеності, цей підхід є критичним для виживання та розвитку компаній. Використання гнучких організаційних структур та децентралізація прийняття рішень стають основними факторами успіху. Інноваційне антикризове управління набуває все більшої популярності, оскільки технології стають основним двигуном економічного відновлення. Впровадження цифрових технологій і аналітики великих даних дозволяє компаніям не тільки зберігати стабільність під час кризи, але й знаходити нові можливості для росту. Поведінковий підхід став особливо актуальним в умовах стресу та високої невизначеності, які супроводжують кризи. Навчання управлінців основам психології прийняття рішень та створення систем контролю для мінімізації когнітивних упереджень дозволяє підвищити якість рішень і зменшити ризики неефективних дій. Таким чином, ці підходи не лише взаємодоповнюють один одного, але й є надзвичайно актуальними в умовах сучасних економічних та соціальних викликів. Вони дозволяють підприємствам

не лише долати кризи, а й використовувати їх як можливості для стратегічного зростання та інновацій.

**Ключові слова:** стратегічне антикризове управління, адаптивне антикризове управління, інноваційне антикризове управління, поведінкове антикризового управління.

## Список використаних джерел

*1. Taleb, N. (2011). The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. Penguin. 480 pp.*
*2. Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Penguin. 496 pp.*
*3. Kaplan, R., & Norton, D. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: Harvard Business School Press. 411 pp.*
*4. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2017). Competing for the Future. Boston, MA: Harvard Business Review Press. 327 pp.*
*5. Hoffman, A. J. (2021). The Engaged Scholar: Expanding the Impact of Academic Research in Today's World. Stanford, CA: Stanford University Press. 184 pp.*

# Маркетингові стратегії диверсифікації в управлінні конкуретноспроможністю молокопереробного підприємства

***Ольга Мельникова***
*здобувач освітньої програми «Маркетинг»,*
*Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна,*
*e-mail: olgechkapro@gmail.com*
***Людмила Бахчиванжи***
*к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,*
*Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна,*
*e-mail: 7462686@ukr.net,*
*ORCID: 0000-0001-8381-9684*

Сучасний ринок молочних продуктів в Україні перебуває на етапі трансформації. Споживачі стають більш свідомими: їх цікавить не тільки ціна, а й якість, натуральність, походження продукції. Традиційним виробникам недостатньо просто «бути на ринку» - потрібно постійно шукати нові ніші, адаптуватися до трендів, оновлювати асортимент.

Одним із способів досягти цього є маркетингова стратегія диверсифікації- тобто вихід за межі основного продукту шляхом створення нової товарної лінії. Це не лише шанс для зростання, а й інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для молокопереробних підприємств диверсифікація особливо актуальна, адже молочна сировина дає змогу створити широкий спектр продуктів- від традиційного молока до інноваційних десертів і морозива.

Прикладом такого підходу є ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД», яке має високу репутацію виробника якісної молочної продукції в Одеському регіоні та розглядає у стратегічній перспективі запровадження нового напряму діяльності - виробництво морозива. Актуальним для підприємств молокопереробної галузі є вивчення потенційної можливості запровадження стратегії диверсифікації виробничої діяльності, яка є складовою товарної політики, що визначає принципи розробки нових продуктів, оновлення асортименту, просування і виведення товарів з ринку та допомагає бізнесу уникати товарних ризиків, втримувати постійну лояльність споживачів і виходити на нові ринки.

Впровадження диверсифікації як елементу оновлення товарної політики дає змогу бізнесу:

• розширити продуктову матрицю і реагувати на нові споживчі запити;

• посилити бренд-успішність через вихід у нові сегменти;

• привернути увагу нової цільової аудиторії — особливо молодої та тренд-орієнтованої;

• оптимізувати прибутковість за рахунок запуску більш маржинальних товарів;

• знизити ризики вузької спеціалізації та стати гнучкішими у періоди ринкової нестабільності [1].

Отже, метою дослідження є обґрунтування доцільності впровадження стратегії диверсифікації в управління маркетинговою діяльністю ТОВ

«ГОРМОЛЗАВОД», а також розробка комплексу маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах зміни споживчих запитів і зростання ринкової конкуренції.

Дослідження базується на емпіричних даних діяльності ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД», матеріалах власних спостережень, аналітичних звітах про ринок морозива в Україні, а також методах вивчення маркетингових інструментів та аналізу маркетингового середовища. Зокрема, застосовані наступні методи:

• SWOT-аналіз — для оцінки внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів;

• PESTEL-аналіз — для вивчення впливу макросередовища на підприємство і галузь;

• STP-модель — для визначення цільового сегменту і формування позиціонування нового продукту;

• 4P (Product, Price, Place, Promotion) — для побудови ефективного маркетингового міксу;

• матриця McKinsey — для оцінки привабливості нового ринкового сегменту (морозиво);

• моніторинг конкурентного середовища - для вивчення аналогічних кейсів в Україні.

ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» - провідний виробник молочної продукції в Одеському регіоні, відомий своєю якістю та натуральністю з відновлення виробництва у 2012 році. Протягом 10 років підприємство зростало: асортимент зріс з 9 до 85 найменувань продукції, масштаби виробництва зросли з 600 кг до 15 тонн переробки молока щодня. Товариство спеціалізується на виробництві молочної продукції, зокрема пастеризованого молока, кисломолочної продукції, йогуртів, десертів, бринзи, масла та сирів (тверді, крем) , а згодом передбачається й виробництво нового продукту – морозива.

Уся продукція виготовляється з фермерського молока класу «Екстра», що не містить штучних домішок, а кожен етап виробництва ретельно контролюється згідно з міжнародними стандартами ISO 22000:2018. Процес пастеризації відповідає вимогам ДСТУ та ТУ, що забезпечує високий рівень якості та безпеки. Окрім цього, активно розробляється інноваційна екологічно чиста упаковка, яка не тільки зберігає свіжість продукції, а й є абсолютно безпечною для навколишнього середовища, завдяки можливості повторного використання [2]. ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» - це не просто молочний завод, це бренд, який формує довіру через чесність: без консервантів, без обману, без зайвого.

Аналіз ринку свідчить, що рівень споживання молочних продуктів в Україні залишається нижчим за норму (210–220 кг на рік при рекомендованих 380 кг). Однак сегмент морозива демонструє стабільне зростання (до 5–7 % щорічно), особливо в нішах натуральних, екологічних і крафтових продуктів [3]. Це створює можливості для компанії, яка уже має репутацію «чесного» бренду і доступ до якісної сировини. Морозиво - ідеальний продукт для емоційного маркетингу й сезонного зростання прибутку.

ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» було запропоновано горизонтальну пов’язану

диверсифікацію, зокрема запуск виробництва морозива на основі молочної сировини. Отже, основними причинами та передумовами впровадження проєкту диверсифікації є:

1. зниження купівельної спроможності населення та необхідність адаптації до нових запитів;

2. зростання конкуренції в сегменті класичних молочних продуктів;

3. попит на натуральну продукцію серед молодої аудиторії;

4. зміна споживчої поведінки: фокус на екологічності, локальності, емоційності;

5. наявність ресурсної бази - обладнання, сировини, персоналу;

6. потреба бренду в оновленні позиціонування - бути сучасним, зрозумілим молодому поколінню.

Для реалізації стратегії, за даними проведених спеціально організованих спостережень, підприємству пропонується впровадити наступні заходи:

• створення унікальної лінійки морозива за авторськими смаками та технологіями;

• цінова політика «преміум-сегмент» із доступним позиціонуванням;

• розробка екопакування з біополімерів;

• колаборації з кав'ярнями та еко-магазинами (B2B-сегмент);

• активна присутність у соціальних мережах (Instagram, TikTok) з акцентом на відеоконтент, дегустації, «реальні відгуки»;

• запуск сайту з віртуальними екскурсіями по виробництву.

Проте важливо усвідомлювати, що диверсифікація - це не лише нові можливості, а й нові виклики. Для об'єктивної оцінки ефективності впровадження необхідно враховувати частку ринку, яку займає новий продукт, темпи зростання продажів, рівень клієнтської лояльності, фінансові показники та конкурентні позиції в новому сегменті.

Разом із тим, можливі ризики, зокрема потреба у значних інвестиціях, маркетингові помилки при запуску (у позиціонуванні чи виборі цільового сегменту), складність виходу на незнайомий сегмент (особливо без ретельного тестування), необхідність підготовки персоналу та дотримання нових нормативних вимог. Саме тому успішна диверсифікація потребує чіткої маркетингової стратегії, аналітичного підходу та постійного моніторингу ефективності.

**Висновки.** Маркетингова диверсифікація - це більше, ніж стратегія, це спосіб мислення, сміливість бачити можливості там, де інші бачать ризики. Саме вона дозволяє мінімізувати ризики стагнації основного продукту; ефективно використовувати наявні ресурси; відповідати вимогам сучасного споживача.

ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» не просто освоює новий продукт - воно будує новий рівень комунікації з ринком, відкриває себе для покоління Z, стає сучасним, гнучким і сильним. Цей проєкт диверсифікації - приклад того, як навіть традиційне виробництво може заговорити «мовою молоді», зберігаючи при цьому свою автентичність, довіру та незамінність.

У межах обраної стратегії диверсифікації ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» має значні перспективи не лише для розширення свого асортименту, а й для підвищення конкурентоспроможності завдяки сучасним маркетинговим підходам. У найближчому майбутньому компанія може реалізувати низку ініціатив, які підсилять ефективність нової товарної лінії.

Зокрема, впровадження CRM-системи дозволить управляти клієнтським досвідом у сегменті морозива, фіксувати поведінкові інсайти та формувати довготривалі стосунки з цільовою аудиторією. Не менш важливим стане постійний аналіз ефективності рекламних кампаній, що дозволить не лише оптимізувати бюджети, а й краще розуміти, які канали працюють найкраще для просування нової продукції.

Крім того, побудова омніканальної моделі збуту - поєднання онлайн і офлайн-продажів - сприятиме гнучкості у взаємодії з покупцем і розширенню охоплення ринку. А з огляду на зростаючий попит на якісну, натуральну молочну продукцію, компанія може розглядати вихід на міжнародний ринок морозива як стратегічно важливий крок. Це дозволить не лише підвищити прибутковість, а й сформувати образ українського бренду як інноваційного, екологічного та конкурентоспроможного на глобальному рівні. Таким чином, диверсифікація перетворюється з тактичного рішення на довгострокову маркетингову платформу для сталого розвитку бізнесу.

**Ключові слова:** диверсифікація, маркетингові стратегії, молокопереробне підприємство, конкурентоспроможність, ринок морозива.

## Список використаних джерел

*1. Ареф'єва О.В., Городянська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. Актуальні проблеми економіки. 2008. №8. С. 83-90*

*2. WEB – сайт Гормолзавод №1: Про нас. URL: https://gormolzavod-odessa.com.ua/pro-nas/*

*3. Wikipedia. Молочні продукти. URL: https://surl.li/dyycfw*

# Грейдування як метод забезпечення належного соціально-психологічного клімату персоналу

***Нікіта Маруховський***
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Управління логістичною діяльністю», ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: marukhovskyino@krok.edu.ua*

Підвищення ступеня задоволеності та вмотивованості персоналу логістичних фірм має позитивний вплив на якість логістичних послуг та орієнтацію на клієнта. На сьогоднішній день сучасні системи мотивації розробляються з використанням широкого спектру методичних інструментів та управлінських практик. Одним з таких методів визнано грейдинг, який надає можливість переглянути підходи до управління персоналом логістичних компаній та напрями трансформації їх корпоративної культури на принципах клієнтоорієнтованості.

З огляду на вищесказане, питання кадрової стратегії та розбудови корпоративного духу у логістичних підприємствах, враховуючи специфіку їх діяльності на теперішній час, не втрачає своєї ваги і потребує подальшого вивчення.

Останнім часом в науковому співтоваристві розгорнулися дебати щодо грейдування як передового методу у визначенні заробітної плати та управлінської стратегії в системі мотиваційного менеджменту підприємств. Це питання було розглянуто у дослідженнях учених: І. Кобзистої; Н. Яшкіної; Л. Гуцаленко, А. Костюк; О. Герасименко, Г. Герасименко; М. Вишневської, А. Крамаренко. Проте, незважаючи на велику кількість досліджень з цієї теми, методичні аспекти управління трансформацією корпоративної культури логістичних фірм з огляду на виклики цифрової ери в організаційних та управлінських процесах все ще потребують детального вивчення.

Метою дослідження є проаналізувати і систематизувати теоретичні основи та перспективи впровадження технологій грейдування для створення і підтримання оптимального соціально-психологічного клімату серед працівників логістичних фірм, беручи до уваги специфіку їхньої роботи.

Грейдування – це розподіл робочих місць у ієрархічній структурі організації, з визначенням їх значущості для виробничих процесів. Інакше кажучи – це побудова ієрархії рангів, яка є єдиною для всіх працівників підприємства. Основний плюс системи з точки зору працівника –зрозумілість перспектив [1]. Співробітник завжди знає, що йому треба робити та в який термін, щоб його зарплатня зросла, тобто система грейдів дає змогу працівникам мати уявлення про ймовірні зміни рівня доходів при різних кар'єрних рухах.

Кожен грейд має певну структуру, і це характеризується:

1) найменшим показником грейда (найнижчий можливий оклад всередині грейду);

2) сходинкою грейда (одиниця поділу грейда, яка відповідає встановленому

розміру ставки чи окладу працівника в рамках грейду);

3) найбільшим показником грейда (найбільше можливе значення ставки чи окладу в грейді);

4) кроком грейда (різниця між сусідніми сходинками грейда. Крок визначається як зростання ставки або окладу порівняно з попередньою сходинкою);

5) резервною зоною грейдів (діапазон зарплат, що вищі за максимальний показник грейда, використовуваний для встановлення розміру оплати праці працівників в особливих випадках) [2].

Як демонструє практика, в сучасних реаліях найкращий баланс фіксованої та варіативної складових заробітної плати має бути 60% до 40%. Тільки таке співвідношення, де постійна частина більша за змінну, стимулює співробітників виконувати поставлені задачі, щоб збільшити свій дохід. Друга (змінна) частина вносить остаточну справедливість, адже до неї входять лише премії, котрі чітко пояснюють, за які досягнення отримав винагороду працівник (за внесок у результати підрозділу чи компанії загалом). Надбавки варіативної частини (бонуси, пільги) варто скасувати. Оскільки вони безособові та необґрунтовані. Чим менше різноманітних доплат у змінній частині, тим краще працівник розуміє, що він має зробити, аби отримати змінну частину зарплати. Тому, для запобігання описаній ситуації, паралельно з системою грейдів, запроваджувалася система KPI [3].

На даний момент система грейдів та KPI – це два найефективніші інструменти для обчислення заробітної плати. У взаємодії вони повністю стандартизують процес нарахування обох компонентів оплати праці (фіксованої та змінної). Проте, поки у компанії не запроваджено уніфіковану систему нарахування змінної частини, кожному працівнику слід роз'яснити, що премію нараховують не просто за виконання посадових обов'язків, а за якість та обсяг виконаної роботи.

Аби співробітник чітко розумів правила нарахування премій, ці правила варто звести до трьох пунктів:

1) мінімальна та середня премії визначаються відповідно до вкладу в результати діяльності підрозділу, а також якості, обсягу і перевиконання поставлених задач (планів);

2) максимальна премія – винагорода за внесок у загальні результати компанії, а також за індивідуальні досягнення висококваліфікованих спеціалістів;

3) спеціальна премія, що виплачується за раціональні пропозиції, реалізація яких принесла компанії фактичний прибуток (наприклад, працівник розробив план покращення системи продажів чи зниження технічних витрат) – керівництво має заохочувати таке фінансово, пропорційно до ефективності впровадженого проекту.

Щоб постійна та змінна складові зарплати були узгоджені на основі єдиних принципів та взаємно пов'язані, уникнути ручного формального визначення відсотку премії кожному, систему грейдів слід інтегрувати з системою KPI, для оцінки роботи за кінцевими результатами виконання поставлених цілей.

Грейдування як метод забезпечення належного соціально-психологічного клімату персоналу відіграє ключову роль у сучасних організаціях. Соціально-психологічний клімат є важливим фактором ефективності організації, а грейдування виступає потужним інструментом управління персоналом. Дослідження впливу грейдування на соціально-психологічний клімат є надзвичайно актуальним. Прозора система грейдування сприяє сприйняттю справедливості, зменшує конфлікти та напругу, забезпечує рівність можливостей для працівників. Грейдування стимулює професійний розвиток, підвищує рівень задоволеності роботою, мотивує до досягнення кращих результатів [4].

Чіткі комунікаційні канали, відкритість, довіра в колективі та формування корпоративної культури є наслідками ефективного грейдування. Грейдування сприяє формуванню командного духу, визначенню ролей та відповідальності в команді, підвищенню ефективності міжгрупової взаємодії. Впровадження грейдової системи мотивування на вітчизняних підприємствах забезпечує розуміння кар'єрних перспектив, покращує соціально-психологічний клімат у колективі, налаштовує на довготривалу роботу на підприємстві. Грейдування є ефективним інструментом для формування позитивного соціально-психологічного клімату, проте необхідна адаптація системи грейдування до специфіки організації. Керівництво відіграє важливу роль у впровадженні та підтримці системи грейдування, враховуючи індивідуальні особливості працівників. Вплив зовнішніх факторів також слід враховувати для забезпечення ефективності грейдування [5].

Отже, зміни у логістичному процесі вимагають відповідної перебудови корпоративної культури, що суттєво впливає на стійкість та довгостроковість роботи підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища. З метою збільшення рівня мотивації працівників та створення позитивного соціально-психологічного середовища в логістичній компанії, а також забезпечення зв'язку з показниками виробничо-комерційної діяльності, рекомендується застосування методів грейдування та ключових показників ефективності. Результати дослідження підтверджують, що за допомогою реінжинірингу корпоративної культури можливо значно покращити зацікавленість персоналу логістичної компанії та лояльність клієнтів, що у свою чергу позитивно вплине на продуктивність у галузі транспорту та логістики.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в теоретичному об'єднанні існуючих підходів до трактування терміну «соціально-психологічний клімат» серед працівників логістичних організацій, беручи до уваги особливості їх діяльності.

**Ключові слова:** корпоративна культура, система управління персоналом, грейдування, грейдинг, грейд, соціально-психологічний клімат.

## Список використаних джерел

*1. Гуцаленко Л., Костюк А. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці.*

*Ефективна економіка. 2019. № 11. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6.*
*2. Кобзиста І. Особливості застосування грейдингової системи оплати праці на підприємствах. Агросвіт. 2018. № 1. С. 42-46.*
*3. Литвин О.Є., Галицька О.В. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. Фінансовий простір. 2019. № 4(36). С. 127-138*
*4. Яшкіна Н. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. Економіка та суспільство. 2018. Вип. № 17. С. 413-419. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-61.*
*5. Герасименко О.О., Герасименко Г.В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. Проблеми економіки. 2019. № 3(41). С. 91-99. https://orcid.org/0000-0002-1122-1189*

## Management: modern challenges, problems, and global trends

***Daniela Liubotska***
*4th year Bachelor student,*
*Higher Education Institution «Alfred Nobel University», Dnipro, Ukraine,*
*e-mail: dlyybotskayaa@gmail.com*

The relevance of researching modern challenges, problems, and global trends in management is driven by the need for businesses to adapt to rapid changes in the economic, social, and technological environment. Contemporary businesses are constantly influenced by globalization processes, digital transformation, shifts in consumer behavior, and challenges associated with global economic instability [1]. In this context, international corporations play a crucial role, particularly McDonald's, as a leading player in the restaurant industry. The company's experience in overcoming crises, implementing innovative management approaches, and developing sustainable business models serves as a valuable benchmark for other enterprises [6].

Management as both a science and practice is constantly evolving under the influence of global trends, technological progress, and socio-economic transformations. In the 21st century, managers face numerous challenges requiring flexible managerial decisions, strategic thinking, and the ability to adapt quickly. Among the key issues modern management encounters are globalization, digital transformation, changing employment patterns, crises, and the necessity of sustainable development [4].

Globalization has significantly complicated business processes, as companies are no longer confined to local markets but must compete on a global scale. This necessitates managing multicultural teams, considering diverse legal norms, and adapting to various consumer preferences [3]. McDonald's exemplifies a company that has successfully integrated into the global economy. It has developed region-specific strategies that consider national traditions and religious norms. For example, in different countries, the restaurant chain offers unique menus tailored to local culinary preferences [8].

Digital transformation is another crucial challenge reshaping management approaches across various business domains, including human resource management, marketing, production, and logistics. The use of artificial intelligence, automation of business processes, and big data analytics enhance the efficiency of managerial decisions but simultaneously threaten traditional management methods. McDonald's actively implements digital technologies, such as automated self-service kiosks, mobile applications for quick ordering, and software solutions for demand forecasting [5]. These innovations optimize operational processes but also require staff adaptation to new technologies and overcoming resistance to change.

Another significant challenge is the transformation of employment patterns, including the rise of the gig economy, the expansion of remote work, and the decline of traditional employment relationships. A study by the McKinsey Global Institute predicts that by 2030, up to 30% of jobs could be automated, leading to profound changes in labor market structures [7]. Given the prevalence of flexible employment,

companies must develop new personnel management approaches. This is particularly relevant for McDonald's, where a significant portion of employees work under flexible contracts.

Uncertainty caused by economic crises, military conflicts, and global pandemics also affects market stability. The COVID-19 pandemic and the war in Ukraine significantly impacted McDonald's operations, leading to temporary restaurant closures, revenue declines, and the need to revise operational strategies. Flexibility and the ability to quickly adapt to new conditions became crucial factors in the company's recovery [6].

Modern management is also characterized by several global trends that significantly influence the operations of international corporations like McDonald's. One of the key trends is the digitalization of business processes, which enhances operational efficiency and improves customer interactions. The adoption of artificial intelligence (AI), big data (Big Data), the Internet of Things (IoT), and automated management systems enables companies to optimize their operations and adapt to new market conditions [3].

McDonald's actively integrates digital innovations into its business model. In 2019, the company acquired the AI analytics platform Dynamic Yield, demonstrating its commitment to personalized service. This platform analyzes customer preferences and external factors to tailor menus accordingly. Additionally, the company has widely implemented electronic ordering kiosks, mobile applications, and digital platforms for managing its restaurant network as part of its adaptation strategy to new technological realities.

Another crucial trend is the increasing focus on environmental, social, and governance (ESG) factors. Modern companies are increasingly aligning with sustainable development principles, aiming to reduce their environmental footprint, improve working conditions, and enhance corporate social responsibility [4]. McDonald's is actively working in this direction, setting ambitious goals to reduce CO2 emissions and transition to eco-friendly packaging materials. By 2025, the company plans to use only recycled or certified packaging materials and has already replaced plastic straws with paper ones in many countries [8].

Developing the workforce has become essential in an era of growing remote work, automation, and the increasing importance of emotional intelligence in management. Modern companies strive to create a comfortable working environment and foster a strong corporate culture.McDonald's invests significantly in employee training and development through its corporate training center, "Hamburger University," which prepares managers and franchisees for effective restaurant management [2]. Additionally, the company implements development programs for employees, facilitating their career growth and motivation.

Therefore, contemporary challenges in management—including globalization, digital transformation, evolving employment patterns, and the necessity of sustainable development—require companies to be flexible, adaptive, and innovative. The experience of international corporations like McDonald's highlights the importance

of integrating cutting-edge technologies, adapting to local conditions, and adopting sustainability strategies to remain competitive in the global market. In the future, the key factors for success will be the ability to respond quickly to changes and apply comprehensive management approaches in an environment of uncertainty and constant transformation.

**Ключові слова:** management, globalization, digital transformation, employment patterns, sustainable development, artificial intelligence, big data, ESG, McDonald's, crisis management, innovation, remote work, corporate culture.

**Список використаних джерел**

*1. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company. 2014. C. 211-215.*

*2. Gould, A. McDonald's and the role of employee development: The impact of Hamburger University. Journal of Business & Leadership, 2020. 12(4), C. 112-128.*

*3. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review, 2014. 92(11), C. 64-88.*

*4. Sharma, P., & Gudergan, S. P. (2020). The role of digital transformation in creating sustainable business models. Journal of Business Research, 2020. C. 295-306.*

*5. Zengler, T. Digital Transformation: Build Your Organization's Future for the Innovation Age. Wiley. 2019. C. 102-109.*

*6. Kotter, J. P. Leading Change. Harvard Business Review Press. 2012. URL: https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2*

*7. McKinsey Global Institute. The Future of Work in a Post-Pandemic World. McKinsey & Company. 2021. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19*

*8. McDonald's Corporation. Global Sustainability Report. McDonald's. 2023. URL: https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-purpose-and-impact/impact-strategy-and-reporting/performance-reports.html*

## Вплив репутаційних факторів на діяльність підприємств, організацій

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

В сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, ризиків, невизначеності функціонування, організації знаходяться під потужним впливом факторів цифрового, технологічного розвитку, ринкового, конкурентного та інформаційного середовища здатних призвести як до зміцнення ділової репутації, фінансово-економічного потенціалу та ринкової позиції підприємств, банківських установ, так і до завдання значних втрат та збитків. В цих умовах, забезпечення ефективного управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ є важливим завданням яке потребує врахування зовнішніх та внутрішніх факторів таких як стан та рівень впровадження цифрових технологій, стан ділової репутації, інформаційно-аналітичного забезпечення, з метою формування та реалізації комплексних заходів управління. У зв'язку із цим дослідження інформаційно-аналітичних, репутаційних, цифрових, технологічних аспектів їх впливу на діяльність цих організацій та використання методів оцінювання цього впливу на управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ, набуває особливої ролі та значення.

Дослідження теоретико-методичних засад та практичних питань, репутаційних аспектів та їх впливу на діяльність та функціонування підприємств, банківських установ, розглянуто у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

За визначенням науковців В. Коваленко, О. Сергєєва ділова репутація – це об'єктивно сформована практикою сукупність думок про банк усіх агентів, що в тій чи іншій формі взаємодіють з ним (співробітників, інвесторів, кредиторів, клієнтів, аналітиків, уряду, засобів масової інформації) [1].

Досліджуючи сучасні проблеми підприємств, банківських установ науковців В. Міщенко, С. Науменкова виділяють проблеми, що стримують їх розвиток: банки все ще мають суттєві частки проблемних активів на балансі, що потребує системного вирішення проблеми якості активів; банківська система не має фундаменту для сталого розвитку, має замалу базу заощаджень, кредитування призупинилося, джерела капіталу обмежені, ринок надзвичайно фрагментований, довіра до банківської системи знизилась; немає змоги проводити ефективний нагляд на необхідному рівні та виявляти ризики на ранній стадії; розвиток фінансової інфраструктури не відповідає потребам банківського сектора та економіки в цілому [2].

Досліджуючи вплив ділової репутації, стійкість функціонування та економічну безпеку В. Коваленко зазначено, що важливим аспектом взаємозв'язку ділової репутації та фінансової стійкості виступає методичний

підхід до оцінювання їх рівня. Автор звертає увагу, що ділова репутація не має чіткої системи показників, за якими можна оцінити її кількісно, а тому пропонує оцінювати структурні складові ділової репутації через індикатори фінансової стійкості банків, використовуючи підхід системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) [3].

До якісних методів оцінки ділової репутації відносять соціологічні опитування та групу експертних методів, яка включає в себе рейтингову і рекомендаційну методики. Кількісна оцінка передбачає використання даних фінансової звітності. Світова практика довела, що ділова репутація є нематеріальним активом компанії, яка має свою вартість. При цьому, можлива оцінка як ринкової, так і балансової вартості ділової репутації [3].

Міцна ділова репутація є однією із важливих умов залучення фінансових, інвестиційних ресурсів підприємствами в здійсненні інвестиційно- інноваційної діяльності яка забезпечуватиме подальший інноваційний розвиток [4].

Досліджуючи взаємозв'язок ділової репутації та її вплив на економічну безпеку банківської установи, підприємств зазначимо, що він заснований на тісному взаємозв'язку фінансової стійкості та ділової репутації банку, розвитку сформованості корпоративної політики, корпоративної культури самого банку та активності просування бренду, формування його іміджу в засобах масової інформації через використання сучасних засобів постачання та реалізації продуктів, послуг, участі в реалізації суспільно-значимих масштабних проектів, участі в спільних реалізаціях державних програм на засадах державно-приватного партнерства [5]. Важливим є також рівень довіри до банку, його клієнтів, партнерів, що формується тривалий період часу в суспільно-економічному, ринковому, середовищі за рахунок фактичної фінансової надійності банку та внаслідок систематичного поширення позитивної іміджевої інформації про банківську організацію та її діяльність в засобах масової інформації та іншими показниками, здатними визначити ділову репутацію банківських установ, підприємств та їх вплив на стан та рівень економічної безпеки банку є довгочасність та відповідальність роботи на ринку. Багаторічний досвід роботи та присутність на ринку в поєднанні з дотриманням банком взятих на себе перед клієнтами і партнерами фінансових, майнових, операційних зобов'язань забезпечує поступове, але надійне зростання та зміцнення ділової репутації банку, підприємства. Іншими важливими аспектами ділової репутації, що мають безпосередній вплив на саму безпеку банку, є особиста ділова репутація власників-засновників, особистий діловий імідж, авторитет власників банків, дотримання банком своїх фінансових та корпоративних зобов'язань; відсутність судових спорів, суперечок, кримінальних впроваджень, результати яких та прийняті судові рішення здатні призвести як до фінансових, так і репутаційних втрат.

Впровадження таких технологій та інструментів, здатних підвищити та забезпечити належний рівень ділової репутації банківських установ та організацій потребує активного і широкого використання здобутків сучасних

цифрових технологій, в тому числі мобільних додатків, систем електронного банкінгу для обслуговування корпоративних клієнтів, розбудови електронних систем взаємодії з міжнародними фінансовими інститутами та використання міжнародних цифрових платіжних систем. Таким чином, першочергового значення в діяльності системи економічної безпеки банківських установ набуває питання забезпечення безпеки, захисту фінансових, майнових активів банківських установ та їх клієнтів, організацій, підприємств від шахрайства, відмивання коштів, кіберзлочинності, порушень та несанкціонованого втручання в функціонування електронних систем.

За результатами проведених досліджень узагальнено репутаційні фактори та виявлено і систематизовано показники, що їх характеризують та здійснюють вплив на управління підприємств, банківських установ; адаптовано сучасні провідні методи аналізу та оцінювання, які дають можливість здійснювати як якісне, так і кількісне оцінювання ризиків, небезпек та загроз, які можуть виникати внаслідок впливу репутаційних, цифрових, інформаційно-аналітичних та технологічних факторів.

**Ключові слова:** управління, управління системою економічної безпеки, підприємства, ділова репутація.

## Список використаних джерел

*1. Коваленко, В. & Сергєєва, О. (2020). Теоретичні аспекти впливу ділової репутації на забезпечення фінансово стійкого розвитку банків. Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу: монографія. Дніпро: Пороги. Т.1. С. 281–297.*

*2. Міщенко, В., & Науменкова, С. (2016). Банківська система України: проблеми становлення та розвитку. Фінанси України. № 5. С. 7-33.*

*3. Коваленко, В. (2021). Ділова репутація та її вплив на фінансову стійкість банків. Академічний огляд. №1(54). С.23-35.*

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

*5. Кириченко, О. (2025). Інформаційно-аналітичні, репутаційні, цифрові, технологічні аспекти управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ їх вплив та оцінювання. Вчені записки Університету «КРОК», (1(77), 203–210. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-203-210*

# Прийняття управлінських рішень у випробувальній лабораторії на основі застосування системи нечіткого логічного висновку

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

Останнім часом нечітке моделювання вважається одним із найбільш перспективних напрямків прикладних досліджень у галузі управління та прийняття рішень.

Для розробки системи нечіткого логічного висновку прийняття управлінських рішень у випробувальних лабораторіях на основі алгоритму нечіткого логічного висновку отримано математичний опис моделі визначення ризику в діяльності випробувальної лабораторії та введено поняття індикатор ризику Ii [1], під яким розуміється показник діяльності випробувальної лабораторії, відхилення якого від заданих критеріїв може свідчити про високий рівень ризику. При цьому i-індикатор (фактор) ризику належить множині I, яка визначається як «джерело ризиків» відповідно до визначення 2.16 ДСТУ ISO 31000:2018 [4]. Тоді підмножина чисел, яка належить множині чисел «джерело ризиків» може бути визначена наступним чином: I{I1, I2, …, Ii}, де I – множина «джерело ризиків», Ii – значення i-го індикатора ризику діяльності лабораторії. При цьому критерії відповідності індикаторів ризику можуть бути визначені на основі вимог системи управління якістю випробувальної лабораторії, вимог стандарту ДСТУ EN ISO/IEC 17025 [3].

В процесі аналізу факторів ризику виявлені показники, які можуть бути визначені як індикатори ризику для випробувальних лабораторій:

- інтервал калібрування застосованого вимірювального обладнання;
- результат калібрування застосованого вимірювального обладнання;
- кількість помилок в протоколах випробування виробів;
- результат участі у порівняльних випробуваннях;
- час, який відведено для проведення випробувань виробів.

Як відомо, основними компонентами моделі нечіткого висновку є фазифікатор, база правил, засоби нечіткого виведення та процесор вихідних значень. Процесор вихідних значень створює на виході нечітку множину і дефазифікатор, що генерує відповідне йому чітке значення [2, 5]. Основу нечіткої логіки, складає система правил нечіткого висновку “ЯКЩО – ТО”. Механізм побудови правил прийняття рішень у конкретній задачі виглядає наступним чином: на основі заданої мети за допомогою механізму спрощення,

що дозволяє виділити найбільш суттєві та відкинути другорядні фактори, визначається початковий стан системи, бажаний кінцевий стан та правила дій, що перетворюють систему в бажаний кінцевий стан [2].

Для реалізації системи нечіткого логічного висновку на основі знання експертів побудовані лінгвістичні описи ймовірностей та тяжкості наслідків ризику. Для ймовірності ризику була проведена процедура нормалізації, тому що значення ймовірності змінюються від 0 до 1. Для спрощення опису системи нечіткого логічного висновку вважаємо, що тяжкість наслідків ризику дорівнює 1. Значення для низького, середнього та високого ризиків визначено на підставі експертних оцінок.

Реалізація процесу нечіткого моделювання бази правил відбувається за допомогою застосування спеціалізованого пакета Fuzzy Logic Toolbox програмного засобу MATLAB [6, 7]. Як алгоритм нечіткого виведення у запропонованій нами моделі використовується алгоритм Мамдані, який набув широкого практичного поширення. Розроблена база правил, яка містить 243 правила. Основне правило: коли один із ризиків високий, то і результат теж має високий ризик. Всі правила вибрані рівнозначними з вагою 1.

Таким чином, за результатами проведених досліджень отримана система нечіткого логічного висновку для прийняття управлінських рішень у випробувальних лабораторіях, яка дозволяє розширити можливості існуючих методів, зняти обмеження на число врахованих вхідних змінних та інтегрувати, як якісні, так і кількісні підходи до оцінки значення ризиків. Розроблена система логічного висновку призначена для оперативного аналізу стану випробувальної лабораторії на основі наявної самооцінки, виконаної експертами. Використані механізми оцінки ризику на основі нечіткої логіки дозволяють отримати чисельне значення ризику, що дає можливість виявити пріоритети ризиків та виробити план заходів щодо зниження впливу найбільш небезпечних загроз.

**Ключові слова:** оцінка ризиків, нечітке моделювання, нечіткий висновок, випробувальна лабораторія.

## Список використаних джерел

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

*2. Хавіна І. П., Цуранов М.В. Дослідження механізму нечіткої логіки для оцінки інформаційних ризиків підприємства. Харків. ХВУВС, 2024, с. 329-335. Доступ через https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4e9b2fa9-ead5-40c8-ba39-c27950f8c50f/content*

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

*4. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT) Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. ДП «УкрНДНЦ» 2019. 23 с. Доступ через http://uas.org.ua*

*5. Прохорова О.М. Моделі і методи нечіткої логіки: навч. посіб. [Рукопис] / О.М. Прохорова, Н.В. Кальчук; Нац. аерокосм. ун-т ім. Н.Є. Жуковського «ХАІ». – Х., 2021. – 2021. – с. 166*

*6. Кочетков О.В., Гаур Т.О., Машін В.М. Система оцінки ризиків інформаційної безпеки під-*

*приємства на основі нечіткої логіки. Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2019, № 1, с. 97-104. DOI 10.33243/2518-7139-2019-1-1-97-104*
*7. Sivanandam S.N., Sumathi S., Deepa S.N. Introduction to Fuzzy Logic using MATLAB, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2007, p. 430*

# Ризики в будівельних проєктах та процедури управління ними в умовах нестабільного середовища

***Данило Курбанов***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: kurbanovds@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0002-6014-2556*
***Олександр Сумець***
*академік Академії економічних наук України, д-р екон. наук,*
*професор кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: sumets.alehander@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0002-7116-3857*

**Актуальність теми.** Сучасні умови функціонування будівельної галузі в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, спричиненої як зовнішніми (військові дії, економічна нестабільність, інфляція), так і внутрішніми факторами (кадрові проблеми, порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на будівельні матеріали). Великий ступінь ризиків супроводжує будівельні проєкти, що пов'язано з їхніми специфічними характеристиками, зокрема умовами інвестування, технічними та технологічними особливостями реалізації, значними строками реалізації проєктів, недостатнім рівнем забезпечення законодавчого регулювання будівельної галузі та іншим [2]. У таких умовах ефективне управління ризиками стає одним із ключових елементів забезпечення успішного завершення будівельних проєктів [1-3].

**Аналіз літературних джерел за досліджуваним питанням.** За останній час наукова та прикладна проблематика управління ризиком у проєктному менеджменті отримала розвиток в наукових розробках багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: Н. Адамової, Л. Батенка, С. Бушуєва, В. Василенка, В. Вітлінського, В. Гранатурова, М. Грачової, М. Грашина, О. Загородніх, С. Ілляшенко, І. Мазур, В. Москвіна, М. Ньюэлла та ін.

Однак високий рівень актуальності наукового дослідження проблем аналізу, оцінки та врахування ризиків у проєктному менеджменті потребує конструктивного узагальнення й систематизації теоретичних і практичних основ ризик-менеджменту в процесі розробки та впровадження інвестиційних проєктів.

**Мета дослідження.** Метою досліджень є виявлення основних ризиків проєктів об’єктів житлового будівництва в Україні та опис процедур управління ризиками, що використовується європейськими і американськими будівельними компаніями.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Термін «управління ризиком» вперше з'явився в США на початку 60-х рр. минулого століття. Сутність системи управління ризиками полягає у завчасно спланованих заходах, спрямованих на виявлення імовірних несприятливих ситуацій і зниження

ступеня їх можливого впливу на проєкт до прийнятного рівня [1].

Вдалу, на нашу думку, класифікацію ризиків під час управління будівельними проєктами запропонував Лагунов І. А. [2]. Він вказує на шість груп ризиків. Це:

1) інвестиційні ризики: коливання курсів валют, обвали на фондових ринках, зниження вартості акцій, коливання вартості «квадратного метру»;

2) фінансові ризики: зростання банківської кредитної ставки, неможливість відповідати за зобов'язуванннями за проєктом, фінансова криза;

3) технічні ризики: несправне обладнання для реалізації проєкту, неправильні розрахунки та вибір техніки для реалізації проєкту;

4) технологічні ризики: недосконаліть технологій, що використовуються, невідповідність проведених робіт технологічному процесу, неможливість реалізувати необхідну технологію;

5) ризики стейкхолдерів: ризики, пов'язані із діяльністю конкурентів, ризики інвесторів, ризики замовників, ризики підрядників, ризики щодо змін законодавства, ризики політичні;

6) техногенні ризики: сейсмічна небезпека, кліматичні умови тощо.

Американський Інститут управління проєктами (PMI), що розробляє й публікує стандарти в галузі управління проєктами, описує шість процедур управління ризиками, а саме [3]:

• планування управління ризиками – вибір підходів і планування діяльності з управління ризиками проєкту;

• ідентифікація ризиків – визначення ризиків, здатних вплинути на проєкт, та їх характеристика;

• якісна оцінка ризиків – якісний аналіз ризиків і умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на ефективність проєкту;

• кількісна оцінка – кількісний аналіз ймовірності виникнення та впливу наслідків ризиків на проєкт;

• планування реагування на ризики – визначення процедур і методів мінімізації негативних наслідків ризикових подій та використання можливих переваг;

• моніторинг та контроль ризиків – моніторинг виникнення ризикових ситуацій, визначення нових ризиків, виконання плану управління ризиками проєкту та оцінка ефективності дій з мінімізації ризиків.

В умовах війни в Україні актуальним в управлінні ризиками проєктів житлового будівництва є врахування таких факторів як загроза руйнування об'єктів, обмеження на перевезення та імпорт матеріалів, коливання курсу валют. Також важливим є налагодження ефективної комунікації між усіма учасниками проєкту, зокрема із замовником, підрядниками та місцевими органами влади.

**Висновки.** Управління ризиками є невід'ємною частиною системи проєктно-орієнтованого управління в будівельній галузі. Використання структурованих підходів та інструментів дозволяє підвищити стійкість проєктів до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечити їх своєчасну реалізацію та збереження фінансової ефективності. У період економічного та соціального відновлення України ця тема набуває особливої актуальності.

**Ключові слова:** ризик, управління проєктами, будівельна галузь, нестабільність, управління ризиками, аналіз ризиків, форс-мажор, війна.

## Список використаних джерел

*1. Азарова І.Б. Управління ризиками проєктів у галузі житлового будівництва. Управління розвитком складних систем. 2015. № 23 (1). С. 11– 20.*

*2. Лагунова І. А. Управління ризиками під час реалізації будівельних проєктів: основні складові та проблемні елементи. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Т. 29 (68), № 4. С. 81–83.*

*3. Скопенко Н. С., Євсєєва І. В., Москаленко В. О. Управління ризиками в проєктному менеджменті. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 24. С. 41–44.*

## Мистецтво сказати «ні»: роль особистих меж у ефективному плануванні часу

***Світлана Козловська***
*к.т.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування,*
*ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси, Україна,*
*e-mail: kozlovskifamili@ukr.net,*
*ORCID: 0009-0001-4731-9794*

У сучасному світі, де надмірна зайнятість, інформаційне перевантаження та безперервні соціальні взаємодії стали нормою, питання ефективного управління часом набуло критичного значення. Однак часто за ефективністю ми забуваємо про межі особистого простору. Людина, яка не вміє відмовляти, опиняється у стані хронічного перевантаження, що призводить до стресу, зниження продуктивності, втрати мотивації та професійного вигорання.

Менеджер – це людина, яка щодня ухвалює десятки рішень, працює з запитами підлеглих, керівництва, клієнтів, партнерів. У сучасному динамічному середовищі, де важливо все і негайно, виникає спокуса сказати «так» на всі прохання, завдання, запити – і тим самим втратити контроль над часом, ресурсами та енергією. Якщо не вміти делікатно, але впевнено відмовляти, менеджер ризикує: постійно працювати в авральному режимі, втратити здатність розставляти пріоритети, порушити власні цінності й межі, перегоріти професійно, ще до досягнення справжніх результатів.

Тож вміння сказати «ні» – це не лише про особисту психологічну гігієну, а й про якість управлінських рішень, результативність комунікації, і навіть здоров'я команди, яка бачить приклад лідера.

Саме тому навичка конструктивно й екологічно говорити «ні» стає ключовою в тайм-менеджменті та міжособистісних комунікаціях. Цю навичку часто недооцінюють, хоча саме вона дозволяє захистити особисті межі, зберегти ресурс і раціонально планувати свій час.

Усім нам знайоме відчуття, коли ми погоджуємось на щось, що не хочемо або не маємо змоги зробити. Це може бути прохання колеги, додаткове завдання, зайва соціальна активність або навіть просте прохання «мати п'ять хвилин», які перетворюються на півгодини розмови.

Причини такої поведінки – глибоко психологічні:

• страх конфлікту або зіпсованих стосунків. Люди бояться здаватися грубими або байдужими;

• прагнення сподобатися, бути хорошим співрозмовником, колегою чи другом;

• почуття провини за те, що ставимо власні потреби на перше місце;

• невміння розпізнавати свої межі й нечітке уявлення про власні цілі.

Однак кожне наше «так», сказане всупереч внутрішньому «ні», забирає частинку часу, енергії та уваги, які ми могли би спрямувати на справді важливі речі.

У менеджменті звикли говорити про організаційні межі – відповідальність, повноваження, зона впливу. Але є ще особисті межі – ті, що визначають, що для людини прийнятно, а що ні.

Успішний менеджер – це не лише професіонал, який управляє іншими, а й людина, яка вміє управляти собою. Особисті межі є внутрішньою системою координат, яка допомагає ухвалювати рішення не на основі емоцій, тиску чи страху, а на основі цінностей, планів і реалістичної оцінки власних можливостей.

*Порушення меж → втрата фокусу → втрата ефективності → емоційне вигоряння.*

Це добре відома управлінська спіраль.

Розглянемо зв'язок між особистими межами й тайм-менеджментом.

Планування часу базується не лише на календарі, дедлайнах і to-do списках. Його ефективність напряму залежить від усвідомлення пріоритетів і захисту власного часу.

Особисті межі – це умовна «лінія», яка відділяє наші потреби, інтереси, цінності та можливості від зовнішнього світу [1]. Коли ми чітко усвідомлюємо, що для нас важливо, а що – другорядне, ми можемо свідомо обирати, чому сказати «так», а чому «ні».

У контексті професійної діяльності особисті межі визначають, як далеко ми дозволяємо іншим впливати на наш час, енергію, рішення.

На планування впливають такі типи меж [2]:

• фізичні (час для відпочинку, харчування, сну);

• емоційні (не брати на себе чужі емоційні проблеми);

• інтелектуальні (право на власну думку);

• часові (обсяг робочого часу, час на виконання завдань).

Як управлінський інструмент, особисті межі визначають, на що менеджер готовий витрачати свій час і ресурси. Їх порушення призводить до деструктивного самообмеження, втрати контролю над навантаженням і неефективності.

Як показує практика, до 80% менеджерів середньої ланки відчувають хронічне перенавантаження, пов'язане не з обсягом роботи, а з нездатністю відмовляти іншим. Крім того, менеджери, які погоджуються на все, часто викликають менше поваги, вони сприймаються як «услужливі», а не як «лідери». Вони не мають часу на стратегічні завдання.

Мистецтво сказати «ні» є частиною ефективного тайм-менеджменту, тобто уміння відмовляти – необхідна складова будь-якої системи планування. Сказавши «ні» неважливому, менеджер відкриває шлях до реалізації важливого. Таким чином, вміння відмовляти – це не егоїзм, а форма відповідальності за свій час і свій розвиток.

До позитивних наслідків вміння говорити «ні» належать такі:

1. Збереження часу для пріоритетних справ. Відмова від несуттєвого дозволяє зосередитися на важливому.

2. Зниження рівня стресу. Коли ви не погоджуєтесь на все поспіль, у вас менше навантаження і хаосу в розкладі.

3. Покращення якості комунікації. Люди починають чіткіше розуміти ваші можливості й поважати ваш час.

4. Формування здорових стосунків. Взаємоповага неможлива без чітких меж.

5. Зростання особистої автономії. Ви стаєте більш впевненими, самостійними у виборах.

Вміння говорити «ні» – це навичка, яка потребує практики. Можна навести кілька стратегій, які допоможуть опанувати цю навичку:

1. Чіткість, спокій, доброзичливість. Не обов'язково пояснювати все до дрібниць або вибачатись. Достатньо сказати: «На жаль, я не зможу допомогти, бо маю інші зобов'язання».

2. Замість «ні» – альтернативна пропозиція. Наприклад: «Сьогодні не встигаю, але можу допомогти завтра вранці».

3. Техніка «буферу часу» – не відповідати одразу. Взяти паузу: «Я подумаю і дам відповідь до вечора».

4. Внутрішня перевірка: запитайте себе – «Чи це наближає мене до моїх цілей?» Якщо ні – відмова буде цілком доречною.

5. Не компенсувати відмову надмірною ввічливістю. Інакше це зведе нанівець чіткість своїх меж.

Вміння сказати «ні» – це стратегічна навичка сучасного менеджера. Вона дозволяє: зберігати ясність у цілях; захищати особисті межі та знижувати ризик вигорання, підтримувати здорові та ефективні комунікації, утримувати баланс між роботою й життям, працювати продуктивно й у довгостроковій перспективі.

Менеджер, який не вміє говорити «ні», ризикує втратити не лише час, а й авторитет, ресурс, а згодом – й ефективність. Тому це мистецтво варто розвивати так само серйозно, як навички стратегічного планування чи лідерства.

Отже, вміння сказати «ні» – це не акт відчуження, а прояв самоповаги. Це інструмент, який дозволяє зберігати особисті межі, планувати час свідомо, досягати цілей без емоційного вигорання і будувати зрілі міжособистісні стосунки. У світі, де «бути зайнятим» стало нормою, здатність зупинитись і чесно сказати «ні» – справжнє мистецтво. І воно, без перебільшення, варте того, щоб ним оволодіти.

**Ключовіслова:** особистімежі, планування, тайм-менеджмент, ефективність.

## Список використаних джерел

*1. Гловер Тавваб Н. Особисті кордони. Керівництво зі спокійного життя без травм і комплексів. Х. : КК «КСД», 2023. 226 с. URL: https://shepmedcol.km.ua/sites/shepmedcol.km.ua/files/2025-03/nedra_glover_tavvab_osobisti_kordoni_kerivnictvo_zi_spokiynogo.pdf (дата звернення: 10.04.2025).*

*2. Особисті кордони: Значення та важливість у сучасному світі. URL: https://www.psyhelp.com.ua/2023/05/15/osobysti-kordony-znachennya-ta-vazhlyvist-u-suchasnomu-sviti/ (дата звернення: 10.04.2025).*

## Вплив глобалізації та сучасних викликів на управління бізнесом

***Марта Копитко***
*д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: martaki@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-6598-3798*

У вузькому розумінні глобалізація найчастіше відноситься до економічної діяльності та окремих її сфер, таких як: придбання факторів виробництва, виробництво, розподіл і споживання. тоді ми говоримо про економічний підхід до глобалізації. об'єктами глобалізації в такому розумінні є національні економіки окремих країн, регіонів, секторів, галузей, підприємств (особливо транснаціональних), міжнародних організацій. залежності та зв’язки між цими об’єктами виражаються в економічній діяльності через потік товарів, послуг, капіталу, людей та інформації. окремі автори, визначаючи глобалізацію в економічному розумінні, надають різного значення вказаним тут аспектам цієї глобалізації.

Глобалізація в загальному розумінні цього слова означає перетворення сукупності ізольованих утворень або конгломерату відносно ізольованих таких утворень (ринків, національних економік, галузей, секторів, підприємств) у систему діяльності, що реалізується в глобальному масштабі (у світовий ринок, у глобальну економіку, у взаємозалежну економічну систему глобального масштабу).

Серед мегатенденцій, виявлених у різних дослідженнях, найчастіше згадується переміщення нинішнього центру світової економіки з розвиненого світу Заходу та Півночі на Схід і Південь, зокрема в Азію. Цей процес значно прискорився після кризи 2008/2009 років. Поява нової світової економічної архітектури вважається найважливішою рисою глобалізації 2.0 – так називають нинішній етап глобалізаційних процесів, який розпочався у другому десятилітті XXI століття. Зараз немає жодних сумнівів, що вже протягом наступного десятиліття глобальний економічний ландшафт буде кардинально відрізнятися від сьогоднішнього. У довгостроковій перспективі відбудеться остаточне переміщення економічної влади в бік Азії, Південної Америки і, поступово, також більшої частини Африки. Через відмінності в культурі, менталітеті, моделях і демографічному потенціалі між нинішнім і новим центром світової економіки - це все частіше розглядається як початок нової цивілізаційної тенденції в історії людства.

Якщо в першому десятилітті XXI століття домінуючим мегатрендом політики розвитку було «озеленення» економік, хоча екологізація виробництва та споживання залишається важливою та чіткою тенденцією, то у другому десятилітті цього століття відбулося зміщення пріоритетів у бік розвитку так званої «розумної економіки».

«Розумні» продукти підключені до мережі та мають здатність виявляти,

обробляти, повідомляти та вживати коригувальних заходів. «Розумні» рішення знайдуть застосування в енергетиці, технологіях, мережах, автомобілях, будівлях, ЗМІ та інфраструктурі. Розумні продукти будуть всюди навколо нас – від смартфонів, розумних годинників, розумних окулярів, гаманців, одягу до розумних будівель і міст.

Особливо перспективним для бізнесу вважається ринок «розумних міст». «Розумне місто» має базуватися на величезних обсягах даних, які постійно збираються та обробляються від окремих учасників дорожнього руху, від окремих елементів енергетичних, комунікаційних, телефонних, медичних тощо мереж. Прямий збір даних «у джерела» призначений для обмеження елемента посередництва, який розширює цей процес (наприклад, зчитування лічильників) і збільшення обсягу аналізованої інформації (наприклад, врахування повідомлень, розміщених на веб-сайтах, які служать для вираження миттєвих почуттів і думок). Прихильники таких рішень заявляють, що це дозволить не тільки точніше прогнозувати потреби та поведінку, а й ефективніше виявляти проблеми на постійній основі. В обох випадках доступ до великої кількості даних має на меті дозволити міському організму функціонувати якомога ефективніше. Учасники ринку рішень для розумних міст утворюють 4 основні групи, які складають складну «екосистему» розумних міст:

• інтегратори - провайдери наскрізних послуг;

• послуги передачі даних, телефон, Інтернет, телеінформаційні та мобільні мережі (мережні оператори/M2M та провайдери підключення);

• постачальники/виробники комп'ютерів, телекомунікаційного обладнання, контрольного обладнання тощо; (постачальники продуктів/постачальники обладнання та активів);

• постачальники комплексного управління послугами (керовані постачальники послуг/нагляд за управлінням/операцією).

Вартість ринку «розумних міст» оцінюється приблизно в 1,5 трильйона доларів у 2020 році. Хоча ця тенденція здається наперед вирішеною, існують думки, що фінансові, екологічні та соціальні витрати на ці рішення можуть переважити переваги використання цих технологій. Збільшення масштабів цього типу мережевих рішень, в тому числі: збільшує небезпеку, пов’язану з наслідками кібератак у разі кібервійн, які вважаються все більш реальними в майбутньому.

Існує також неминучий процес втрати приватності в результаті широкого моніторингу всіх аспектів життя громадян.

У результаті тенденції, визначені як ключові позитивні глобальні соціально-економічні процеси, насправді часто стосуються лише цієї частини світу. Прикладом може бути тенденція, яка повторюється майже в усіх дослідженнях, присвячених мегатрендам сучасної фази глобалізації.

Динамічне зростання середнього класу як джерела майбутнього зростання глобальної економіки, розглядається як цільова група для бізнесу. Проте цей динамічний розвиток середнього класу відбувається переважно в Азії, тоді як у

«старих» розвинутих країнах спостерігається скорочення цієї соціальної групи, що послаблює динамізм розвитку цих країн, напр. в результаті делокалізації виробництва та послуг, відкриття економіки для дешевого азіатського виробництва та посилення поляризації доходів. Рівень бідності вражаюче падає в глобальному масштабі, що є дуже сприятливою мегатенденцією як з соціальної, так і з економічної точки зору. Однак ця тенденція також спостерігається лише у великій групі країн, що розвиваються. Хоча рівень життя бідних у багатих країнах все ще значно вищий і вимірюється іншими показниками, у той час як у країнах, що розвиваються, спостерігається сильна позитивна динаміка в цій сфері, у розвинутих країнах ситуація не тільки не змінюється, покращується, а часто погіршується (наприклад, кількість так званих працюючих бідних зростає).

Подібним чином у процесі урбанізації майже весь очікуваний майбутній приріст населення в містах, які є основними творцями технічного прогресу та ВВП, відбуватиметься в країнах, що розвиваються. Хоча в останньому випадку підсумковий баланс позитивів і негативів цієї тенденції відрізнятиметься від регіону.

Глобалізація та світові тенденції створили всілякі величезні можливості для бізнесу. Однак, на відміну від перспективи політики розвитку на національному рівні, з точки зору великого бізнесу, який шукає нові поля для своєї діяльності та часто керується короткостроковим прибутком, тенденції, які створюють загрози розвитку на національному рівні, також можуть становити сприятливі можливості для бізнесу (наприклад, старіння суспільства як актив). Глобальна фінансово-економічна криза була спричинена значною мірою неетичним підходом у фінансовому секторі, зосередженим на прибутку будь-якою ціною. Це також стосується, наприклад, прибуткової торгівлі зброєю, для якої військові конфлікти створюють можливість, роблячи її існування бажаним для збройової промисловості. Глобалізація створила сприятливі умови для зростання міжнародної організованої злочинності, особливо надзвичайно прибуткової торгівлі наркотиками та людьми та відмивання грошей.

**Ключові слова:** управління, сучасні концепції управління, глобалізація, виклики, бізнес, «розумне місто».

## Список використаних джерел

*1. Małgorzata Sulmicka. Trendy we współczesnej gospodarce światowej a globalny biznes URL: https://bibliotekanauki.pl/articles/500403.pdf*

*2. Плахотнік О. О., Павленко А. А. Вплив глобалізації на розвиток світової економіки та економіки України. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 62–67. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.62*

*3. Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Монографія. Власюк О. С., Мокій А. І., Іляш О. І. та ін.; за ред. Власюка О. С. Київ: НІСД. 2017. 384 с.*

*4. Kopytko M., Chyrva O., Stavska Yu., Karvatska N., Chyrva H. Agile Management (Management 3.0) as the Basis of the Management System in the Conditions of Globalization. International Journal of Computer Science and Network Security. Vol. 22. 2022. No. 2 pp. 101-106. https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.13*

*5. Kopytko M., Vinichuk M., Guk O., Shenderivska L., Mokhonko H. Financial Stability as a Factor of Ensuring Sustainable Development of Ukraine's Economy in the Conditions of Globalization, 2022 IEEE 3rd International Conference on System Analysis & Intelligent Computing (SAIC), 2022, pp. 1-7, doi: 10.1109/SAIC57818.2022.9922978 https://ieeexplore.ieee.org/document/9922978*

# Концептуальні аспекти розбудови комплексної системи економічної безпеки підприємств

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

В сучасних економічних умовах комплексна система економічної безпеки підприємства та її розбудова повністю відображають всю складність, комплексність, масштабність процесу забезпечення економічної безпеки підприємства та її функціонування як системи. Комплексна система забезпечення економічної безпеки підприємств –це сукупність взаємопов'язаних заходів організаційно-економічного і правового характеру, здійснюваних з метою захисту діяльності підприємства від реальних або потенційних дій фізичних чи юридичних осіб, які можуть призвести до економічних втрат. На думку О.І. Захарова, М.П. Денисенко, О.А. Кириченко, для успішного вирішення завдання забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно в першу чергу розробити теоретичні основи прибудови та функціонування систем економічної безпеки підприємства, а також визначити методологію оцінки ефективності діяльності в першу чергу її внутрішніх суб'єктів [1].

Глибокі дослідження в напрямку розробки методологічних засад створення та функціонування систем економічної безпеки підприємства як комплексу проводяться О.І. Захаровим. За його дослідженням, у теперішні часи практично всі підприємства України в ініціативному порядку створили свої системи безпеки, які дозволяють їм з різним ступенем ефективності забезпечувати безпеку свої діяльності [2]. На думку О.І. Захарова, процес забезпечення економічної безпеки – це діяльність суб'єктів системи економічної безпеки з комплексної протидії реальним і потенційним внутрішнім і зовнішнім небезпекам, і загрозам економічної безпеки підприємства [2]. У статті «Побудова комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства» О.І. Захаров дав наступне узагальнююче визначення: комплексна система безпеки підприємства – сукупність взаємозалежних організаційних, правових і технічних заходів, спрямованих на зниження і протидію реальним і потенційним, внутрішнім і зовнішнім ризикам і загрозам діяльності підприємства, які можуть привести до істотних економічних втрат, зупинити або загальмувати розвиток підприємства [3]. Комплексний підхід припускає включення в систему безпеки всіх корпоративних ресурсів підприємства, а також потенціалу зовнішніх взаємодіючих державних та недержавних організацій [4]. Особлива роль у комплексній системі безпеки належить штатній службі безпеки підприємства. На неї покладаються плануюча, організаційна, координуюча і інформаційно – забезпечувальна функції. Ефективність діяльності та життєздатності системи економічної безпеки підприємства повністю залежить від злагодженості та системності роботи механізму взаємодії всіх елементів системи економічної

безпеки підприємства [5]. Таким чином, ефективність діяльності СЕБ багато в чому залежить від рівня організації взаємодії в цьому складному питанні. Іншим вектором вивчення системи економічної безпеки підприємства є дослідження параметрів економічної безпеки підприємства, як логістичної системи, та формування у складі ринкового середовища – логістичного середовища, що висвітлені у працях В.Г. Алькеми [6], О.М. Сумець [7].

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

Основною метою, завданням функціонування системи економічної безпеки суб'єкта господарювання є запобігання нанесенню збитків в результаті розкрадання фінансових та матеріально-технічних коштів, знищення майна та цінностей, витоку, розголошення чи несанкціонованого доступу та використання джерел конфіденційної інформації, порушення роботи засобів виробництва та управління бізнес-процесами на підприємстві, доведення підприємства до банкрутства, запобігання нанесенню шкоди персоналу підприємства. Зміст поняття системи безпеки підприємства є комплексним та містить ряд елементів, в тому числі об'єкт та суб'єкт безпеки.

Узагальнюючи зазначимо, що економічна безпека — не тільки комплекс заходів протидії загрозам, але й здатність системи забезпечити ці заходи, здатність гарантувати стабільність розвитку і досягнення цілей цього розвитку. Систему економічної безпеки можна представити як стан захищеності суб'єкта господарювання від потенційних загроз та втрат всіх підсистем економічної системи компанії в цілому та як стан стабільного та максимально ефективного функціонування підприємства.

**Ключові слова:** управління, управління системою економічної безпеки, підприємства, економічна безпека.

## Список використаних джерел

*1. Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності в умовах глобальної фінансової кризи: [монографія]. О.А. Кириченко, О.І.Захаров, М.П. Денисенко та ін. К.: Дорадо-Друк, 2010. 412с.*

*2. Захаров О.І. Побудова комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприєм-*

*ства. Вчені записки Університету КРОК. 2008. № 18. С. 44-52*
*3. Захаров О.І. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємства. Вчені записки Університету КРОК .2012. №32. т.2. С.80-84*
*4. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства.. К.: ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0012.pdf*
*5. Кириченко, О. (2025). Інформаційно-аналітичні, репутаційні, цифрові, технологічні аспекти управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ їх вплив та оцінювання. Вчені записки Університету «КРОК», (1(77), 203–210. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-203-210*
*6. Алькема В.Г. Параметри економічної безпеки підприємств як логістичної системи. Системи обробки інформації. 2010.№ 3(84). С. 98-99*
*7. Сумець А.М. Обеспечение безопасности функционирования логистических образований. Системи обробки інформації. 2010. №3(84). С.160-161*

# Проєктно-орієнтований підхід в управлінні якістю освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти

***Дмитро Нечипорук***
*аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: NechyporukDA@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0003-2320-8760*
***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*

**Анотація.** Розглянуто проєктно-орієнтований підхід як ефективний інструмент управління якістю освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти. Виокремлено ключові переваги цього підходу, зокрема системність, результативність, гнучкість, міждисциплінарність, сталість та орієнтацію на розвиток людського потенціалу. Окреслено основні виклики сучасного освітнього середовища та запропоновано шляхи їх подолання на основі проєктного підходу.

**Мета.** Обґрунтувати доцільність і ефективність застосування проєктно-орієнтованого підходу до управління якістю освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти.

**Об'єкт дослідження.** Освітнє середовище закладів загальної середньої освіти як системний чинник забезпечення якості освіти за рахунок проєктно-орієнтованого підходу.

**Предмет дослідження.** Управлінські механізми забезпечення якості освітнього середовища на основі проєктно-орієнтованого підходу.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати поняття якості освіти та освітнього середовища.
2. Визначити основні проблеми управління якістю освітнього середовища.
3. Охарактеризувати можливості проєктно-орієнтованого підходу для вирішення зазначених проблем.
4. Запропонувати шляхи впровадження ефективних проєктних практик у сучасних школах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання якості освіти розглянуто в працях О. Я. Савченко, О. І. Локшиної, Т. О. Лукіної, Б. М. Жебровського, О. І. Ляшенка, Г. В. Єльнікової, Г. І. Сазоненко, О. В. Онопрієнко та ін. В дослідженнях Н. Л. Панасюк [1].

Якість освіти безпосередньо залежить від якості освітнього середовища, якому присвячені роботи таких дослідників, як Н. П. Бондаренко [2], В. Ю. Бикова, О. Є. Лободи, С. Є. Фокші та інших. У цих працях освітнє середовище представлено як багатовимірне явище, що потребує інноваційного

управління задля забезпечення його безпечності, інклюзивності та здатності мотивувати учасників до особистісного розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Загальна середня освіта є фундаментом формування людського капіталу, який, у свою чергу, визначає конкурентоспроможність країни на глобальному рівні. Важливу роль у цьому контексті відіграє якість освітнього середовища, яка безпосередньо впливає на ефективність формування знань, умінь і компетентностей учнів, рівень їхньої соціалізації та мотивацію до саморозвитку. Освітнє середовище в сучасному розумінні — це не лише фізичний простір, а й комплекс взаємопов'язаних факторів, що формують умови для особистісного та професійного зростання здобувачів освіти [3]. Цей простір має багатовимірну структуру, яка охоплює:

• фізичне середовище, яке включає стан інфраструктури, облаштування класів, доступність освітніх просторів;

• психологічне середовище, яке залежить від емоційного клімату, атмосферної підтримки;

• соціальне середовище — це взаємодія між учасниками освітнього процесу, партнерство з громадою;

• цифрове середовище — доступ до ІКТ, цифрова компетентність педагогів і учнів;

• організаційне середовище, яке враховує структуру управління, розподіл повноважень, автономію;

• педагогічне середовище — методи викладання, підхід до оцінювання, формування освітніх траєкторій;

• мотиваційне середовище — наявність стимулів, визнання досягнень, підтримка успіху в навчанні;

• інклюзивно-культурне середовище — доступність освіти для всіх, повага до різноманіття.

Попри визнання важливості всіх вимірів, управління ними часто є фрагментарним або ситуативним. Бракує цілісних стратегій, спрямованих на системний розвиток освітнього середовища. У цьому контексті перспективним є впровадження проєктно-орієнтованого підходу як механізму стратегічного управління. Цей підхід базується на реалізації конкретних проєктів, кожен з яких має чітко окреслену мету, часові рамки, індикатори ефективності та ресурси і в основі яких є системне бачення змін, взаємозв'язок між різними вимірами середовища та орієнтація на кінцевий результат.

Проєктне управління дозволяє вирішити низку системних проблем, зокрема: подолати фрагментарність управлінських рішень; забезпечити інтеграцію інновацій у всі складові середовища; активізувати участь усіх учасників освітнього процесу; сприяти створенню безпечного, відкритого, інклюзивного простору; розвивати горизонтальні зв'язки між закладами освіти [4] тощо.

Основними принципами цього підходу є: системність, орієнтація на результат, гнучкість і адаптивність (Agile), постійне вдосконалення, міждисциплінарність, підтримка мотивації учнів і сталість змін. Важливою складовою є створення

та функціонування «банку типових проєктів» — національного цифрового ресурсу, що акумулює та поширює успішні практики з різних регіонів України, забезпечуючи адаптацію та впровадження їх у ширшому масштабі.

Виходячи з вищевикладеного матеріалу, нами було запропоновано наступне: сформувати національну платформу для обміну проєктними рішеннями між школами; запровадити механізми методичної та фінансової підтримки проєктної діяльності в освіті; розвивати горизонтальні зв'язки між освітніми закладами для масштабування кращих практик; підготовити управлінські кадри до реалізації проєктного менеджменту в освіті.

**Висновки.** Проєктно-орієнтований підхід до управління якістю освітнього середовища є інноваційним та ефективним механізмом, що забезпечує стратегічний розвиток освіти. Його впровадження дозволяє гармонізувати різні складові освітнього середовища, підвищити мотивацію учасників освітнього процесу та забезпечити сталий позитивний ефект у довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** якість освіти, освітнє середовище, управління, проєктно-орієнтований підхід, загальна середня освіта, інновації, сталий розвиток.

## Список використаних джерел

*1. Панасюк Н. Л. Роль та місце управління якістю освіти в системі загального менеджменту. ScienceRise : Pedagogical Education. 2015. Т. 4. № 5. С. 18–21.*

*2. Бондаренко Н. Освітнє середовище : єдність форми та змісту. Вища освіта України. 2023. №4. С. 40–48.*

*3. Фокша С. Є. Освітнє середовище Нової української школи (базова середня освіта). Запоріжжя : Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, 2022. С. 84– 90.*

*4. Буркова Л. Проєктний підхід в освіті : концептуальні основи. Педагогічні науки. 2023. №1. С. 6–14.*

# Корпоративні університети та EdTech у системі розвитку управлінських компетенцій

***В'ячеслав Полєтаєв***
*заспірант кафедри управлінських технологій*
*за спеціальністю 073 «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: PolietaievVV@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-8592-6571*

У сучасних умовах стрімких змін, цифрової трансформації та глобальних викликів (зокрема пандемії COVID-19 та бойові дії), компанії усе більше усвідомлюють необхідність безперервного розвитку знань і навичок працівників. Особливо актуальним це є для управлінського персоналу, від компетентності якого залежить здатність організації адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та забезпечувати стале зростання. В таких обставинах корпоративне навчання набуває стратегічного значення, а взаємодія корпоративних університетів із цифровими освітніми технологіями (EdTech) формує нову, більш гнучку, персоналізовану та ефективну архітектуру розвитку управлінських компетенцій.

У зв'язку з цим постає наукова задача — дослідити, яким чином синергія корпоративних університетів та EdTech-рішень впливає на ефективність формування управлінських компетенцій, зокрема в контексті розвитку лідерів у корпоративному середовищі. Особливої уваги потребує виявлення стратегічних та організаційних підходів до інтеграції цифрових технологій у систему управління розвитком лідерського потенціалу в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

Корпоративний університет є внутрішньою інституцією компанії, що відповідає за навчання та розвиток співробітників відповідно до стратегічних цілей бізнесу. Ідея корпоративного університету зародилася у великих міжнародних корпораціях наприкінці XX ст. (першопрохідцями були Crotonville від General Electric у 1956 р. та Hamburger University від McDonald's у 1961 р.). З часом корпоративні університети перетворилися на комплексні освітні центри, тісно пов'язані зі стратегією компанії. Згідно з дослідженням Boston Consulting Group, успішний корпоративний університет спирається на шість стратегічних блоків – від чіткого бачення та визначеного кола аудиторії до належної структури й партнерств, а ключовими факторами успіху є підтримка вищого керівництва та прив'язка навчального контенту до корпоративної стратегії [1].

Діапазон ролей корпоративних університетів досить широкий. BCG виділяє чотири основні моделі їхньої діяльності [1]:

1. Навчальний центр (Training Center), що зосереджується на підвищенні кваліфікації персоналу для забезпечення операційної досконалості (наприклад, корпоративний університет Veolia щороку навчає близько 200 тис. працівників, охоплюючи всіх від новачків до керівників) [1];

2. Каталізатор лідерства (Leadership Accelerator), орієнтований на менеджерів середньої і вищої ланки з метою формування єдиної лідерської культури (приклад – Petronas Leadership Center, що залучає внутрішніх експертів та топ-менеджерів для підготовки майбутніх лідерів) [1];

3. Стратегічна платформа (Strategy Platform), де навчання топ-керівників прив'язане до реалізації стратегії компанії (наприклад, GDF SUEZ University організовує think tanks для вирішення стратегічних викликів, діючи як «двигун, що прискорює зміни та стратегію») [1];

4. Мережа знань (Learning Network), що формує культуру безперервного навчання і обміну знаннями серед широкого кола працівників (приклад – глобальна освітня мережа ArcelorMittal University з навчальними центрами у різних країнах для поширення кращих практик) [2].

На практиці багато корпоративних університетів поєднують кілька ролей, динамічно адаптуючись до потреб бізнесу. Наприклад, центр Crotonville (GE) спочатку був лідерською академією для топ-менеджерів, але згодом масштабував діяльність і охоплював десятки тисяч слухачів щороку по всьому світу, пропонуючи як програми лідерства, так і функціональні курси [1]. Корпоративний університет може змінювати свою модель: скажімо, розширювати аудиторію (від навчання лише керівників до розвитку всіх співробітників) або виходити за межі компанії. Так, українська Академія ДТЕК, заснована у 2010 році енергетичним холдингом DTEK, спочатку обслуговувала внутрішні потреби, а згодом перетворилася на відкриту освітню платформу, яка надає програми розвитку не тільки співробітникам DTEK, а й іншим компаніям та молоді, зміцнюючи імідж компанії як лідера у розвитку людського капіталу [3].

Також слід зазначити, що організаційні формати корпоративних університетів можуть відрізнятися. Деякі компанії створюють власні навчальні кампуси з сучасною інфраструктурою (наприклад, Boeing Global Learning Institute має глобальний центр із аудиторіями, лабораторіями та просторами для співпраці менеджерів [4]). Інші, особливо в технологічному секторі, обмежуються віртуальними університетами: весь контент доступний онлайн, а навчання проходить дистанційно. Так, українська IT-компанія SoftServe розвинула корпоративний SoftServe Університет, що акцентує увагу на розвитку «м'яких» навичок у технічних керівників, пропонує внутрішні сертифікаційні програми та активно залучає працівників як тренерів [5].

За останнє десятиліття роль корпоративних університетів еволюціонувала в бік тіснішого стратегічного партнерства з бізнесом. Вони дедалі більше фокусуються на напрямах, що забезпечують реалізацію стратегії компанії, а не просто на загальному навчанні. Опитування ще у 2013 році показували, що близько 22% керівників бачать головною метою корпоративного університету розвиток талантів і лідерства, ще 14% – платформу для створення й поширення нових знань в організації [1]. Це відображається у змісті програм: все частіше навчання охоплює стратегічний менеджмент, управління змінами, інновації. Критерії успіху також змінюються – замість підрахунку кількості тренінгів увага

переноситься на вимірювані бізнес-результати, такі як продуктивність, якість управлінських рішень, утримання талантів. Вищі керівники також очікують чітких доказів повернення інвестицій у навчання, тому корпоративні університети все більше уваги приділяють вимірюванню результативності: відстежують, який вплив навчальні програми мають на ключові показники (продуктивність, плинність кадрів, заповнення керівних вакансій внутрішніми кандидатами тощо) [6]. Корпоративні університети інтегруються у стратегічні ініціативи: якщо компанія запроваджує нову методологію чи технологію, навчальний підрозділ масово навчає персонал цьому і фактично виступає рушієм змін. Приклад – Lufthansa Group під час цифрової трансформації оперативно оновила програми корпоративного університету, щоб навчити менеджерів гнучким методам (agile) і цифровим навичкам, необхідним для нового середовища [1]. Такий проактивний підхід сприяв швидшому впровадженню змін і узгодженості дій співробітників.

Ще одна тенденція – стирання меж між внутрішнім і зовнішнім навчанням. Корпоративні університети активно співпрацюють із зовнішніми освітніми провайдерами та спільнотами. Компанії розвивають партнерства з університетами та бізнес-школами, запускаючи спільні програми для своїх керівників (наприклад, внутрішні MBA за участі професорів провідних шкіл) або запрошуючи зовнішніх експертів для гостьових лекцій. Поширеною практикою стало використання масових відкритих онлайн-курсів: співробітникам надають доступ до платформ на кшталт Coursera, edX чи LinkedIn Learning і зараховують проходження цих курсів як виконання внутрішніх програм розвитку. Зворотний бік – деякі корпоративні університети відкривають власні навчальні продукти для ширшої аудиторії, перетворюючись і на інструмент брендингу, і на джерело нових надходжень. Приклад – згадана Академія ДТЕК, що позиціонується як відкрита освітня платформа для бізнесу й суспільства, навчаючи не лише співробітників DTEK, а й сторонніх слухачів [3]. Цифрові технології значно полегшують інтеграцію зовнішнього контенту: сучасні платформи навчального досвіду (LXP) агрегують курси та матеріали як внутрішньої розробки, так і з глобальних джерел, пропонуючи працівникам єдиний «маркетплейс» знань. Це вигідно і співробітнику (ширший вибір якісного навчання), і компанії (можна швидко залучати найкращі зовнішні напрацювання без необхідності створювати все з нуля).

Набирає обертів і підхід, орієнтований на навички (skills-based approach). В епоху «економіки навичок» і працівники, і роботодавці ставлять на перший план конкретні компетенції, а не посадові титули чи формальні дипломи [7]. Для корпоративного університету це означає фокус на тому, які управлінські компетенції є критично важливими для бізнесу, і побудову навчання навколо них. Багато організацій розробляють моделі компетенцій – списки знань та навичок, потрібних для керівників різних рівнів – і оцифровують їх. Сучасні системи дозволяють вести «паспорти компетенцій» менеджерів і відстежувати прогрес оволодіння ними. Згідно з одним глобальним звітом, саме навички працівників стають визначальним чинником успішної реалізації стратегії компанії [7].

Усвідомлюючи це, компанії прагнуть ставати організаціями, орієнтованими на навички, а корпоративні університети переходять від управління окремими навчальними заходами до управління портфелем навичок в масштабах всієї компанії. Вимірювання наявних компетенцій і аналіз прогалин дозволяють спрямувати ресурси розвитку туди, де є найбільший розрив. Наприклад, якщо для впровадження цифрової стратегії потрібно, щоб 30% менеджерів володіли базовими знаннями data science, а наразі таких лише 5%, корпоративний університет запускає відповідну навчальну програму і через певний час повторно оцінює рівень цієї навички в організації.

Сучасні цифрові технології стали потужним прискорювачем корпоративного навчання. Перехід від суто аудиторних занять до змішаного та онлайн-навчання почав набирати обертів у 2010-х роках і прискорився під час пандемії COVID-19, яка продемонструвала ефективність дистанційних форматів.

EdTech-рішення дозволяють зробити навчання гнучкішим і привабливішим для сучасних менеджерів. Популярним інструментом є гейміфікація: компанії впроваджують ігрові симуляції бізнесу, де команди менеджерів змагаються у виконанні управлінських завдань. Це розвиває стратегічне мислення, командну роботу та навички швидкого прийняття рішень у безпечному середовищі, а також підвищує залученість через елемент змагання. Інший тренд – мобільне та мікро-навчання. Для зайнятих керівників створюються навчальні додатки і чат-боти, що щоденно надсилають короткі уроки чи «поради дня». Такий формат інтегрує навчання у повсякденну роботу, дозволяючи підвищувати кваліфікацію без відриву від робочих завдань.

Штучний інтелект (ШІ) відкриває нові можливості персоналізації навчання. ШІ-системи аналізують успіхи кожного працівника, визначають прогалини в його компетенціях і рекомендують відповідні матеріали. Експерти відзначають, що AI демократизує та індивідуалізує навчання, ставлячи розвиток працівників на перше місце [8]. Водночас лідери навчання застерігають про важливість збереження «людяності» в освітньому процесі – технології мають доповнювати, а не заміняти розвиток soft skills [8]. Практичний ефект ШІ вже помітний: зокрема, звіт Udemy Business фіксує, що впровадження персоналізованих AI-рекомендацій на навчальній платформі підвищило впевненість співробітників у релевантності навчання [7]. На основі цього досвіду фінансова компанія Capital One надала доступ до онлайн-платформи навчання всім своїм працівникам, інтегрувавши її у систему розвитку [7]. Таким чином, вдале EdTech-рішення може масштабуватися на всю організацію і суттєво змінити культуру навчання.

Компанії, що успішно поєднують традиційні сильні сторони корпоративних академій (стратегічний фокус, культурна згуртованість, підтримку керівництва) з інноваційними EdTech-інструментами, отримують синергійний ефект. Це виводить розвиток управлінських компетенцій на новий рівень: організація отримує не лише кваліфікованих менеджерів, але й формується як гнучка, здатна до постійного навчання структура – а в умовах безперервних змін така навчальна організація стає найціннішою конкурентною перевагою. Більш того,

відкриваючи освітні програми для зовнішніх аудиторій або співпрацюючи з освітніми спільнотами, корпоративний університет здатен поширювати знання у ширшому масштабі, приносячи користь суспільству та зміцнюючи бренд компанії.

У найближчі 3–5 років значення EdTech у корпоративному навчанні тільки зростатиме: очікується, що штучний інтелект забезпечить ще більш точну персоналізацію, розшириться використання доповненої реальності для розвитку «м'яких» навичок, а платформи навчального досвіду трансформуються у повноцінні системи управління навичками в масштабах компаній [9]. Відповідно, провідні організації все більше керуватимуть розвитком управлінського капіталу як стратегічним активом – спираючись на дані, технології та культуру безперервного вдосконалення [9].

**Ключові слова:** корпоративний університет, EdTech, управлінські компетенції.

## Список використаних джерел

*1. Boston Consulting Group (2013). Corporate Universities: An Engine for Human Capital (Authored by Kolo, P., Strack, R., Cavat, P., Torres, R., & Bhalla, V.). URL: https://web-assets.bcg.com/img-src/Corporate_Universities_Jul_2013_tcm9-95435.pdf (дата звернення 01.04.2025)*

*2. ArcelorMittal University. Learning and development to enrich your life and career. URL: https://corporate.arcelormittal.com/careers/arcelormittal-university (дата звернення 01.04.2025)*

*3. Міжнародне визнання: Академія ДТЕК – кращий корпоративний університет світу. URL: https://dtek.com/media-center/news/mizhnarodne-viznannya-akademiya-dtek--kraschiy-korporativniy-universitet-svit/ (дата звернення 10.04.2024)*

*4. The Boeing Global Learning Institute. URL: https://www.boeing.com/company/bgli (дата звернення 01.04.2025)*

*5. SoftServe Університет – Корпоративна навчальна екосистема для розвитку компетенцій та можливостей працівників. URL: https://career.softserveinc.com/uk-ua/university (дата звернення 02.04.2025)*

*6. Evaluating the ROI of learning. URL: https://www.linkedin.com/pulse/evaluating-roi-learning-coursera-7l5cc/ (дата звернення 01.04.2025)*

*7. Udemy Business (2024). 2024 Global Learning & Skills Trends Report: Top Trends for the Future of Work. URL: https://business.udemy.com/2024-global-learning-skills-trends-report/ (дата звернення 01.04.2025)*

*8. LinkedIn (2024). Workplace Learning Report 2024. URL: https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report (дата звернення 02.04.2025)*

*9. Deloitte (2025). Global Human Capital Trends 2025: Leading in an AI-driven world. Deloitte Insights. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html (дата звернення 10.04.2024)*

# Управління економічною безпекою у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

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

Забезпечення економічної безпеки підприємств у зовнішньоекономічній діяльності потребуєвпровадження ефективних управлінських дій, головними з яких є стратегічне управління ризиками, удосконалення фінансового контролю та впровадження сучасних механізмів захисту підприємства від зовнішніх загроз. Сучасні підприємства стикаються з численними викликами, такими як валютні коливання, зміни в законодавстві, політичні ризики та конкуренція. Все це визначає актуальність та важливість дослідження концептуальних засад управління економічною безпекою у зовнішньоекономічній діяльності.

Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємств детально розглянуто у працях О. Пащенка, О. Скібіцького, З. Шершньова (2004) та інших науковців.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою підприємств у зовнішньоекономічній діяльності.

Предметом дослідження є стратегічне планування та механізми забезпечення економічної безпеки підприємства.

Метою дослідження є аналіз існуючих підходів до формування концептуальних аспектів управління економічною безпекою підприємства у зовнішньоекономічній діяльності.

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

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 управління економічною безпекою у ЗЕД підриємства, в сучасних умовах активно досліджувалися у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

Теоретико-методичні засади управління економічною безпекою зовнішньоекономічній діяльності організації

Сучасний бізнес у процесі функціо-нування стикається з необхідністю організації протидії загрозам як внутрішнього, так і зовнішнього походження. Саме від результативності вирішення зазначеної проблеми істотно залежать перспективи діяльності та розвитку суб'єкта бізнесу.

Відтак, забезпечення управління економічною безпекою бізнесу постає важливим завданням як з теоретичної, так і з практичної точки зору [2].

Першочергово вважаємо за доцільне визначити поняття економічної

безпеки. Складність та комплексність питань, пов'язаних із організацією управління економічною безпекою, визначили наявність значної кількості наукових підходів до трактування зазначеного поняття.

Так, на думку Н. Аванесової та Є. Чупріна, сутність економічної безпеки підприємства полягає у забезпеченні його прогресивного розвитку для потреб забезпечення виробництва необхідних товарів та надання відповідних послуг, спрямованих на задоволення потреб як підприємства, так і суспільства. При цьому економічна безпека проявляє себе у забезпеченні фінансової стабільності підприємства, запобіганні витоку будь-якої інформації [1].

О. О. Сосновська та М. О. Житар зазнача-ють, що сутність економічної безпеки підприємства полягає у «забезпеченні умов для його ефективного функціонування та стратегічного розвитку в умовах впливу загроз різноманітного характеру» [3].

Г. Ю. Ткачук зазначає, що «стан економічної безпеки відображає взаємозв'язок між внутрішніми інтересами господарюючого суб'єкта та інтересами суб'єктів зовнішнього середовища [5].

Отже, економічна безпека господарюючого суб'єкта відображає взаємозв'язок та взаємозалежність ступеня його економічного розвитку та міри економічної свободи».

А. Яніогло та Т. Полаєва на підставі проведеного дослідження узагальнюють, що на сьогодні поширеними є 5 ключових підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства:

1. Економічна безпека як стан захисту від загроз;

2. Економічна безпека як стан ефективного використання ресурсів;

3. Економічна безпека як здатність забезпечити стабільні функціонування та розвиток;

4. Економічна безпека як наявність конкурентної переваги;

5. Економічна безпека як здатність досягати цілі бізнесу.

Таким чином, на підставі вищенаведеного можемо дійти висновку, що на сьогодні поняття економічної безпеки у науковій літературі не є остаточно сформованим, що обумовлено його складністю та комплексністю [4].

На підставі вивчення наукових підходів, а також власних досліджень, вважаємо за можливе запропонувати наступне тлумачення: економічна безпека бізнесу - це комплексна характеристика бізнес-суб'єкта, що визначає міру його захищеності від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз та можливості до стабільного функціонування.

Управління економічною безпекою є важливою підсистемою загального менеджменту, від раціональності організації якої істотно залежать перспективи функціонування та розвитку суб'єктів бізнесу.

Можливості керівництва у сфері своєчасного розпізнавання, оцінювання загроз та розробки превентивних заходів щодо їх подолання визначають рівень стійкості та конкурентоспроможності, ефективності функціонування суб'єктів бізнесу.

У результаті виконаного дослідження було проведено комплексний аналіз теоретичних і практичних аспектів управління економічною безпекою у зовнішньоекономічній діяльності.

Управління економічною безпекою у зовнішньоекономічній діяльності є ключовим чинником стабільності та розвитку підприємства. Використання комплексного підходу до аналізу та управління ризиками дозволяє мінімізувати загрози, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову фінансову стабільність.

**Ключові слова:** еконмічна безпека, забезпечення управлінням, загроза.

## Список використаних джерел

*1. Аванесова Н. Е., Чупрін Є. С. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2017. № 1. С. 98-102.*

*2. Небава М.І., Коваленко В.В., Гавловська Н.І. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2017. 180 с.*

*3. Сосновська О. О., Житар М. О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. Облік і фінанси, 2018. № 3. 124-132 с.*

*4. Дідик А.М., Кузьмін О.Є., Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємства: підручник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019. 624 с.*

*5. Ткачук Г. О. Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. Економіка харчової промисловості, 2019. Том 11, випуск 4.*

# Економічна безпека підприємства: сутнісні характеристики та шляхи зміцнення

***Костянтин Новіков***
*здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти освітньої програми «Менеджмент»,*
*Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна,*
*e-mail: voltennovikov@gmail.com,*
*ORCID: 0009-0004-9583-4573*

Економічне становище України тривалий час перебуває під загрозою системних кризових явищ, спричинених розв'язаною російським агресором війною в країні, пандемією Covid-19 та їх наслідками (руйнування інфраструктури, системна міграція робочої сили, відтік «розуму», зниження платоспроможності населення тощо). Тож, функціонування національної економіки характеризується зростанням глобальної економічної нестабільності, під впливом якої перебувають усі без винятку суб'єкти господарювання. У цих складних умовах, коли під загрозою опинилась економічна безпека національних товаровиробників, актуальним є питання дослідження цього поняття та визначення шляхів її зміцнення.

Поняття «безпека» щодо діяльності підприємства є родовим відносно його різновидів, зокрема технологічної, інформаційної, фінансової, екологічної, кадрової, економічної безпеки тощо. Особливої значущості надається економічній безпеці суб'єкта господарювання, як його захисту від зовнішніх несприятливих чинників та умов, що стає основним завданням безпекоорієнтованого управління підприємством.

Категорія «економічна безпека» та її різні складники з'явилися в науковому та практичному обігу в Україні відносно нещодавно. Так, на початку 90-х років минулого століття із здобуттям нашою країною незалежності, формуванням державності, становленням національних, зокрема економічних інтересів набуло вжитку поняття «національної безпеки» (інституційний рівень) та похідне від нього «економічна безпека» підприємства (локальний рівень). Загальне розуміння поняття «безпека» означає відсутність загрози набутим цінностям та остраху, що їм буде нанесено шкоду. Тому, безпеку вважають підґрунтям забезпечення інших базових цінностей, зокрема «добробуту» та «сталого розвитку» і розглядають як основну передумову існування держави, суспільства, організації, індивіда, а її наявність уможливлює збереження певної накопиченої множини базових суспільних цінностей [1].

Компаративний аналіз наукових підходів авторів щодо визначення сутності економічної безпеки підприємства уможливив визначити два основні напрями її тлумачення [2-4]. Перший – вузький підхід, згідно з яким економічна безпека трактується як стан захищеності підприємства, його здатність своєчасно виявляти та нейтралізовувати загрози. Це зумовлено тим, що кожен

суб'єкт господарювання, незалежно від розміру чи галузевої приналежності, стикається з ризиком негативного впливу як із зовні, так і зсередини. Ідеться про загрозу таким ключовим параметрам функціонування підприємства, як конкурентоспроможність, ефективність, стабільність, розвиток тощо. Якщо підприємство вчасно не зреагує на ці виклики, їхня кількість може зростати, що, водночас, призведе до погіршення основних показників фінансово-господарської діяльності та унеможливить досягнення стратегічних цілей.

Другий підхід до трактування економічної безпеки підприємства є більш змістовним. Він охоплює визначення, що ґрунтуються на меті діяльності підприємства, зокрема на досягненні таких ключових цілей, як ефективне використання ресурсів, стійкий та сталий розвиток, стабільність функціонування, конкурентоспроможність [3; 4]. Реалізація цих цілей вимагає чітко визначених параметрів економічної безпеки, які передбачають розробку і впровадження превентивних заходів щодо уникнення загроз, а також забезпечення ефективного виконання економічної функції підприємства.

Водночас, заслуговують на увагу інші підходи до розуміння сутності поняття «економічна безпека» підприємства, які вважаємо не менш значущими. Так, комплексне визначення навів Т. Васильцев, розкриваючи економічну безпеку як такий стан функціонування підприємства, за якого воно та його продукція залишаються конкурентоспроможними на ринку, при цьому забезпечується максимальна ефективність використання ресурсів, інтелектуального, кадрового потенціалу, стабільність діяльності, здатність до стійкого і прогресивного розвитку, а також до протидії негативному впливу внутрішнього й зовнішнього середовища [5]. К. Зіненко та Т. Кобєлєва пропонують авторське розуміння методологічної сутності економічної безпеки будівельного підприємства, як стану його захищеності, що забезпечує стійке функціонування й досягнення цілей поточної діяльності та розвиток суб'єкта господарювання в перспективі з урахуванням інтересів і взаємодії зацікавлених сторін [6].

Отже, проведений аналіз уможливив підтримати комплексний підхід до тлумачення економічної безпеки підприємства і навести власне бачення цього поняття, як високого рівня захищеності потенціалу суб'єкта господарювання від внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих чинників, що забезпечує його конкурентоспроможність у ринковому середовищі, стабільне функціонування та сталий розвиток за допомогою ефективного менеджменту.

Відзначимо, що за більш-менш сприятливих умов ринкового середовища, коли не втручаються такі надзвичайні події, як війна, карантинні обмеження та ін., забезпечення економічної безпеки підприємства має ґрунтуватися на засадах системного, стратегічного підходів, які охоплюють усі сфери його господарювання. Ідеться про системне та систематичне запровадження на підприємстві таких заходів, як:

• постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення потенційних ризиків і загроз, а також створення ефективної системи управління ризиками;

• забезпечення фінансової стабільності через оптимізацію грошових потоків, диверсифікацію джерел доходу, створення фінансових резервів і підвищення ліквідності;

• інвестиції в людський капітал, розвиток кадрового потенціалу, захист інтелектуальної власності та формування сильної корпоративної культури;

• диверсифікація видів діяльності підприємства, розширення ринків збуту, впровадження інноваційних цифрових технологій;

• забезпечення правової та інформаційної безпеки, дотримання норм чинного законодавства, захист конфіденційної інформації;

• впровадження екологічних стандартів, дотримання принципів соціальної відповідальності та формування позитивного іміджу підприємства.

Отже, економічна безпека підприємства за таких умов – це не лише реакція на потенційні загрози, а й комплексна стратегія розвитку, яка дозволяє забезпечити стабільне, конкурентоспроможне та ефективне функціонування суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.

Військові дії в Україні спричинили надскладні умови виробничо-господарської діяльності національних підприємств, в яких системним явищем стало зростання кількості зовнішніх і внутрішніх загроз, що знижує рівень економічної безпеки та суттєво впливає на стабільність, конкурентоспроможність і перспективи розвитку бізнесу. На жаль, для багатьох товаровиробників сьогодні йдеться не про перспективи розвитку, а про реальне виживання через подолання надзвичайних, іноді непереборних руйнівних чинників. У таких умовах життєво необхідними стають такі заходи зміцнення економічної безпеки підприємств, як:

• забезпечення фізичної безпеки активів, зокрема через релокацію виробництва в безпечніші регіони, зберігання резервів, страхування майна;

• диверсифікація постачальників і ринків збуту з метою зниження залежності від нестабільних ланцюгів постачання;

• формування фінансової стійкості за допомогою створення резервних фондів, залучення пільгового фінансування та оптимізації витрат;

• зміцнення кібербезпеки та цифрової стійкості підприємства, зокрема через використання хмарних технологій, резервне копіювання даних і захист ІТ-інфраструктури від кібератак;

• адаптивне управління персоналом із урахуванням воєнного стану, застосування гнучких форматів зайнятості, налагодження ефективних внутрішніх комунікацій та організація психологічної підтримки працівників;

• антикризове стратегічне планування, що передбачає сценарний аналіз ризиків, оновлення бізнес-моделі та перехід до нових напрямів діяльності відповідно до запитів ринку;

• налагодження співпраці з державними, регіональними, міжнародними структурами для отримання фінансової, правової та інформаційної підтримки;

• впровадження інноваційних технологій, автоматизація процесів і гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Підсумовуючи зазначимо, що підходи до зміцнення економічної безпеки підприємства варіюють залежно від умов, в яких воно функціонує. У надзвичайних, кризових умовах доцільно оперативно запроваджувати запропоновані заходи з метою усунення деструктивних чинників та збереження економічної безпеки підприємства. Їх застосування в практичній діяльності дозволить товаровиробнику не просто вижити, а й створити потенціал для подальшого відновлення та розвитку в стабільнішому періоді. У більш-менш сталих умовах господарювання посилення економічної безпеки підприємства має відбуватися через розробку і реалізацію відповідної стратегії на засадах системного, стратегічного підходів з метою досягнення бажаного рівня ефективності, конкурентоспроможності товаровиробника у довгостроковій перспективі. У разі виникнення кризових ситуацій у цій стратегії мають бути передбачені певні алгоритми управлінських дій, що дозволять своєчасно їх усунути та запобігти послабленню економічної безпеки підприємства.

**Ключові слова:** безпека, національна безпека, економічна безпека, підприємство, військовий стан.

## Список використаних джерел

*1. Каламбет (Юдіна) С.В., Кириленко Б.О. Економічна безпека як багаторівнева система. Економіка і суспільство. 2016. №5. С. 344-349. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/62.pdf.*

*2. Денисенко М.П., Бреус С.В. Дефініція «економічна безпека» та її розвій в сучасних умовах господарювання. Theoretical foundations in Economics and Management. 2022. С.147-154. URL: https://isg-konf.com/uk/theoretical-foundations-in-economics-and-management/.*

*3. Шуміло О.С. Теоретико-методологічні засади управління економічною безпекою підприємств роздрібної торгівлі. Харків: Вид-во «Лідер», 2018. 372 с.*

*4. Пушкар Т.А., Дяченко К.С. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища економічної безпеки будівельних підприємств у розрізі її функціональних складників. Вісник ОНУ ім. О. М. Мечникова. 2017. Т. 22. № 3/56. С. 95-99.*

*5. Васильцев Т. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.*

*6. Зіненко К.А., Кобєлєва Т.О. Економічна безпека підприємства: методологічна сутність та складові формування. Вісник НТУ «ХПІ» Сер.: Економічні науки. 2022. №4. С. 9-16. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/274382/269525.*

# Досвід впровадження цифрових RFID технологій в управлінні 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 міжнародного бізнесу,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: OlegDE@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0002-7920-3961*

В сучасних економічних умовах загально прийнятним та об'єктивно обумовленим є розуміння того, що впровадження нових сучасних технологій, інструментів здатне оптимізувати діяльність підприємства та окремих його напрямів, функціональних сфер і забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку, надавши йому певні конкурентні переваги. Проте, значне різноманіття сучасних цифрових технологій визначає необхідність вибору саме тих технологій, які були би для конкретного підприємства найбільш доцільними та ефективними і відповідно забезпечували б найкращий бажаний результат їх використання.

Слід зазначити, що впровадження та ефективність тієї чи іншої технології в діяльності підприємств залежать від значної кількості внутрішніх та зовнішніх чинників, які здійснюють вплив на внутрішнє середовище підприємства, а також від сфери діяльності, структури, масштабу та інших чинників, які формують умови, за яких та чи інша технологія є доцільною чи недоцільною для її застосування конкретним підприємством.

Незважаючи на те, що RFID-технологія є однією із найбільш сучасних провідних технологій, об'єктивно важливим є розуміння умов, за яких прийняття управлінського рішення про її впровадження підприємством буде доцільним та обгрунтованим.

В сучасних умовах активного впровадження інноваційних технологій цифровізація всіх сфер функціонування в першу чергу спрямована на удосконалення, інформатизацію, цифрову трансформацію виробничої, операційної діяльності підприємств із забезпеченням їх переходу на нові автоматизовані системи управління.

З розвитком сучасних інноваційних технологій темпи цифровізації процесів зростають, а саме впровадження цифровізації та цифрових трансформацій набуває значного поширення, охоплюючи все нові галузі, сфери та підприємства з різним рівнем технологічного розвитку, масштабами та напрямами діяльності.

Поняття цифровізація та цифрова трансформація визначаються як процес змін і трансформацій, який виникає внаслідок впровадження нових цифрових технологій [1].

Цифровізація, впровадження сучасних цифрових технологій забезпечує підприємствам зростання технологічності, конкурентоспроможності продукції та самих бізнесів [2]. Доцільність та необхідність впроваджених процесів цифровізації сьогодні визнають навіть найбільш скептично налаштовані керівники із консервативними поглядами до управління та традиційними видами економічної діяльності. Тому значна зацікавленість та активність спостерігається в напрямі цифровізації управління виробничими процесами підприємств.

За визначенням Л. Лазебник, В. Войтенко цифровізація розглядається як автоматизація основних та допоміжних бізнес-процесів виробництва та бізнес-процесів в управлінні підприємством з метою забезпечення оптимізації і зростання ефективності роботи суб'єктів господарювання [3]. Зазначимо, що це одне із найбільш повних, цілісних бачень сутності процесів цифровізації, яке поєднує та обгрунтовує доцільність комплексного впровадження як цифровізації процесів управління виробництвом, так і цифровізацію функціональних процесів, включаючи облік, комунікації, трансформацію інформаційної системи та управління загалом.

У працях Л. Федулової цифровізація, цифрова трансформація є одним із пріоритетних напрямів державної політики в провідних країнах світу, а головними пріоритетами цієї політики стає підтримка цифровізації підприємств малого та середнього бізнесу [4]. Це свідчить, що процеси цифровізації в провідних країнах світу виводять на рівень завдань державного значення, а сама цифровізація розуміється як пріоритет в забезпеченні економічного розвитку.

За дослідженням Герберта Ван Ден Берга, П. Пітерсма цифровізація бізнес-процесів підприємства може бути здійсненою за трьома ключовими напрямами: оптимізації існуючих на підприємстві бізнес-процесів; цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства; розбудови нових бізнес-процесів [5]. На нашу думку, представлене бачення, яке комплексно та об'єктивно описує загальну картину можливих варіантів дій виробничого підприємства з управління виробничими процесами, а кожен із представлених напрямів-альтернатив є доцільним для реалізації підприємством за відповідних умов впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Досліджуючи світовий ринок виробництва та поширення технічних засобів, необхідних для впровадження та використання технологій радіочастотної ідентифікації, а саме міток, транспондерів, програмного забезпечення слід зазначити, що процес промислового виробництва електронних міток включає проектування чипів, їх виробництво, а також виробництво обладнання для зчитування та проектування, розроблення програмного забезпечення, необхідних додатків та забезпечення їх системної інтеграції.

Ключовими сферами застосування технологій радіочастотної ідентифікації на глобальному світовому ринку фахівці зазначають сфери роздрібної торгівлі, логістики, фінансів, медицини та інші. При цьому, сегмент роздрібної торгівлі займає понад 40% світового ринку застосування RFID-технологій. Таке значне поширення та застосування цих технологій пов'язано із необхідністю операційної

ідентифікації руху, обліку товарів, швидких змін, оновлення цін у зв'язку з активним розвитком електронної торгівлі із застосуванням цифрових додатків. Наступним поширеним напрямом впровадження RFID-технологій стала сфера логістики, частка якої в світовому ринку впровадження цих інноваційних технологій становить 20%. Це пов'язано із необхідністю оперативного відстеження руху товарів, вантажів та управління запасами, а електронні мітки здатні забезпечити швидку ідентифікацію вантажів, забезпечити зростання рівня безпеки та ефективності впровадження логістичних операцій [6].

Досліджуючи вітчизняний ринок слід зазначити, що досвід постачання та впровадження нових цифрових RFID-технологій в діяльності українських підприємств мають системні інтегратори цих технологій: Компанія «Смарт-карти України», Компанія «Восток», ТОВ «System Group», Компанія «ІНТЕЛПОЛ», ТОВ «ТЕХНОТРЕЙД» [6]. Найбільшими світовими розробниками, постачальниками RFID-технологій та виробниками відповідного обладнання є Компанії «Zebra», «Impinj», «Alien», «Evolis» та інші [6].

Загалом, основними напрямами застосування систем автоматизації бізнес-процесів підприємств є: інвентаризація основних засобів підприємств; інвентаризація, контроль обліку руху матеріальних ресурсів; автоматизація систем обліку складських запасів; контроль руху товарів в дорозі; ідентифікація транспорту; впровадження внутрішніх платіжних систем; впровадження контролю доступу в приміщення; впровадження системи контролю виносу; організація обліку відвідувачів; облік текстильних виробів; впровадження дисконтних програм; автоматизація бібліотек; автоматизація процесів паркування.

Виявлено, що впровадження нових цифрових RFID-технологій в виробничій операційній діяльності підприємств, як результат дає можливість не лише ідентифікувати матеріальні об'єкти та ресурси, здійснити контроль їх переміщення, удосконалити підсистеми обліку, управління запасами, управління логістичними процесами та процесами операційної діяльності, але й забезпечити управління витратами та налагодження ефективної системи контролю і безпеки виробничої, операційної діяльності, забезпечити зростання ефективності роботи підприємств. Впровадження цієї системи дає можливість зменшити кількість працівників для обслуговування і таким чином зменшити та мінімізувати витрати; забезпечити швидке безконтактне розпізнавання, відстеження часу перебування, оптимізувати та налагодити точний облік обслуговування і відповідно забезпечить точний облік доходів, що будуть отримані підприємством, отримати точні аналітичні дані щодо ТМЦ; зменшити вплив людського фактору на роботу, покращити рівень безпеки в роботі та отримати інші важливі переваги.

**Ключові слова:** управління виробничими процесами, процеси, цифровізація, нові цифрові технології, операційні процеси, цифровізація управління виробничими процесами.

## Список використаних джерел

*1. Gong C. & Ribiere V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. Technovation. vol. 102, 102217. DOI: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217*

*2. Коробка, С. В. (2021). Теоретичні аспекти управління виробничими системами в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. № 1 (03). С. 39-45. http://e-visnyk.dniprondise.in.ua/journals/3_2021/7.pdf*

*3. Лазебник, Л.Л. & Войтенко, В.О. (2020). Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. № 42. С. 18–22. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf*

*4. Федулова, Л. (2020). Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. Економіка природокористування і сталий розвиток. № 7(26). С. 6–14. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/166840*

*5. Gerbert van den Berg & Paul Pietersma (2015). Key Management Models. The 75+ models every manager needs to know. Pearson. 326 p.*

*6. Statista, (2022). RFID adoption in retail 2018-2020, by macro-region. www.statista.com/statistics/1192510/rfid-adoption-in-retail-by-macro-region/*

# Гейміфікація у системі нематеріального стимулювання персоналу організації

***Анастасія Павлова***
*здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: PavlovaAO@krok.edu.ua*
***Ганна Пазєєва***
*к.е.н., доцент, 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 даної теми полягає у тому, що в умовах швидких змін в бізнес-середовищі та зростаючими вимогами до працівників, підтримання та підвищення їхнього рівня мотивації стає необхідною умовою для ефективної діяльності підприємства. Однак традиційні методи матеріального стимулювання більше не здатні самостійно це забезпечити, тому сучасні організації приділяють все більше уваги нематеріальній системі стимулювання персоналу, застосовуючи інноваційні підходи до мотивації. Гейміфікація, як новітній інструмент нематеріального стимулювання, дозволяє адаптуватися до цих вимог і сприяє підвищенню залученості та продуктивності працівників. Даний підхід спрямований на створення більш ефективної і мотивованої команди в умовах сучасного конкурентного ринку.

**Об'єктом** дослідження є гейміфікація в системі нематеріального стимулювання персоналу організації.

**Предметом** дослідження є застосування гейміфікації як інструменту нематеріального стимулювання персоналу організації.

**Метою** дослідження є визначення впливу гейміфікації на мотивацію та ефективність праці персоналу в межах нематеріального стимулювання.

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

• визначити сутність нематеріальної системи стимулювання персоналу та її значення для організації;

• визначити гейміфікацію як інструмент нематеріального стимулювання персоналу та проаналізувати її ключові характеристики;

• дослідити вплив гейміфікації на мотивацію, залученість та продуктивність працівників;

• розглянути приклади успішного застосування гейміфікації у сучасних компаніях;

• проаналізувати потенційні ризики та обмеження гейміфікації в системі стимулювання персоналу.

**Інформаційна база дослідження.** Теоретичні та методичні аспекти гейміфікації, її вплив на мотивацію та ефективність праці співробітників були розглянуті в праці Ліпич Л. [1]. Платформа Hurma [2], яка спеціалізується на

рішеннях для управління людськими ресурсами, представила реальні кейси застосування гейміфікації, а також дослідницькі дані щодо її ефективності. Вітчизняні науковці Назаренко С. Та Малиновський А. [3] розглянули гейміфікацію як інноваційний метод стимулювання персоналу, описавши її основні інструменти та механізми впливу. Можливі ризики та недоліки впровадження гейміфікації проаналізувала німецька дослідниця Муравскі Л. [4].

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

**Етапи та результати дослідження.** На першому етапі нами було здійснено аналіз літературних джерел з теми нематеріального стимулювання персоналу та гейміфікації. Це дозволило визначити ключові інструменти гейміфікації, необхідні характеристики, а також з'ясувати їх вплив на мотивацію працівників та продуктивність у робочому середовищі.

На другому етапі було досліджено реальні кейси впровадження гейміфікації в діяльність організації, зокрема Marriott International. Також визначено можливі ризики застосування гейміфікації, такі як психологічний тиск через змагальні елементи, а також відсутність довгострокових досліджень щодо стабільності ефектів гейміфікації.

Система нематеріального стимулювання персоналу організації являє собою комплекс заходів та інструментів, що спрямовані на підвищення рівня мотивації та продуктивності персоналу без застосування матеріальних винагород [1]. Дана система є основою для формування корпоративної культури організації та створення сприятливого робочого середовища.

Гейміфікація є відносно новим інструментом у системі нематеріального стимулювання персоналу, який впливає на поведінку працівників через залучення ігрових елементів і механізмів у робоче середовище. Використання цього підходу сприяє підвищенню залученості персоналу, оскільки трансформує робочу рутину, роблячи її більш захопливою та мотивуючою. Завдяки гейміфікації знижуються психологічні та соціальні бар'єри, що сприяє розкриттю потенціалу працівників і підвищенню їхньої продуктивності [1].

Гейміфікація активно застосовується в HR-сфері, особливо для підвищення ефективності навчання персоналу, оскільки інтеграція ігрових елементів робить освітній процес більш захопливим, структурованим і результативним. Дослідження TalentLMS підтверджують ефективність цього підходу: 62% працівників відзначають вищу мотивацію під час гейміфікованого навчання порівняно з традиційними лекціями та тренінгами [2]. Гейміфікованим процесом можна назвати лише той, що має наступні характеристики: чітко визначені цілі, що забезпечують мотивацію участі у грі; логічні та послідовні правила, що задають обмеження та рамки досягнення поставлених цілей; стабільна система зворотного зв'язку, яка гарантує, що поставлені цілі досяжні, а гравці виконують правила; добровільна згода на участь у грі і слідування правилам досягнення мети [1]. Основними інструментами, що застосовуються в гейміфікації є рейтингові

системи, рівні прогресу, бали, винагороди, досягнення, командні змагання та кольорові бейджі для відстеження та винагородження успіхів працівників. Також гейміфікація включає в себе регулярне проведення конкурсів між командами чи окремими працівниками для стимулювання внутрішньої конкуренції [3]. Так, наприклад, великі компанії активно інвестують у створення спеціальних платформ, де працівники отримують бали за виконання поставлених завдань, які вони потім можуть обміняти на певні винагороди або привілеї. Це дає працівникам відчуття перемоги та визнання їх зусиль, що значно підвищує їх лояльність до компанії та рівень мотивації для досягнення нових цілей.

Реальним кейсом такого підходу стала міжнародна мережа готелів Marriott International, що шукала вмотивованих кандидатів за межами США. Для цього компанія створила гру «My Marriott Hotel», де кандидати керували власним готелем, що дало їм уявлення про роботу, а компанії допомогло відсіяти тих, хто не мав відповідних здібностей. Компанія досягла своєї мети та привабила новачків, які значно легше пройшли етап адаптації, оскільки розуміли основні завдання ще до початку роботи в компанії [2].

Негативним аспектом гейміфікації є можливий тиск на працівників, пов'язаний з постійним змаганням за бали та перше місце в рейтингу. Це може створити додатковий стрес для працівників, внаслідок чого їх фокус зміститься з виконання роботи на змагання з колегами, а продуктивність впаде. Крім цього науковці в сфері людських ресурсів ще не змогли дійти до конкретних висновків щодо довгострокових наслідків впровадження гейміфікації. Тобто, хоча зараз гейміфікація демонструє позитивний вплив на мотивацію співробітників, наукова спільнота поки не має однозначних відповідей щодо її довгострокової ефективності та стабільності результатів у майбутньому [4].

**Практична значущість результатів дослідження.** Гейміфікація в системі нематеріального стимулювання персоналу дозволяє значно підвищити мотивацію, залученість і продуктивність працівників, що є критично важливим для успіху організацій в умовах швидких змін та високої конкуренції на ринку. Однак важливо враховувати можливі недоліки, такі як додатковий стрес і тиск через змагання за бали, а також відсутність чітких даних щодо її довгострокового впливу. Тому для ефективного впровадження гейміфікації необхідно збалансовано використовувати її переваги та обережно ставитись до потенційних ризиків.

**Висновки.** Отже, у процесі дослідження було встановлено, що гейміфікація є ефективним інструментом в системі нематеріального стимулювання персоналу організації, що може бути інтегрованим в HR-процеси, навчання та адаптацію персоналу. Використання рейтингових систем, рівнів прогресу, балів, винагород та командних змагань дає змогу покращити рівень залученості працівників та сприяє їхньому професійному розвитку. Разом із цим, було виявлені потенційні ризики та обмеження щодо застосування гейміфікації. Зокрема, постійне змагання між працівниками може спричинити психологічний тиск та стрес, що негативно позначається на емоційному стані персоналу. Крім того, досі немає науково підтверджених даних щодо довгострокової стабільності ефектів

гейміфікації в системах мотивації компаній.

Таким чином, успішне застосування гейміфікації вимагає адаптації ігрових механізмів до специфіки діяльності компанії та її корпоративної культури, систематичний моніторинг ефективності та запобігання надмірному змагальному тиску на працівників. При правильному використанні гейміфікація може стати дієвим інструментом нематеріального стимулювання, що сприяє підвищенню мотивації персоналу, ефективності їхньої роботи та лояльності до організації.

**Ключові слова:** гейміфікація, нематеріальна система стимулювання, мотивація, продуктивність.

## Список використаних джерел

*1. ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 3, 35, 136–142. URL: https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/847 (Дата звернення: 17.03.2025)*

*2. Hurma: Кейси з гейміфікації: як залучають у світових компаніях. URL: https://hurma.work/blog/kejsi-z-gejmifikaczii-yak-zaluchayut-u-svitovih-kompaniyah/ (дата звернення: 20.03.2025);*

*3. Назаренко, С., & Малиновський, А. (2023). ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ТОРГОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ. Економіка та суспільство, (57). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3157 (Дата звернення: 19.03.2025);*

*4. SajeJournals, Lena Murawski: Gamification in human resource management—Status quo and quo vadis. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2397002220961796?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.03.2025).*

## Перспективні напрями 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*

Досліджуючи перспективи інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції слід зазначити, що науковці по різному окреслюють його напрями та можливості.

В дослідженнях вітчизняних науковців представлено різні бачення напрямів та перспектив інноваційного розвитку підприємств загалом та в умовах євроінтеграції зокрема. На думку науковців П. Микитюк, Ж. Крисько, О. Овсянюк-Бердадіна, С. Скочиляс, для підприємств доцільними можуть бути такі напрями інноваційного розвитку, як:

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

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

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

Зазначимо, що наведена класифікація узагальнює та визначає напрями інноваційного розвитку як і загалом напрями еволюціонування, чи революційних змін розвитку економічних систем підприємств загалом, вочевидь взявши за основу класифікації самих інновацій, таких як базові, радикальні, покращуючі, модифікуючі інновації, що є обґрунтованим. Основою інноваційного розвитку є безпосередньо впровадження інноваційних розробок, а їх сутність та ознаки можуть визначати характеристики та активність змін і напрям інноваційного розвитку [2].

На думку науковців З. Юринець, Л. Гнилянська, Р. Юринець за масштабністю інноваційних змін напрями інноваційного розвитку поділяються на локальні, зосереджені на внутрішніх інноваціях в діяльності підприємства та глобальні – спрямовані на зміни як в діяльності підприємств так і на зміни зовнішнього середовища [3]. За рівнями, напрями інноваційного розвитку поділяють на стратегічні, що забезпечують прийняття підприємством інноваційної стратегії розвитку та тактичні, що полягають у вирішенні поточних завдань, пов'язаних із інноваційною діяльністю підприємства [4]. Крім вище наведених класифікацій, напрями інноваційного розвитку можуть охоплювати різні функціональні сфери, такі як виробнича, маркетингова, соціальна та інші [5].

Водночас, модернізація, оновлення виробничих баз з новим обладнанням,

перехід на сучасні технології виробництва і випуск нової інноваційної продукції це завдання, реалізація яких потребуватиме розширення та зміцнення, а для багатьох підприємств і початку тісної співпраці між підприємствами реального сектору економіки та науковим організаціями.

Таким чином, на рівні підприємств ключовими пріоритетами інноваційного розвитку є: розробка та прийняття стратегії інноваційного розвитку підприємства із визначенням стратегічних цілей розвитку; модернізація, оновлення обладнання, технічних баз виробництва продукції; закупівля нового обладнання, відкриття нових напрямів діяльності; перехід підприємств на нові високотехнологічні процеси, впровадження нових технологій виробництва; впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами та автоматизація процесів в політиці, збуті продукції, інших підсистемах підприємства; активування та розбудова взаємодії з науковими установами, організаціями з метою створення інновацій, нової техніки, технологій та їх залученням на оновлення підприємства; проведення інноваційних розробок науково-дослідної діяльності, НДДРК зі створення інноваційних товарів, технологій; розробка та впровадження у виробництво нової високотехнологічної продукції; експортна орієнтація високотехнологічної продукції підприємства; впровадження енергоефективних технологій, перехід на технології економії ресурсів, безвідходного, маловідходного виробництва; зміну структури, асортименту продукції; перехід на використання у виробництві нових більш технологічних матеріалів та сировини; навчання, підвищення кваліфікації кадрових ресурсів підприємства; впровадження програм підготовки навчання кадрів, зміцнення кадрового потенціалу підприємства; розвиток ідей, креативних інноваційних рішень, процесів, технологій у всіх сферах функціонування підприємства; акумулювання внутрішніх фінансових ресурсів та їх цільове спрямування на фінансування інноваційного розвитку; впровадження проєктування з розробкою інноваційно-інвестиційних проєктів та пошук і залучення зовнішніх інвестицій, необхідних для їх реалізації.

Одним із головних базових напрямів управління інноваційним розвитком є планування, вибір та впровадження інноваційних стратегій, який передбачає обґрунтування, планування, впровадження та реалізацію стратегій здійснення інноваційної діяльності. Інноваційна стратегія дає можливість визначити мету та стратегічні цілі, що є пріоритетними для діяльності підприємства на визначену стратегічною перспективою кількість років та зосередити всі зусилля, потенціал та ресурси підприємства на досягнення цілей інноваційного розвитку.

Впровадження фундаментальних, прикладних досліджень та НДДКР є напрямом інноваційного розвитку, який забезпечує формування основи подальшої інноваційної діяльності – новації, наукового задуму, ідеї, винаходу. Впровадження радикальних інновацій потребує проведення фундаментальних прикладних досліджень та НДДКР, результатами яких стають наукові відкриття та розробки технологій, готових для подальшого промислового впровадження та комерціалізації, в якійсь певній окремій сфері галузі діяльності чи загалом з

широкою дифузією та сферами застосування (як скажімо, Інтернет чи цифрові технології, мікросхеми та інші радикальні технології, що стали невід'ємною інноваційною основою змін багатьох сфер та галузей діяльності людства). Забезпечення цього напряму інноваційного розвитку потребує наявності відповідної наукової, інтелектуальної бази, науковців, а тому здійснюється науково-дослідними інститутами, лабораторіями та іншими організаціями, що здійснюють дослідження на замовлення держави (стратегічні інновації) та за договорами з об'єктами господарської діяльності.

Зазначимо, що одним із найбільш базових поширених напрямів інноваційного розвитку є створення нових продуктів та послуг, при цьому мова йде як про саме створення, розробку радикально нових інноваційних чи удосконалених, модифікованих (таких, що не зазнали окремих конструктивних чи функціональних змін) моделей та виробів та їх впровадженням у виробництво та комерціалізацію. Цей напрям стосується як створення нових продуктів з новими властивостями, так і формування нових ринків чи сфер діяльності.

За результатами проведеного дослідження визначених науковцями перспектив впровадження інновацій сформовано ключові напрями, складові управління інноваційним розвитком, характерні та доцільні для діяльності підприємств в умовах євроінтеграції. Такими напрямами, складовими виступають як традиційні складові, такі як створення нової продукції та послуг і удосконалення процесів виробництва, здійснення фундаментальних, прикладних досліджень та НДДКР, створення нових технологій, матеріалів, обладнання, так і більш нові і менш досліджені напрями, такі як розвиток інноваційного потенціалу підприємства; удосконалення та розвиток знань як основи створення та впровадження інновацій; формування інноваційних стратегій та їх впровадження; розбудова інфраструктури інновацій; трансфер інновацій; цифровізація процесів інноваційного розвитку; інтеграція, глобалізація інноваційного розвитку, випуск високотехнологічної продукції та її експортна орієнтованість; кластеризація інноваційної діяльності.

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

## Список використаних джерел

*1. Микитюк П., Крисько Ж., Овсянюк-Бердадіна О., Скочиляс С. (2015). Інноваційний розвиток підприємства. Тернопіль: Принтер Інформ. 224 с.*

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

*3. Юринець, З. Гнилянська Л., & Юринець Р. (2021). Управління інноваційним розвитком. Львів: СПОЛОМ, 2021. 132 с.*

*4. Мазаракі А., & Федулова Л. (2017). Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств сфери торгівлі. Підприємництво і торгівля. №. 21. С. 20-25.*

*5. Гришова, І., & Непочатенко В. (2013). Вплив інституціональної структури на розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. № 2 (7). С. 47–54.*

# Впровадження процесів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств

***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*

Процеси здійснення інноваційної діяльності та їх інвестиційного забезпечення потребують обґрунтування, розбудови і впровадження ефективної системи управління.

Теоретичні аспекти управління інноваційною, інвестиційною діяльністю, інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств представлені у працях багатьох науковців.

У дослідженнях В. Волощук особливої уваги, на думку автора, потребує здійснення оцінювання інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств [1]. Наголошується на необхідності розробки та застосування інструментарію, використання методів оцінювання, які могли б забезпечувати своєчасність і адекватність реагування на процеси впровадження інновацій, інвестиційного забезпечення, їх економічну доцільність та ефективність.

Досліджуючи управління інвестиціями та інноваціями Ю. Вітковський зосереджує увагу на прийомах та підходах, які застосовують для управління розвитком підприємства [2]. При цьому, управлінська діяльність та завдання мають бути спрямованими на формування і зміцнення інноваційного, інвестиційного потенціалу підприємства. На нашу думку, такий підхід до управління є значно ширшим та охоплює базис інвестиційно-інноваційного забезпечення, а саме наявність самих інвестиційних та інноваційних ресурсів, інвестиційно-інноваційний потенціал, який має підприємство в здійсненні своєї діяльності.

Загалом, наукова парадигма формування засад інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств формується на філософсько-логічному поєднанні різних бачень як системології визначень так і їх сутнісних характеристик. Так, частина науковців дотримуються термінології інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємства, інші науковці визначають ці процеси як інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку, частина дотримується термінології інвестиційне та інноваційне забезпечення чи навпаки інноваційне-інвестиційне забезпечення розвитку підприємств [3]. Власне, всі бачення науковців мають загальні, спільні думки щодо необхідності наявності ресурсів та потенціалу, який є основою забезпечення, залежності від внутрішнього і зовнішнього середовищ та необхідності управління процесами, для здійснення яких необхідна розбудова ефективної системи управління.

Розвиток вітчизняної економіки, її техніко-технологічне оновлення повинно відбуватися з впровадженням найбільш нових технологій якими і

є інформаційні цифрові технології. Такий розвиток потребує інноваційного забезпечення – наявності та можливості використання на підприємствах нових сучасних цифрових революційних технологій та інвестиційного, фінансового забезпечення реалізації процесів їх впровадження [4].

Інвестиційне середовище та його значення в залученні інвестицій та інвестиційномузабезпеченні інноваційних процесів досліджували у своїх працях М. Денисенко, А. Гречан [5]. Так, інвестиційне середовище може бути визначене як складне явище соціально-економічного характеру яке здійснює вплив на процеси економічного відтворення, пришвидшує або навпаки призупиняє інтеграційні процеси, рух національної економіки у світову економіку.

Загалом, сутність інвестиційно-інноваційних процесів розвитку полягає у вивченні, узгодженні інтересів всіх учасників економічних процесів, таких як держава, підприємства та суспільство за для розвитку, розбудови необхідної для інвестиційно-інноваційних процесів інфраструктури, формування інвестиційного середовища та використання широкого кола джерел фінансування за для зростання інноваційної активності підприємств.

Зазначимо, що активування, впровадження інвестиційно-інноваційних процесів на всіх рівнях економічної системи по-перше забезпечуватиме єдність такої системи загалом, по-друге активуватиме впровадження розробок нових технологій, здобутків науково-технічного прогресу в економічну діяльність як окремих структур господарювання, так і галузей, регіонів та країни, по-третє забезпечувати єдність, міцність та мультиплікативність інвестиційно-інноваційного розвитку економічної системи країни загалом та кожного суб'єкта господарювання як невід'ємної її частини, зокрема. Це дає підстави до необхідності розгляду управління інвестиційно-інноваційним розвитком підприємств з обов'язковим урахуванням впливів та чинників дії внутрішнього та зовнішнього середовища макрорівня та мікрорівня, як в аспектах впливів та ризиків, так і з позицій перспектив та можливостей розвитку, що на нашу точку зору має і повинно бути враховано при обгрунтуванні теоретичних засад розбудови системи управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств.

Суб'єктами інституційного середовища, що виступають регуляторами та безпосередніми учасниками процесів управління інноваційною, інвестиційною діяльністю є відповідні органи державної та місцевої влади, державні заклади, установи які забезпечують підтримку, експертизу інвестиційно-інноваційних проектів, наукові освітні установи, заклади, організації; фінансові, інвестиційні організації, банківські структури, фондові біржі; страхові, консалтингові, проектно-орієнтовані та інші компанії, агенції інноваційного розвитку, інвестиційні та венчурні фонди та інші організації. Такий перелік не є вичерпним, він дає лише загальне уявлення про те, наскільки масштабними є процеси управління інвестиційно-інноваційною діяльністю та яка значна кількість суб'єктів різних рівнів управління задіяна та взаємодіє в процесі здійснення такої діяльності в зовнішньому правовому, економічному, суспільному середовищах.

Проте, від діяльності, сформованості та результативності роботи цих суб'єктів залежать можливості і перспективи здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності окремими суб'єктами господарювання, підприємствами та результати цієї роботи.

Узагальнюючи зазначимо, що найбільш важливими чинниками успіху в інвестиційно-інноваційній діяльності є сама готовність підприємств до впровадження змін, наявність у них власних фінансових ресурсів для впровадження такої діяльності, реальна можливість залучення для здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності інвестиційних ресурсів із зовнішніх джерел, наявність інвесторів та їх зацікавленість в інвестуванні та формування, розбудова середовища, ринку, інфраструктури інноваційної діяльності для взаємодії всіх учасників інвестиційно-інноваційних процесів.

Результати проведених досліджень дають можливість зробити висновок проте, що в сучасних умовах розвитку зовнішнього інвестиційного середовища, сформованості та дії інститутів інвестування, інфраструктури інноваційних та інвестиційних ринків, механізмів державного регулювання інвестиційно-інноваційного забезпечення суб'єктів господарювання першочергового значення набуває системне, комплексне управління інвестиційно-інноваційною діяльністю, інвестиційно-інноваційними проектами на всіх етапах їх виконання з використанням організаційних форм інноваційного, інвестиційного менеджменту, що є найбільш ефективними для управління інноваційною, інвестиційною діяльністю.

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

## Список використаних джерел

*1. Волощук, В. Р. (2020). Інструментарій оцінки інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. № 12. С. 61–71.*

*2. Вітковський, Ю. П. (2019). Методологічні та методичні прийоми і підходи до управління розвитком інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів агробізнесу. Вісник ХНАУ. № 4(2). С. 210–219.*

*3. Поліщук, Н.В. (2009). Теоретичні підходи до визначення сутності інновацій. Галицький економічний вісник. № 1 (22). С. 20 – 23*

*4. Кириченко, О. (2024). Напрями управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств в сферах інформаційних технологій та інновацій. Вчені записки Університету «КРОК», № 4(76), С. 96–103. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-96-103*

*5. Денисенко, М. П. & Гречан, А. П. (2005). Інвестиційний клімат України та напрями його подальшого покращення. Проблеми науки. №12. С. 32-39.*

# Концептуальні засади та підходи до процесів управління інноваційною діяльністю 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*

Однією з головних ознак сучасності є можливість, здатність керівників підприємств своєчасно та відповідно реагувати на потреби споживачів та зміни кон'юнктури ринку, розробляючи та впроваджуючи товари, послуги які найбільш повно відповідали б існуючим потребам ринку. Дослідження та концептуальні бачення наукових підходів до управління інноваціями представлено у працях багатьох провідних науковців. Це обумовлено високою актуальністю та важливістю управління інноваційної діяльністю, що пов'язано з сучасними тенденціями переходу до технологій Четвертої промислової революції, Індустрії 4.0., процесів інноватизації виробничої, управлінської, комерційної й інших сфер та визнанням інноваційної діяльності як основи, рушійної сили зростання конкурентоспроможності підприємств [1,2].

У дослідженнях К. Сорока сутність управління визначається як певна сфера людської діяльності, що з'явилася внаслідок розподілу праці та впроваджується керівниками в управлінні за для досягнення підприємством визначених цілей. Водночас, цим науковцем представлено й інше трактування за яким управління забезпечує спрямовану організацію та координування діяльності підприємства [3].

Загальне розуміння управління як впливу суб'єктів на об'єкти управління з метою досягнення мети та цілей діяльності представлено у працях А. Загороднього, Г. Вознюк [4]. Науковці наголошують на функціональних аспектах за якими управління виступає сукупністю базових функцій, що забезпечують вплив суб'єкта на об'єкт управління.

Таким чином, у працях науковців управління представлено як вид діяльності спрямований на реалізацію визначеної мети; як наукова категорія з обгрунтування теоретико-концептуальних засад формування в межах системи управлінських відносин; як процес завдяки якому можуть і повинні бути реалізованими управлінські функції. Узагальнюючи сутність та поняття управління слід зазначити, що воно розглядається науковцями як система; як процес; як функція; з позицій теоретичних підходів до управління; як вплив, що здійснюється на об'єкти управління.

Досліджуючи наукову дефініцію, сутність та поняття «управління інноваціями» у працях науковців слід зазначити, що вони мають щодо неї різні наукові підходи та бачення. Одним із найбільш фундаментальних представлених у численних наукових працях є системний підхід до управління. У дослідженнях А. Череп цей підхід представлений як система управління інноваціями, що

являє собою сукупність суб'єктів та об'єктів управління між якими сформовані взаємозв'язки та системна взаємодія, а також принципів, управлінських функцій, методів, технологій, за якими ця системна сукупність взаємодіє [5]. Слід зазначити, що підхід до управління інноваційною діяльністю як системою не лише представляє систему як сукупність складових між яким сформована та відбувається взаємодія, на наш погляд системний підхід розкриває цілісність та постійність процесів здійснення інновацій, інноваційної діяльності та сприйняття їх не як періодичне чи тимчасове явище, а як постійну діяльність, що має всі ознаки та якості системи.

У дослідженнях В. Покотилової системний підхід поєднано із процесним підходом. Управління інноваційною діяльністю, на думку автора, являє собою систему управління інноваційними процесами [6]. Слід зазначити, що поєднання системного та процесного підходів загалом є притаманним сучасному баченню управління. В управлінні інноваційною діяльністю він відображає саму суть дії системи, що реалізує взаємозв'язки та взаємодію між суб'єктами, а саме управлінням здійснюється через впровадження процесів, застосовуючи системний та процесний підходи.

Управління інноваційною діяльністю є частиною яка поряд з іншими (операційною, виробничою, постачальницькою, фінансовою, збутовою) діяльністю формують загальну систему управління підприємством. Слід зазначити, що таким чином представлено системно-функціональний підхід до управління.

З точки зору організаційного підходу інноваційна діяльність являє собою невід'ємну складову загальної системи управління підприємством. Водночас, управління інноваційною діяльністю представляють як комплекс заходів спрямованих на створення інноваційних ідей, впровадження інновацій, їх подальшу комерціалізацію. Таким чином, управління інноваціями виступає сферою управління, що забезпечує на підприємстві створення та впровадження інновацій.

Проте не зважаючи на значну кількість наукових праць, що представляють авторські бачення сутності управління, формулювання наукових підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств, їх впровадження в умовах діджіталізації бізнесу, в реаліях вітчизняної економіки залишає широкий простір для здійснення подальших наукових досліджень. У працях науковців управління представлено як вид діяльності спрямований на реалізацію визначеної мети; як наукова категорія з обгрунтування теоретико-концептуальних засад формування в межах системи управлінських відносин; як процес завдяки якому можуть і повинні бути реалізованими управлінські функції. Узагальнюючи сутність та поняття управління слід зазначити, що воно розглядається науковцями як система; як процес; як функція; з позицій теоретичних підходів до управління; як вплив, що здійснюється на об'єкти управління.

Узагальнюючи зазначимо, що імплементація всього комплексу наукових підходів до розбудови системи управління інноваційною діяльністю підприємства

дасть можливість вирішити проблеми, що гальмують розробку та впровадження інновацій в умовах діджіталізації та забезпечать ефективний інноваційний розвиток бізнесу. Застосування принципів, функцій, методів, інструментів управління дасть можливість раціонально використовувати та примножувати людський капітал, його знання і здатність до генерування ідей, створення розробки та реалізації інновацій. Таким чином, управління інноваційною діяльністю забезпечує економічне зростання бізнесу і значною мірою формує рівень, результати соціально-економічного розвитку країни загалом.

Науковцями наголошується на тому, що управління інноваційною діяльністю на завершальних етапах впровадження інновацій має включати аналіз та оцінку показників ефективності впроваджених дій; порівняння цих отриманих фактичних показників з запланованими (визначеними за стратегією, стратегічними та тактичним планами) з метою ідентифікації відхилень та невідповідності. Виявлення відхилень дає можливість вжити заходів необхідних для удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю та забезпечення кращих результатів, прибутковості діяльності бізнесу загалом. Такими заходами можуть бути підвищення якості управління чи розбудова інноваційного середовища, здатного забезпечити ефективність впровадження інновацій.

**Ключові слова:** управління, діджіталізація, інновації, діджіталізація бізнесу.

**Список використаних джерел**

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

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

*3. Сорока, К. О. (2013). Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія Дніпропетровськ: Дніпропетр. держ. фін. акад. 172 с.*

*4. Загородній, А. Г. & Вознюк, Г. Л. (2007). Фінансово-економічний словник. К.: Знання. 1072 с.*

*5. Череп, А. В. (2009). Управління підприємством на основі реінжинірингу: монографія. Запоріжжя: ЗНУ. 270 с.*

*6. Покотилова, В. І. (2008). Управління інноваційною діяльністю в аграрному виробництві: монографія. Київ : ННЦІАЕ. 304 с.*

# Прикладні аспекти використання зворотного зв'язку в управлінні мотиваційним кліматом організації

***Павло Радчук***
*здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: RadchukPS@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0001-3105-834X*

Для успішного управління важливо розуміти управлінську ціль, яку ми перед собою ставимо, наявний управлінський інструментарій та механізм впливу даного інструментарію на очікуваний результат.

В управлінні мотиваційним кліматом організації основною ціллю є створення такої атмосфери (мотиваційного клімату), яка буде сприяти досягненню глобальних фінансових та нефінансових цілей організації через максимальне залучення працівників у їх прагненні до поставленої перед ними мети з визначенням критеріїв успіху та невдачі, через їхній професійний розвиток та бажання продовжувати працювати в організації.

Зазначеному визначенню відповідає описаний у науковій літературі конструкт мотиваційного клімату майстерності (на основі робіт C.Ames) [1], формування якого супроводжується позитивним впливом на залученість працівників, утримання працівників в організації [2], підвищення їхньої стійкості до стресу та вигорання [3], а отже позитивно впливає на результат діяльності організації. Таким чином, формування мотиваційного клімату майстерності може розглядатись у якості цілі управління мотиваційним кліматом організації, відповідно – покращення мотиваційного клімату організації означитиме її рух в сторону мотиваційного клімату майстерності.

Слід зазначити, що переваги мотиваційного клімату майстерності реалізуються через задоволення базових психологічних потреб людини щодо автономії, компетентності та спорідненості (взаємодії) з іншими людьми [4]. Спираючись на це теоретичне підґрунтя, доцільно припустити, що ті інструменти управління, які будуть чинити (механізм управлінського впливу) позитивний вплив на задоволення потреб працівника у зростанні його компетентності, розширенні автономії та поглибленні командної інтеграції, – будуть сприяти формуванню цього типу мотиваційного клімату, реалізації його переваг та досягненню цілей організації.

Одним з таких управлінських засобів є зворотний зв'язок від працівника до керівника. Зворотний зв’язок від працівників позитивно впливає на стабілізацію команди і загальний організаційний клімат [5], тим не менше, цей інструмент є недостатньо дослідженим в наукових працях стосовно його впливу саме на мотиваційний клімат, а також рідше використовується на систематичній основі в практичному управлінні.

Використовуючи метод спостереження в реальному робочому середовищі, ми можемо стверджувати, що наведені нижче форми зворотного зв’язку від

працівників покращуватимуть мотиваційний клімат організації, сприяючи формуванню мотиваційного клімату майстерності.

Анкетування. Анкетування часто використовується для оцінки мотиваційного клімату в організації, при цьому саме по собі анкетування вже покращує мотиваційний клімат, адже надсилає працівникам чіткий сигнал, що їхня точка зору є вагомою для прийняття організаційних рішень та підсилює відчуття компетентності працівників. Відповіді на анкетування можуть бути анонімними, що спонукатиме працівників відповідати чесно, а легкість проведення анкетування та широта покриття дозволяє організації зрозуміти тренд розвитку мотиваційного клімату.

Окремо слід підкреслити доцільність додавання до анкетування мотиваційних запитань, до прикладу, прохання назвати три характеристики організації, які найбільше подобаються працівнику і мотивують його в ній працювати. Відповідаючи на таке запитання, працівник мимоволі ставить для себе внутрішній акцент на сильних сторонах організації, відчуваючи свою спорідненість з нею і стверджуючись у позитивному відношенні до організації, що сприяє покращенню мотиваційного клімату.

Недоліками анкетування щодо впливу на мотиваційний клімат є відсутність особистого контакту з працівниками, а також залежність відповідей від якості поставлених запитань та загального контексту організації (наприклад, в умовах авторитарного управління відповіді можуть бути соціально-очікуваними і погіршувати мотиваційний клімат).

Анкетування важливо проводити регулярно, не рідше, ніж раз на рік, з використанням сучасних технологій, наприклад, Google форми.

Індивідуальне мотиваційне інтерв'ю. Дає можливість працівнику надати деталізований зворотний зв'язок щодо бачення своїх результатів, мотивації та клімату в організації, а керівнику – глибше зрозуміти мотиви, потреби та переживання працівника, підкреслити його сильні сторони, залучити до сумісного обговорення плану подальших дій (підсилюючи відчуття автономії та компетентності). Запит від керівника під час інтерв'ю щодо побажань працівника відносно покращення їхньої взаємодії буде сприяти поглибленню командної інтеграції, а значить – покращувати мотиваційний клімат.

Регулярність індивідуальних мотиваційних інтерв'ю варіює від 1 разу на рік до 1 разу на квартал.

Основним недоліком індивідуального мотиваційного інтерв'ю з точки зору управління мотиваційним кліматом є відносно високі часові витрати керівника в умовах роботи з великими командами.

Експертні групи працівників. Цей формат передбачає отримання зворотного зв'язку від групи досвідчених працівників щодо різноманітних питань (наприклад, тестування маркетингової стратегії організації). Інструмент позитивно впливає на мотиваційний клімат через командну взаємодію, посилення відчуття автономії і компетентності досвідчених працівників (які часто є неформальними лідерами в колективі), а також надає цінну інформацію щодо покращення діяльності

компанії.

Недоліком формату експертних груп працівників може бути внутрішньогрупова конкуренція за вплив та розділення команди за критерієм досвіду роботи, що може послаблювати позитивний вплив на мотиваційний клімат майстерності в організації.

Неформальний запит щодо думки працівника, як в індивідуальній комунікації, так і в невеликих групах. Інструмент для спонтанного використання, сприяє підвищенню довіри, укріпленню позитивного емоційного зв'язку в команді і, відповідно, покращенню мотиваційного клімату. Особливістю неформальної комунікації є її ситуаційний характер і складність для системного застосування в управлінні.

Слід зазначити, що зазначений перелік форм зворотного зв'язку від працівників є неповним, а кожна його форма буде дієвою за умови комплексного підходу до їх використання. Важливо, щоб висловлені працівниками побажання розглядалися і по ним надавалися вичерпні коментарі – що організація планує до імплементації, а що залишиться без реалізації, і чому саме такі рішення прийняті.

Зворотний зв'язок від працівників корисний не тільки інформацією, яку отримує керівник і організація, а самим підходом, новим рівнем комунікації, який підкреслює значимість зусиль кожного працівника в організації, сприяючи покращенню мотиваційного клімату.

Отже, зворотний зв'язок від працівників є потужним інструментом управління мотиваційним кліматом, оскільки сприяє укріпленню відчуття компетентності працівників (їхню думку поважають), підсиленню автономії (вони вибирають, що відповідати і впливають на життєдіяльність організації) і покращенню взаємодії з колегами (за умови групової роботи) та з керівником. Всі зазначені елементи є медіаторами формування мотиваційного клімату майстерності в організації, а відтак сприяють реалізації його доведених переваг і позитивному впливу на результат діяльності організації.

Проведення подальших наукових досліджень дозволить напрацювати доказову базу позитивного впливу зворотного зв'язку від працівників на мотиваційний клімат організації та розробити комплексну модель застосування зворотного зв'язку від працівників в управлінні мотиваційним кліматом організації.

**Ключові слова:** мотиваційний клімат, управління, зворотний зв'язок, компетентність, автономія, організація.

## Список використаних джерел

*1. Ames C. Classrooms: Goals, structures, and student motivation. Journal of educational psychology. 84 (3), 261. URL: https://www1.wellesley.edu/sites/default/files/assets/departments/pltc/files/faculty/ames_classroom_goals_and_student_motivation.pdf*

*2. Kopperud K., Nerstad C., Dysvik A. Should I stay or Should I Go? The Role of Motivational Climate and Work-Home Spillover for Turnover Intentions. Front.Psychol., 28 May 2020. Sec.*

*Organizational Psychology, Volume 11 – 2020. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01107.*
*3. Vitali F., Bortoli L., Bertinato L. et al. Motivational climate, resilience, and burnout in youth sport. Sport Sci Health 11, 103-108 (2015). DOI: https://doi.org/10.1007/s11332-014-0214-9.*
*4. Nerstad Christina G.L., Caniels Marjolein C.J, Roberts Glyn C., Richardsen Astrid M. Perceived Motivational Climates and Employee Energy: The Mediating Role of Basic Psychological Needs. Front.Psychology., 10 July 2020. Sec. Organizational Psychology. Volume 11 – 2020. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01509*
*5. Urbancova Hana, Vrabcova Pavla, Pacakova Zuzana. Communication from below: Feedback from employees as a tool for their stabilisation. Heliyon. 2024 Mar 24;10(7): e28287. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28287*

# Етапи формування та реалізації цифрової маркетингової стратегії сервісних ІТ-компаній

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

Ефективне управління цифровим маркетингом має важливе значення для сервісних ІТ-компаній, які хочуть бути конкурентоспроможними та успішними в цифровому середовищі, забезпечуючи свій ріст та процвітання.

Одним із завдань управління цифровим маркетингом є створення цифрової маркетингової стратегії [1]. Як зазначають Бондаренко О.С. та Янковець Т. М. створення стратегії передбачає управління даним процесом та відбувається за класичними функціями: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання, а також функції аналізу [2]. Доцільним є визначення основних етапів створення та впровадження цифрової маркетинговою стратегії підприємства з надання ІТ-сервісів.

Аналіз зовнішнього середовища ІТ-компанії в цифровому просторі потребує вивчення ринку, трендів, конкурентів та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на досягнення маркетингових цілей.

У рамках аналізу внутрішнього середовища переглядаються існуючі процеси, що стосуються цифрового маркетингу на підприємстві, компетенції та організаційна структура відділу цифрового маркетингу. Тут також проводиться оцінка існуючих каналів і інструментів цифрового маркетингу, вивчається база існуючих клієнтів, їх потреби та шлях воронкою продажів.

Компанія на основі результатів зовнішнього і внутрішнього аналізу визначає цільову аудиторію, формуючи профіль ідеального клієнта (розмір компанії, виручка тощо) та персону покупця (якісні дані, проблеми). Чітке уявлення про те, хто саме є потенційними клієнтами, розуміння їх потреб, інтересів та поведінки в подальшому дозволяє ефективніше розробляти контент та вибирати канали комунікації, запускати кампанії, які матимуть кращу конверсію [3].

На етапі створення унікальної ціннісної пропозиції компанія відповідає на питання, чому клієнт повинен вибрати саме її послуги. У даній пропозиції відображаються характеристики та переваги, які відрізняють компанію від конкурентів.

Цілі цифрової маркетингової стратегії формулюються за методикою SMART і відповідають загальним бізнес-цілям компанії. Цей етап формує не тільки вектор подальших дії, а й дозволяє вимірювати успіх, слугує орієнтиром для роботи команди та мотивує до отримання бажаних результатів.

На основі попередніх досліджень відбувається вибір каналів та інструментів цифрового маркетингу, які в подальшому будуть реалізовувати стратегію. Канали визначають місце взаємодії з цільовою аудиторією, а інструменти – засоби,

технології, за допомогою яких ці канали можна використати (наприклад, реклама в соціальних мережах). Кулиняк І.Я., Головецький Д.І. називають інструменти цифрового маркетингу цифровими інструментами маркетингового менеджменту, і зазначають, що їх раціональне використання потребує глибокого розуміння особливостей бізнесу та аудиторії [4]. Вибір каналів та інструментів залежить від ресурсів, ринку та бізнес-цілей. На цьому етапі ми також розробляємо KPI для кожного каналу і формуємо бюджет.

Обґрунтування організаційної структури та системи мотивації для департаменту цифрового маркетингу – це не обов'язковий, але важливий етап планування. Якщо планується набір нових членів команди, потрібно закласти бюджет на нових співробітників, визначити їхні обов'язки та професійний рівень. Фінансова мотивація у вигляді відсотка від укладеного клієнтом договору може підвищити ефективність реалізації стратегії, але її впровадження ускладнюється тим , що маркетинг впливає лише на верхні рівні воронки.

Вищі керівники погоджують стратегію і починається фаза її втілення. Спочатку створюється тактичний маркетинговий план. Він складається з набору короткострокових кампаній та ініціатив для досягнення цілей. Він містить конкретні кроки, виконавців і терміни, які зазвичай становлять місяць або квартал. Такі плани гарантують гнучкість і адаптивність стратегії.

Веб-аналітику та CRM можна назвати важливими інструментами оцінки ефективності цифрових маркетингових стратегій, які ґрунтуються на визначених цілях та показниках. Оцінка стратегії з періодичністю раз на квартал або рік допомагає відслідковувати прогрес і виявляти слабкі сторони, адаптувати стратегію до змін на ринку, ефективно управляти бюджетом і, в результаті, отримувати більше від інвестицій.

Підводячи підсумок, для сервісних ІТ-компаній формування та реалізація цифрової маркетингової стратегії включає аналіз середовища, визначення цільової аудиторії, розробку унікальної ціннісної пропозиції, постановку SMART-цілей, вибір каналів та інструментів, розробку тактичного маркетингового плану, а також регулярну оцінку ефективності. Обґрунтування організаційної структури та мотиваційної системи є такими етапами, що потенційно необхідні, але можуть бути і необов'язковими. У залежності від стадії, маркетинговий менеджер або інший стратег виконуватиме різні управлінські функції. Планування гратиме важливу роль з огляду на те, що стратегія є різновидом плану.

**Ключові слова:** маркетинговий менеджмент; цифрова маркетингова стратегія; сервісні ІТ-компанії; управління цифровим маркетингом.

## Список використаних джерел

*1. Семидівка Т. Формування стратегії цифрового маркетингу підприємства. Маркетинг в умовах цифрової трансформації: зб. наук. ст. студентів ден. форми навч. / відп. ред. О. С. Бондаренко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. Ч.3. С. 383-390.*

*2. Бондаренко О.С., Янковець Т.М. Стратегічний підхід в управлінні цифровим маркетингом брендів підприємств. Наукові підсумки 2020 року: зб. наукових праць IX наукової конференції*

*(м. Харків, 29 грудня 2020 року). Харків: Технологічний центр, 2020. С. 49.*
*3. Остапчук Т.П., Бужимська К.О. Становлення та розвиток концепції маркетингового менеджменту в сучасних умовах: європейський досвід. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 2 (108). С. 42-50.*
*4. Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. № 7(2). С. 114- 125.*

## Управління бізнес-процесами в компанії METRO Cash & Carry

***Діана Пигинька***
*здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: PyhynkaDP@krok.edu.ua*
***Ганна Пазєєва***
*заступник завідувача кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: Pazeevaa@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-6557-6890*

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах глобальної конкуренції та економічної нестабільності ефективне управління бізнес-процесами є ключовим чинником успіху торговельних компаній. Зокрема, це стосується таких міжнародних мереж, як METRO Cash & Carry, які оперують в умовах постійної трансформації попиту, впровадження цифрових технологій та необхідності швидкої адаптації до ринкових змін. Актуальність дослідження зумовлена потребою у підвищенні ефективності управлінських рішень шляхом оптимізації логістичних, маркетингових та фінансових процесів компанії.

**Мета дослідження:** розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління бізнес-процесами в компанії METRO Cash & Carry для підвищення її конкурентоспроможності на українському ринку.

**Об'єкт дослідження:** система управління бізнес-процесами компанії METRO Cash & Carry в Україні.

**Предмет дослідження:** методи, моделі та інструменти управління логістикою, фінансами, маркетингом та інноваційними процесами в компанії METRO Cash & Carry, з урахуванням специфіки українського ринку.

**Завдання дослідження**

1. Проаналізувати теоретичні підходи до управління бізнес-процесами у сфері торгівлі.
2. Дослідити діяльність METRO Cash & Carry в Україні.
3. Оцінити ефективність управлінських рішень компанії за ключовими показниками.
4. Визначити проблеми та перспективи оптимізації бізнес-процесів.
5. Надати рекомендації щодо покращення ефективності управління.

**Методологія дослідження.** У роботі застосовано комплексний підхід, який включає: економіко-статистичний аналіз; SWOT-аналіз; методи прогнозування; аналіз ефективності логістичних, маркетингових та фінансових процесів; порівняльний аналіз діяльності METRO щодо конкурентів.

**Виклад основного матеріалу.** Управління бізнес-процесами розглядається як система взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне використання ресурсів та оптимізацію операційної діяльності. Сучасні науковці та практики виділяють такі підходи до управління бізнес-процесами: функціональний, процесний, системний,

інноваційний та цифровий (McKinsey, 2022; Bain, 2021 [4; 5]). Особлива увага приділяється моделі Business Process Management (BPM), яка дозволяє інтегрувати стратегічне планування з оперативною діяльністю підприємства. У контексті компаній роздрібної торгівлі BPM передбачає управління ланцюгом постачання, обслуговуванням клієнтів, управлінням запасами та аналітикою продажів у реальному часі.

Цифровізація управління стала ключовим фактором підвищення гнучкості й швидкості реагування на зміни ринку. Використання Big Data, систем ERP, CRM, SCM та BI-аналітики дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати попит, знижувати витрати та покращувати взаємодію з клієнтами (Deloitte, 2023; Euromonitor, 2023 [6; 9]). Аналізуючи діяльність METRO Cash & Carry, нами було встановлено, що компанія METRO Cash & Carry Україна є частиною міжнародної корпорації METRO AG, яка працює в понад 30 країнах. Вона спеціалізується на оптовій торгівлі для малого та середнього бізнесу (HoReCa, ритейл, офіси), забезпечуючи комплексне постачання товарів широкого асортименту. На основі аналізу внутрішніх звітів компанії та відкритих джерел (річні звіти, маркетингові огляди, статистика Держстату [2; 3]) встановлено, що компанія має розгалужену логістичну мережу, яка включає склади, торгові центри, транспортні підрозділи. Значну частку витрат становлять логістика та енергоресурси, що робить актуальним питання оптимізації процесів. METRO активно впроваджує цифрові рішення, це електронні платформи замовлень, мобільні застосунки для клієнтів, автоматизація закупівель. У маркетинговій діяльності спостерігається акцент на персоналізацію пропозицій та розвиток B2B-сервісів. Клієнтська база переважно сформована з юридичних осіб, проте компанія також працює з кінцевими споживачами через програму «METRO для всіх».

Проведено багатовимірний аналіз оцінки ефективності управління бізнес-процесів на основі таких критеріїв:

• Фінансова ефективність: за даними звітності METRO AG за 2022–2023 роки, компанія демонструє стабільні темпи зростання виручки в Україні. Водночас рентабельність знижується через зростання собівартості логістичних операцій та інфляційний тиск.

• Логістика: ключовими проблемами залишаються витрати на паливо, втрати під час зберігання та транспортування, нерівномірне завантаження складів. Існує потенціал для впровадження моделей JIT (just-in-time) та зональної логістики.

• Маркетинг: зростає частка цифрових каналів комунікації (таргетинг, email-кампанії, мобільні додатки). Відгуки клієнтів свідчать про необхідність покращення асортиментної політики у деяких регіонах.

• Клієнтська лояльність: індекс NPS (Net Promoter Score) за внутрішніми оцінками становить середній рівень. Існує потенціал для покращення через посилення програми лояльності та інтеграцію клієнтської аналітики.

На основі аналізу сформульовано такі рекомендації для METRO Cash & Carry:

• Впровадження цифрових рішень: використання Big Data для прогнозування попиту та управління запасами; автоматизація бухгалтерського обліку, документообігу, контролю залишків.

• Оптимізація логістики: впровадження системи just-in-time; вдосконалення маршрутного планування на основі GPS-аналітики; централізація складів з урахуванням регіональних потреб.

• Маркетингова трансформація: перехід до омніканальної моделі продажів; персоналізовані пропозиції через аналіз поведінки клієнтів; розвиток партнерських програм з локальними виробниками.

• Постачання та закупівлі: використання електронних торговельних майданчиків для оптимізації роботи з постачальниками; укладання довгострокових контрактів для зниження цінових ризиків.

Розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом METRO Cash & Carry для: зниження логістичних та адміністративних витрат; оптимізації управління товарними залишками; покращення якості обслуговування клієнтів, особливо в сегменті HoReCa; збільшення прибутку та конкурентоспроможності на українському ринку.

Висновки: У ході дослідження встановлено, що ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором успішної діяльності компаній у сфері оптової та роздрібної торгівлі. Аналіз діяльності METRO Cash & Carry показав високий потенціал для оптимізації логістичних, маркетингових і фінансових процесів. Виявлено, що впровадження цифрових технологій, зокрема Big Data, ERP і CRM-систем, дозволяє значно підвищити гнучкість управлінських рішень і покращити взаємодію з клієнтами. На основі багатовимірної оцінки сформульовано рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесів компанії. Практична реалізація запропонованих рішень сприятиме зниженню витрат, підвищенню рентабельності, зміцненню конкурентоспроможності та покращенню обслуговування клієнтів METRO Cash & Carry на українському ринку.

**Ключові слова:** управління компанією, ефективність, бізнес-процеси, логістика, маркетинг, цифрові технології, METRO Cash & Carry, стратегічне управління.

## Список використаних джерел

*1. METRO Cash & Carry. Офіційний вебсайт компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.metro.com*

*2. METRO AG. Річний звіт 2022–2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.metro.com/investor-relations*

*3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua*

*4. McKinsey & Company. Тренди в роздрібній торгівлі та управлінні ланцюгами постачання / McKinsey Insights. – 2022.*

*5. Bain & Company. Перспективи ринку роздрібної торгівлі в Україні [Електронний ресурс]. –*

*2021. – Режим доступу: https://www.bain.com*
*6. Deloitte Insights. Перспективи розвитку ринку роздрібної торгівлі та логістики [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: https://www.deloitte.com*
*7. Supply Chain Management Review. Інновації в управлінні постачанням та логістикою. – 2021.*
*8. Statista. Дані ринку роздрібної торгівлі [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: https://www.statista.com*
*9. Euromonitor. Конкурентне середовище ринку роздрібної торгівлі [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: https://www.euromonitor.com*

## Штучний інтелект в стратегічному менеджменті

***Катерина Полуміскова***
*здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: PolumiskovaKA@krok.edu.ua*
***Ганна Пазєєва***
*к.е.н., доцент, заступник завідувача кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-6557-6890*

**Актуальність теми.** У сучасному менеджменті використання штучного інтелекту стало частим явищем, адже сучасні організації оперують великими обсягами даних з різних джерел і потребують додаткових ресурсів задля їх аналізу та використання. Технології штучного інтелекту підвищують можливості аналізу даних і використовують їх для ефективного ведення бізнесу. Штучний інтелект набуває дедалі більшого значення як інструмент підвищення ефективності, оптимізації ресурсів і забезпечення конкурентних переваг бізнес-стратегіям підприємства.

**Об`єктом дослідження** є процеси стратегічного управління в організаціях, які використовують використовувати технології штучного інтелекту.

**Предметом дослідження** є вплив технологій штучного інтелекту на ефективність та якість стратегічного управління.

**Мета дослідження.** Виявлення основних переваг використання штучного інтелекту в стратегічному менеджменті.

Метою були продиктовані такі **завдання**:

• дослідження використання штучного інтелекту в стратегічному менеджменті;

• визначення переваг та недоліків використання штучного інтелекту в стратегічному менеджменті;

• аналіз впливу штучного інтелекту на тенденції та роботу в стратегічному менеджменті.

**Методологія дослідження.** Для збору інформації щодо впливу і використання ШІ використовують методи спостереження, порівняння, систематизації даних. Аналіз зібраної інформації здійснювався з використанням методів порівняння, системного аналізу, проводився метод узагальнення для підбиття підсумків.

**Етапи та результати дослідження.** Стратегічний менеджмент є дієвим інструментом для формування і підтримування конкурентної позиції підприємств, фірм і компаній на національному та міжнародному ринках. Стратегічний менеджмент – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостям у зовнішньому та внутрішньому середовищах, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей [1, с.13].

В умовах інтенсифікації глобальної конкуренції підприємства, які швидко адаптують свій бізнес до вимог діджиталізації та науково-технічного прогресу в контексті використання технологічний інновацій, отримують значну перевагу на своїх цільових ринках [2, с.68]. Більше того, штучний інтелект дозволяє підприємству бути більш гнучким, точним і швидким, що є вирішальними та ключовими факторами для успішного функціонування на сучасному ринку.

У даному дослідженні, на основі проведеного аналізу інформації та досвіду відомого підприємства було визначено основні переваги використання штучного інтелекту в стратегічному менеджменті:

1. Автоматизація рутинних завдань. Рутинні завдання, такі як складання звітів та обробка документації забирають багато часу. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати ці процеси задля зменшення навантаження на персонал і підвищення виконання більш перспективних робіт.

2. Підтримка прийняття рішень. Штучний інтелект здатен аналізувати великі обсяги даних і виявляти в них закономірності та неточності, які можуть бути непомітними для людини. Системи на основі штучного інтелекту можуть : прогнозувати зміну попиту, аналізувати поведінку клієнтів та оцінювати ризики інвестицій та майбутніх загроз і потенційних можливостей. Це дозволяє керівництву підприємства приймати рішення на основі даних, а не інтуїції або обмежених аналізів інформації.

3. Оптимізація управління персоналом. Завдяки використанню штучного інтелекту можна проаналізувати продуктивність працівників, потреби в кадрах та оптимізувати процеси підбору персоналу.

4. Контроль якості продукції. Штучний інтелект за допомогою ком`ютерного зору може визначити дефекти або й додатково виправити його.

5. Оптимізація ланцюга постачання. Ефективне управління ланцюгами постачання забезпечує своєчасну доставку товарів, зменшення витрат і підвищення клієнтської задоволеності.

6. Економія ресурсів. Штучний інтелект може допомогти підприємствам значно знизити операційні витрати за рахунок автоматизації процесів та оптимізації використання ресурсів.

Одним із головних застосувань штучного інтелекту є прогнозування попиту, адже на основі аналізу історичних даних, поточних ринкових тенденцій та поведінки клієнтів, системи штучного інтелекту можуть передбачити потребу в продукції та послугах з великою точністю. Прикладом даного явища є найбільша у світі на ринках платформ електронної комерції та публічно-хмарних обчислень за виручкою та ринковою капіталізацією американська компанія “Amazon” [3], яка інтегрувала штучний інтелект для прогнозування попиту та оптимізації запасів на складах, що дозволило зменшити час доставки товарів до клієнтів та мінімізувати витрати на зберігання. Але як і будь яка інновація, штучний інтелект має низку недоліків, які будуть наявними ще деякий час. Серед них є: залежність від якості даних, які надаються для обробки, відсутність людського фактору, ризик упередженості, високі витрати на впровадження та підтримку,

проблеми з прозорістю, ризик кібербезпеки, етичні дилеми та обмежена здатність до самонавчання.

Підсумовуючи вищевикладені результати дослідження, зазначимо, що найголовніше у роботі зі штучним інтелектом це розуміння того, що окрім можливостей є певні обмеження. Штучний інтелект не завжди є логічним рішенням, що може вирішити всі проблеми, бо він є інструментом, що можна використовувати для покращення процесу прийняття рішень людиною та покращення результатів у певних сферах чи галузях діяльності. У стратегічному менеджменті штучний інтелект є допоміжним ресурсом, що дозволяє автоматизувати певні процеси та визначати і розглядати всі можливі варіанти результатів розробленого стратегічного плану.

Практична значущість результатів дослідження. Виходячи із досягнутих результатів, можна зазначити що штучний інтелект є потужним інструментом для аналізу даних, засобом для автоматизації рутинних процесів, ехнологією, що змінює ринок праці, інструментом для прогнозування та прийняття стратегічних рішень, фактором, що стимулює інновації, але й так само є технологією що вимагає постійного розвитку навичок. Тому, використання штучного інтелекту повинно бути об`єктивним та імплементованим тільки в ті процеси, що майже або взагіл не потребюють людського суб`єктивного погляду.

**Ключові слова:** менеджмент, стратегічний менеджмент, штучний інтелект.

## Список використаних джерел

*1. Сумець О.М. Стратегічий менеджмент: підручник. Харків, 2021. 13 с.*

*2. Євген Афанасьєв, Владислав Хома, Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні сучасним підприємством, Економічний аналіз, Т. 34 №4. 2024 рік. 67-71 с. file:///C:/Users/PolumiskovaK/Downloads/6168-6565683356-2-PB%20(1).pdf*

*3. Amazon, URL: https://www.amazon.com/ (дата звернення: 02.04.2025)*

# Підходи до прийняття управлінських рішень

***Андрій Юхимчук***
*здобувач освітньої програми «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: YukhymchukAY@krok.edu.ua*
***Ганна Пазєєва***
*к.е.н, доцент, 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.** Формування та прийняття ефективних управлінських рішень є необхідною передумовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку, створення раціональної організаційної структури, ефективної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин у колективі, створення позитивного іміджу. Стійке функціонування бізнесу залежить від своєчасного прийняття керівництвом рішення щодо подолання проблемної ситуації та її реалізації. Отже, ці процеси вимагають постійного покращення з метою підвищення якості управлінської діяльності. Незважаючи на видимі передумови для розвитку підприємницьких структур у нашій країні, українські підприємства стикаються з багатьма проблемами та перешкодами. В основі ефективного розвитку будь-якого підприємства лежать питання розробки та прийняття управлінських рішень.

**Об'єктом дослідження** виступає процес розробки та реалізації підходів до прийняття управлінських рішень.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні питання та практичні розробки заходів щодо підходів прийняття управлінських рішень.

**Метою дослідження** є вивчення сутності та змісту терміну «управлінські рішення» та розробка рекомендацій щодо підходів прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Основні цілі дослідження **включають**:

• визначити суть поняття «управлінські рішення»;

• провести аналіз якості підходів прийняття управлінських рішень;

• розробити рекомендацій щодо підходів прийняття управлінських рішень.

**Інформаційна база досліджень** у цей час було розглянуто теоретичний матеріал, що міститься у роботах зарубіжних науковців, зокрема Бутко І.М., Кондратенко Н.О., Новіков Д.А., Корецька Н.І., Матвієнко Р. О., Овдіюк О. М., Павлюк Л. В., Рудніченко Є.М., Сокуренко І.А.

**Етапи та результати дослідження.** 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. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки

для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Управлінська робота – це особливий вид діяльності, який не створює певних суспільних благ, але опосередковано впливає на створення проміжного і кінцевого продукту організації, а управлінське рішення — це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

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. Методи менеджменту, трансформувавшись в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів. Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність. Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники. Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини. Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реалії, кваліфіковані, обґрунтовані рішення. Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки. Показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

Згідно із законами вихідних даних кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної

відсутності необхідної інформації.

**Висновки.** Прийняття управлінських рішень – це ключовий процес управлінської діяльності, який визначає напрями розвитку організації. Для ефективного прийняття рішень необхідні компетентність, відповідальність, обґрунтований аналіз та врахування стратегічних цілей. Успішний менеджер повинен мати право приймати рішення, розуміти їхню обов'язковість та наслідки. Оптимальні рішення базуються на достатній інформації, але справжня майстерність керівника проявляється у здатності діяти навіть за її обмеженої доступності.

**Ключові слова:** управління, управлінські рішення, організація, менеджер, компетентність, відповідальність, керівник, кваліфікація.

## Список використаних джерел

*1. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. Сучасні інформаційні системи. 2021. Т. 5, № 2. С. 42-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/adinsys_2021_5_2_9 (дата звернення 02.04.2025).*

*2. Кондратенко Н.О. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2020. № 19. С. 51-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2020_19_9 (дата звернення 02.04.2025).*

*3. Корецька Н.І., Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. Економічний форум. 2021. № 2. С. 88-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_13 (дата звернення 02.04.2025).*

*4. Матвієнко Р. О. Прийняття управлінських рішень на основі даних аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 189-193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_30 (дата звернення 02.04.2025).*

*5. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_37 (дата звернення 02.04.2025).*

*6. Павлюк Л. В. Важливість бізнес-планування при прийнятті управлінських рішень. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2020. Вип. 17. С. 160-168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2020_17_19 (дата звернення 02.04.2025).*

*7. Рудніченко Є.М., Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 130-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_26 (дата звернення 02.04.2025).*

## Організаційна поведінка в управлінні персоналом: від теорії до практики

***Каміла Костенко***
*здобувач освітньої програми «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро, Україна,*
*e-mail: kamillka637@gmail.com*
***Зоя Пестовська***
*к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту,*
*ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро, Україна,*
*e-mail: at@duan.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-9536-8008*

Організаційна поведінка – це динамічна та багатогранна сфера, що вивчає вплив індивідів, груп та організаційної структури на поведінку в межах організації. Її значення в управлінні персоналом важко переоцінити, адже саме вона визначає ефективність взаємодії між працівниками та організацією, впливає на мотивацію, продуктивність та задоволеність роботою [1].

Однією з фундаментальних теорій, що лежать в основі розуміння організаційної поведінки, є теорія Макгрегора, представлена Дугласом Макгрегором в його класичній праці "Людська сторона підприємства" (1960), являє собою модель, що розкриває дві протилежні парадигми управлінської думки: теорію X та теорію Y. Це не лише відображає різні погляди на природу людської мотивації в контексті організаційної діяльності, але й має глибокі наслідки для формування управлінських стратегій та організаційної культури. Теорія X, що домінувала в ранніх управлінських парадигмах, базується на припущенні, що працівники за своєю суттю є пасивними, неамбітними та уникають відповідальності. Згідно з цією парадигмою, ефективність організації досягається шляхом жорсткого контролю, зовнішньої мотивації у вигляді покарань та винагород, а також мінімізації автономії працівників. Цей підхід, хоча й забезпечує певний рівень передбачуваності та контролю, часто призводить до зниження мотивації, креативності та задоволеності працівників, що в свою чергу негативно впливає на загальну продуктивність організації. На противагу теорії X, теорія Y стверджує, що працівники мають внутрішню мотивацію до праці, прагнуть до самореалізації та здатні до самоконтролю. Згідно з цим, ефективне управління полягає у створенні умов, що сприяють розвитку потенціалу працівників, їхній участі у прийнятті рішень та формуванні організаційної культури, що базується на довірі та співпраці. Цей підхід, хоча й вимагає більшої гнучкості та адаптивності з боку керівництва, сприяє підвищенню мотивації, креативності та задоволеності працівників, що в свою чергу позитивно впливає на загальну продуктивність організації [2].

Сучасні дослідження підтверджують, що застосування принципів теорії Y, таких як делегування повноважень, участь у прийнятті рішень та створення можливостей для розвитку, сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників [4].

Однак, організаційна поведінка не обмежується лише мотивацією.

Вона охоплює широкий спектр питань, включаючи лідерство, комунікації, управління конфліктами та стресом, а також вплив організаційної культури. Ефективне лідерство, наприклад, є ключовим фактором формування позитивної організаційної поведінки, адже лідер здатний надихнути та мотивувати працівників, створити атмосферу довіри та співпраці. Сучасні організації все частіше використовують поведінкові моделі для побудови ефективної корпоративної культури. Наприклад, теорія очікувань Врума пояснює, що мотивація зростає тоді, коли працівник вірить, що його зусилля впливають на позитивні результати, і це приносить реальну винагорода. Теорія Томаса-Кілмана про стилі вирішення конфліктів (конкуренція, уникнення, співпраця, компроміс, пристосування) допомагає HR-менеджерам сформувати психологічно сумісні команди на проєктах зі стислими термінами. Також корисними можуть бути соціометричні дослідження, наприклад, про те, хто насправді впливає в команді, незалежно від посад, що допомогло б виявити неформальних лідерів і залучити їх до проєктів змін, що пришвидшило адаптацію нових ініціатив [1].

Комунікації в організації також відіграють важливу роль, оскільки вони визначають якість взаємодії між працівниками та керівництвом. Чіткі та ефективні комунікації сприяють запобіганню конфліктам, підвищенню рівня довіри та покращенню загального психологічного клімату в організації [3].

Управління конфліктами та стресом є ще одним важливим аспектом організаційної поведінки. Конфлікти є неминучою частиною організаційного життя, але їх ефективне вирішення може сприяти розвитку та покращенню відносин між працівниками. Управління стресом, у свою чергу, допомагає працівникам справлятися з тиском та зберігати високий рівень продуктивності.

Нарешті, організаційна культура відіграє вирішальну роль у формуванні поведінки працівників. Вона визначає цінності, норми та традиції, які панують в організації, та впливає на ставлення працівників до роботи, колег та клієнтів.

Отже, організаційна поведінка є складним та багатогранним явищем, яке має значний вплив на ефективність управління персоналом. Розуміння її принципів та застосування відповідних методів дозволяє організаціям створювати позитивне робоче середовище, підвищувати мотивацію та продуктивність працівників, а також досягати успіху в умовах конкурентного ринку.

Таким чином, сучасне управління персоналом — це вже не лише про інструкції, а про розуміння поведінкових патернів, мотивацій, лояльності та командної динаміки.

**Ключові слова:** організаційна поведінка, управління персоналом, мотивація, лідерство, комунікації.

## Список використаних джерел

*1. Тран Т. (2024) Що таке організаційна поведінка? https://ahaslides.com/uk/blog/what-is-organizational-behavior/*

*2. Зосим М. (2022) Теорія X, Y (Макгрегора) https://www.maxzosim.com/teoriia-x-y-makghreghora-ta-z-ouchi/amp/*

*3. Пупченко А. (2024) Комунікації всередині компанії https://worksection.com/ua/blog/internal-company-communications.html*
*4. Кадровик. (2023) Мотивація персоналу https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu*

# Управління закладом загальної середньої освіти в теорії сучасного менеджменту організацій

***Володимир Помінчук***
*магістр історії, аспірант,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: PominchukVI@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0007-3032-9631*

**Вступ.** Управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) значною мірою обґрунтовується на принципах сучасного менеджменту організацій. Ця сфера включає різноманітні типи менеджменту, адаптовані до специфіки освітніх закладів. Сучасні підходи базуються на інтеграції теоретичних знань і практичних навичок, які сприяють підвищенню ефективності роботи установи.

**Мета дослідження:** дослідити специфіку управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) через принцип теорії сучасного менеджменту організацій, застосувати ключові типи менеджменту, які сприяють ефективності управління у ЗЗСО.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність управління ЗЗСО залежить від стилю управління, який використовує керівний склад установ освіти. Стиль керівництва – це цілісна система методів, способів, прийомів впливу керівника освітньої установи на колектив з метою виконання управлінських функцій на основі певних індивідуально-типологічних особливостей.

Відповідний стиль керівництва властивий не лише індивідуальним суб'єктам управління, а й управлінській команді освітньої установи. В даному аспекті мається на увазі про індивідуально-психологічні, особистісні якості керівника та про соціально-психологічні особливості команди освітньої ЗЗСО.

З 1990-х рр. в Україні поширюється ідея демократичного способу управління розвитком закладів середньої освіти. Тобто, в процесі реформування освітнього середовища основою повинна бути демократія у взаєминах між керівником і членами колективу, між педагогами та дітьми, а також між закладами освіти і батьками. В практиці, демократизація освіти є однією з вирішальних умов, що забезпечують зміни суспільства та його подальшого розвитку [1, С. 132].

На думку Лалак Н.В. та Чекан К.В. демократичне управління в своїй основі має ціннісно–нормативну систему відносин, засновану на визнанні гідності, партнерства, діалогу; передбачає співуправління, співдіяльність; співтворчість.

Демократизація управління в освіті передбачає:

1. Подолання монополії закладу освіти, зруйнування монополії держави на освіту.

2. Децентралізація управління освітою передбачає чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління. Це сприятиме скасуванню бюрократичної адміністративно – командної машини, яка лише оцінювала. Це дасть змогу регіонам враховувати свої умови і відійти від унітарного освітнього простору.

3. Самостійність освітніх закладів у виборі стратегії свого розвитку [2, С. 127].

Тож, на нашу думку, за теоретичним та практичним аналізом варто стратифікувати сучасні типи менеджменту, які застосовуються в управлінні ЗЗСО:

1. Стратегічний менеджмент:

• Фокусується на довгостроковому плануванні розвитку ЗЗСО.

• Включає визначення місії, бачення та стратегічних цілей.

• Залучає аналіз зовнішнього середовища (державна політика, демографічні тенденції) та внутрішніх ресурсів (кадри, матеріально-технічна база).

2. Оперативний менеджмент:

• Зосереджується на поточних завданнях і короткостроковому плануванні.

• Включає організацію навчального процесу, координацію роботи вчителів і адміністрацію.

• Передбачає моніторинг виконання навчальних планів, роботи класів тощо.

3. Інноваційний менеджмент:

• Орієнтований на впровадження нових освітніх технологій, програм і методик.

• Сприяє розвитку творчого потенціалу педагогів і учнів.

• Передбачає активну інтеграцію цифрових інструментів у навчання.

4. Кризовий менеджмент:

• Застосовується для вирішення надзвичайних ситуацій, таких як епідемії, соціальні конфлікти чи раптові зміни в державній політиці.

• Передбачає розробку планів реагування на ризики та адаптацію до нових умов.

5. Фінансовий менеджмент:

• Управління фінансовими ресурсами школи.

• Включає складання бюджету, залучення додаткових коштів (гранти, спонсорство), контроль за витратами.

6. Лідерський менеджмент:

• Передбачає формування ефективної команди, мотивацію співробітників, розподіл ролей і завдань.

• Лідер має бути прикладом для колективу, сприяти розвитку професійних компетенцій підлеглих.

7. Комунікаційний менеджмент:

• Управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями.

• Залучає інсталяцію взаємодії між адміністрацією, педагогами, учнями, батьками та громадськістю.

8. Екологічний менеджмент:

• Орієнтується на формування екологічно відповідальної поведінки серед учасників освітнього процесу.

• Передбачає розвиток «зелених» технологій у школі, управління відходами, енергозбереження.

9. Цифровий менеджмент:

• Передбачає використання сучасних цифрових інструментів для автоматизації управлінських процесів.

• Включає застосування електронних журналів, платформу дистанційного навчання, систему моніторингу успішності учнів.

Вищезазначені типи менеджменту ефективно реалізовуються при дотримані принципі сучасного менеджменту ЗЗСО:

1. Принцип партнерства та колективізму передбачає акцент на співпраці між усіма учасниками освітнього процесу.

2. Принцип гнучкісті та адаптивності реалізовує здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

3. Принцип інноваційності полягає в постійному пошуку нових рішень для підвищення якості освіти.

4. Принцип результативності допомагає зорієнтувати на досягнення конкретних результатів, які можна виміряти.

**Висновки.** Отже, застосування визначених сучасних типів та принципів сучасного менеджменту ЗЗСО дає змогу забезпечити якісну освіту, створити комфортне середовище для навчання та розвитку учасників освітнього процесу, а також ефективно використовувати ресурси. Різноманітність типів менеджменту ЗЗСО дає можливість реалізовувати завдання освіти поставлені державою та керівництва закладу. Освітній менеджмент в умовах інноваційних змін потребує оновлення підходів до управлінської діяльності, забезпечення ефективної кадрової політики, дотримання принципів демократії, компетентності та відповідальності.

**Ключові слова:** менеджмент освіти, ЗЗСО, стиль керівництва, типи менеджменту, стратегічне управління, демократизація, інноваційний підхід, управлінська діяльність, освітнє середовище, принципи менеджменту.

## Список використаних джерел

*1. Кізіль М.А. Заклад середньої освіти як об'єкт управління / М.А. Кізіль // Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. Науковий збірник. / ред. кол.: О.Л. Соколенко. – Дніпро : Видавничий дім «Гельветика». 2022. – С. 126-135.*

*2. Лалак Н. В. Сучасний погляд на управління закладами загальної середньої освіти / Н.В. Лалак, К.В. Чекан // Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА» / ред. кол.: Т.Д. Щербан (гол. ред.); заст. гол. ред.: Jerzy Piwowarski; В.В. Гоблик. – Мукачево-Ченстохова: РВВ МДУ; Академія ім. Я. Длугоша, 2018. – Вип. 2(25). – С. 125-129.*

*3. Шоробура І.М. Стилі управління в закладах освіти / І.М. Шоробура // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол.: А.В. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 83. – С. 226-230.*

## Використання сервісу «Пульс» у системі сучасного публічного менеджменту: витоки, реалії та перспективи

***Інеса Шепель***
*к.е.н, доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,*
*Херсонський державний аграрно-економічний університет,*
*м. Кропивницький, Україна,*
*e-mail: inesashepel1972@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0002-6728-5579*

У сучасних умовах цифровізації та трансформації управлінських процесів особливого значення набуває впровадження інформаційно-аналітичних інструментів, що забезпечують зворотний зв'язок між громадськістю та органами влади або менеджменту організацій. Одним із таких сервісів в Україні є «Пульс» – інтерактивна платформа, яка дозволяє оперативно реагувати на звернення громадян щодо дій податкових, митних та інших контролюючих органів. Попри технічну реалізацію сервісу, залишається відкритим питання його ефективного використання в межах сучасного менеджменту організацій, зокрема у контексті прозорості, підзвітності, комунікації та прийняття управлінських рішень. Це вимагає глибшого аналізу практик впровадження сервісу «Пульс» та оцінки його потенціалу в рамках управлінських концепцій і моделей.

Сервіс «Пульс» є важливим інструментом для формування ефективного зворотного зв'язку, підвищення довіри до державних та корпоративних інституцій, а також удосконалення процесів реагування на порушення або неефективність управлінських дій. Вивчення «Пульсу» в контексті менеджменту дозволяє осмислити нові підходи до взаємодії між організацією та зацікавленими сторонами, забезпечити гнучкість управління та посилити орієнтацію на суспільні очікування. Сервіс «Пульс» було впроваджено Державною податковою службою України як інструмент комунікації громадян з податковими органами з метою оперативного реагування на корупційні дії, зловживання, недотримання процедур, тощо. Упродовж першого кварталу 2025 р. до сервісу «Пульс» надійшло 442 звернення, що є зменшенням у 2,4 рази у порівнянні з аналогічним періодом 2024 року (1078 звернень). Така динаміка може бути інтерпретована по-різному: з одного боку - як ознака зниження конфліктності між платниками податків та ДПС, з іншого - як сигнал зменшення довіри до ефективності сервісу. Географічна структура звернень наступна: найбільша кількість звернень надійшла з: м. Київ – 95, Дніпропетровська область – 54, Київська область – 50, Харківська область – 35, Львівська область – 27. Натомість найменше звернень (<10) надійшло з таких регіонів, як Чернівецька, Херсонська, Волинська та Донецька області. Це може свідчити або про низький рівень інформованості громадян щодо можливостей сервісу, або про певну пасивність чи недовіру. Спостерігається суттєвий зсув у тематичній структурі скарг: 74,9% звернень у 2025 році стосувалися корупційних дій, що є зростанням у порівнянні з 53,9% у 2024 році; скарги щодо роботи органів ДПС, включаючи центри обслуговування платників, знизилися до 8,6% з 19,1%;

повідомлення щодо мінімізації сплати податків становили 6,7%, що свідчить про активізацію антикорупційного контролю. Помітно зросла кількість звернень щодо реєстрації звітності в електронному вигляді - до 19,4% (лише 1,4% у 2024). Результативність розгляду звернень наступна: розглянуто 465 звернень, з яких 349 (83,1%) було вирішено позитивно, питання не було вирішено у 71 випадку (16,9%), здебільшого через суперечність вимог заявників чинному законодавству або відсутність підтвердження інформації. Середньоденна кількість звернень зменшилася з 17 (2024 р.) до 7 (2025 р.), 75,3% звернень було опрацьовано у триденний термін [1].

В умовах цифровізації управління сервіс «Пульс» повинен розвиватися у напрямку підвищення доступності, прозорості та ефективності. З огляду на поточний аналіз, пропонуються наступні напрями вдосконалення: технічне вдосконалення платформи через запровадження особистого кабінету користувача, можливості прикріплення фото- та відеодоказів, відстеження статусу звернень; підвищення анонімності та захисту персональних даних через впровадження захищених каналів подання інформації, а також альтернативних способів авторизації, зокрема через BankID з правом вибору рівня відкритості заявника; комунікаційна стратегія шляхом проведення інформаційних кампаній серед платників податків, бізнесу та громадськості щодо можливостей та переваг сервісу; інтеграція в цифрову екосистему за рахунок поєднання з платформами «Дія», «Є-кабінет платника», можливість залишити звернення безпосередньо з мобільного застосунку. Аналітика та відкриті дані потрібні для публікації щомісячних аналітичних звітів, візуалізація звернень на цифровій мапі порушень, звітування про вжиті заходи. Міжнародний досвід свідчить, що ефективні сервіси податкового зворотного зв'язку базуються на принципах анонімності, стимулювання викривачів, а також максимальної простоти подання скарг.

У Великій Британії функціонує платформа HMRC "Report tax fraud", яка надає можливість подати повідомлення про податкові порушення через просту онлайн-форму без потреби у реєстрації. Платформа гарантує повну анонімність користувача. Основною перевагою цього сервісу є зручність та конфіденційність. У США діє IRS Whistleblower Office, що приймає повідомлення про серйозні податкові махінації. Особливістю цієї платформи є можливість отримання грошової винагороди до 30% від суми, що була повернута державі завдяки викриттю. Це створює вагомий стимул для викривачів і підвищує рівень податкової дисципліни. У Німеччині платформа Zoll Steuerhinterziehung melden дозволяє громадянам напряму звертатися до фінансової поліції з повідомленням про ухилення від сплати податків. Повідомлення можна подати анонімно, що підвищує довіру до сервісу з боку населення. У Польщі сервіс KAS e-Skarga працює як електронна скарга, доступна через авторизацію за допомогою профілю громадянина.

Пріоритети застосування платформ: це високий рівень мотивації для викривачів через фінансову винагороду; ефективний для виявлення масштабних

схем, пряма комунікація з фінансовою поліцією та можливість анонімності; оптимально для термінових дій; максимально простий та доступний механізм для повідомлень; пріоритетний при необхідності зберегти анонімність та застосування авторизації через профіль громадянина забезпечує прозорість, але обмежує анонімність; ефективно для внутрішньої перевірки. Сервіси податкових скарг у більшості європейських країн передбачають або повну анонімність, або надають гарантії захисту особи, що подає скаргу. Особливо ефективним є досвід США, де викривач отримує грошову винагороду, що мотивує до виявлення значних зловживань. Сервіс «Пульс» відіграє важливу роль у системі сучасного публічного менеджменту України, забезпечуючи інструмент прямої комунікації між платниками податків та контролюючими органами. Водночас його ефективність може бути суттєво посилена шляхом технічного, комунікаційного та нормативного вдосконалення. Досвід іноземних країн підтверджує доцільність впровадження принципів відкритості, захисту інформаторів та простоти доступу, що може бути інтегроване й у вітчизняну практику.

**Ключові слова:** публічний менеджмент, Сервіс «Пульс», електронне врядування, податкова прозорість, антикорупційні інструменти.

## Список використаних джерел

*1. Статистичні дані щодо роботи сервісу «Пульс» у січні-березні 2025. URL: https://tax.gov.ua/data/material/000/739/867874/Dodatok_1_Statistichn_dan_shchodo_roboti_serv_su_Puls_u_s_chn_berezn_2025_roku.pdf (дата звернення 07.04.2025).*

# Оцінка методів використання допомоги державі післявоєнного відновлення

***Артем Шульга***
*аспірант спеціальності 051 «Економіка»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: artemshulha2000@gmail.com,*
*ORCID: 0009-0006-6089-3009*
***Віктор Грушко***
*доктор економічних наук, професор,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: victorgr@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-6263-2597*

**Актуальність теми.** Після завершення воєнних конфліктів країни стикаються з масштабними викликами відновлення економіки, інфраструктури та соціальної сфери. У цьому контексті надзвичайно важливим є ефективне використання міжнародної та внутрішньої допомоги, яка надається державі. Від правильного розподілу та використання цих ресурсів залежить швидкість відновлення, соціальна стабільність та стійкий розвиток країни. Аналіз та оцінка методів використання допомоги дозволяють визначити оптимальні механізми її розподілу, мінімізувати корупційні ризики та забезпечити прозорість процесів.

Обґрунтуванню ефективності післявоєнного відновлення присвячено численні наукові дослідження та аналітичні звіти міжнародних організацій. Зокрема, Світовий банк [1] та Міжнародний валютний фонд [2] акцентують увагу на необхідності впровадження прозорих механізмів контролю за використанням допомоги. Дослідження Бюро економічного аналізу США [3] також свідчать про те, що ефективність використання ресурсів прямо залежить від рівня інституційної спроможності країни. Важливим доповненням є аналіз економічного стану країни під час війни, оскільки воєнні дії суттєво впливають на макроекономічні показники, скорочуючи ВВП, збільшуючи дефіцит бюджету та інфляцію, що відображено в дослідженнях щодо економіки війни [4].

**Мета дослідження.** Метою дослідження є аналіз методів використання допомоги державі післявоєнного відновлення, визначення ключових проблем та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності цих процесів.

**Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:**

• Проведено аналіз міжнародного досвіду використання допомоги під час післявоєнного відновлення;

• Ідентифіковано основні виклики та ризики, пов’язані з розподілом та контролем допомоги;

• Оцінено ефективність механізмів координації міждержавних і міжнародних організацій у питаннях відновлення;

• Розроблено рекомендації щодо удосконалення процесів використання допомоги.

**Об'єктом дослідження** є фінансові ресурси та фонди, що використовуються для відновлення економіки в післявоєнний період, зокрема державні резервні фонди, фонди міжнародної допомоги, а також державні позики та інвестиції.

**Предмет дослідження** – є процеси надання, розподілу та використання фінансової та матеріальної допомоги під час післявоєнного відновлення держави.

**Етапи та результати.** На першому етапі дослідження проведено аналіз світового досвіду використання допомоги у післявоєнний період. Виявлено, що найбільш ефективні моделі відновлення базуються на принципах прозорості, інклюзивності та децентралізації процесів прийняття рішень. Прикладом є досвід післявоєнної реконструкції Німеччини за планом Маршалла [5] та відновлення Боснії і Герцеговини за підтримки ЄС [6]. Також проаналізовано механізми розподілу допомоги в таких країнах, як Ірак та Афганістан, де міжнародні ініціативи були менш ефективними через недостатню координацію між донорами і місцевою владою, що призводило до зловживань та неефективного використання ресурсів. Досвід відновлення України має спиратися на подібні аналітичні висновки, враховуючи, що масштаби руйнувань та необхідні ресурси для реконструкції оцінюються у сотні мільярдів доларів [4].

На другому етапі дослідження проведено оцінку основних викликів та ризиків, пов'язаних з використанням допомоги. Серед них найбільш поширеними є неефективне планування, корупційні ризики, відсутність прозорості у звітності та дублювання фінансування різних проєктів. Для вирішення цих проблем було запропоновано концепцію багаторівневого контролю, що включає незалежний аудит, громадський моніторинг та цифрові інструменти відстеження витрат. Встановлено, що використання технологій блокчейн для моніторингу фінансових потоків може значно знизити ризики корупції та підвищити рівень довіри до розподілу коштів. Також розглянуто механізми залучення громадянського суспільства до оцінки ефективності розподілу допомоги, що дозволяє враховувати реальні потреби населення. У дослідженні також підкреслюється, що процес відновлення потребує не лише фінансових ресурсів, але й стратегічного управління ними. Як зазначає Грушко В.І. [4], важливу роль відіграє створення довгострокової економічної політики, що враховує структурні зміни в економіці та залучає іноземні інвестиції. Крім того, ефективність використання допомоги значною мірою залежить від координації між державними органами та міжнародними партнерами, що дозволяє мінімізувати дублювання програм фінансування та підвищити загальну результативність відновлення.

На третьому етапі було здійснено детальний аналіз механізмів координації між міжнародними донорами, державними установами та громадянським суспільством. Встановлено, що найефективнішими є моделі партнерства, де ресурси розподіляються через централізовані прозорі платформи із залученням незалежних спостерігачів. Аналіз діяльності ООН та Європейського Союзу у сфері післявоєнного відновлення показав, що координація фінансової допомоги через єдині міжнародні агентства дозволяє зменшити адміністративні витрати та уникнути дублювання програм. Також встановлено, що створення незалежних

наглядових рад, до складу яких входять представники міжнародних організацій, місцевої влади та громадських ініціатив, сприяє підвищенню ефективності використання допомоги.

**Висновок.** Післявоєнне відновлення є надзвичайно складним процесом, який потребує ефективного управління фінансовими та матеріальними ресурсами. Дослідження засвідчило, що ключовими факторами успішного використання допомоги є прозорість, координація та контроль. Використання міжнародного досвіду, впровадження сучасних цифрових технологій та посилення інституційної спроможності держави сприятиме ефективному відновленню та забезпеченню сталого розвитку країни.

**Ключові слова:** відновлення, міжнародна допомога, прозорість, контроль, ефективність, фінансова підтримка, моніторинг витрат.

## Список використаних джерел

*1. Світовий банк. Післявоєнне відновлення та реконструкція. – Вашингтон : Світовий банк, 2021. – 256 с.*

*2. Міжнародний валютний фонд. Економічне відновлення після війни: кращі практики. – Вашингтон : МВФ, 2022. – 198 с.*

*3. Бюро економічного аналізу США. Післявоєнна економічна допомога та відновлення. – Вашингтон : BEA, 2023. – 312 с.*

*4. Грушко В.І. Економіка відновлення. – Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2023. – 221 с.*

*5. Айхенгрін Б. Європейська економіка після 1945 року: координований капіталізм та його наслідки. – Прінстон : Прінстонський університет, 2007. – 450 с.*

*6. Європейська комісія. Боснія і Герцеговина: уроки післявоєнної реконструкції. – Брюссель : Європейська комісія, 2020. – 175 с.*

# Розвиток кадрового потенціалу на фармацевтичних підприємствах, як рушійна сила підвищення конкурентоспроможності та забезпечення якості продукції

***Вадим Широбоков***
*здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: shyrobokovvo@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0004-2874-3524*
***Марина Аверкина***
*д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: AverkinaM@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-1517-6434*

Розвиток кадрового потенціалу на фармацевтичних підприємствах є стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності, забезпечення якості продукції та дотримання жорстких вимог щодо стандартів виробництва. Успішне впровадження інновацій, випуск нових препаратів та оптимізація процесів неможливі без працівників, які мають необхідні знання, навички та мотивацію.

Сучасний фармацевтичний ринок характеризується високими темпами приросту та показниками рентабельності. Прибутковість у фармацевтичній галузі суттєво перевищує середні значення чистого прибутку інших галузей [1]. Незважаючи на повномасштабну війну фармацевтичний ринок України демонструє стійкість та зростання в більшості показників. Обсяг реалізованої продукції на ринку у 2023 році зріс на 19,6% у порівнянні з 2022 роком [2].

Проте, окрім нестабільної економічної ситуації підприємства стикаються з посиленням конкуренції із закордонними гравцями, що займають суттєву частку українського фармацевтичного ринку [3]. Це вимагає впровадження комплексних систем розвитку кадрового потенціалу, як основи стратегічного успіху, оскільки кадровий потенціал може визначати не лише поточні, але й майбутні можливості організації, адже саме кваліфіковані, мотивовані та високопродуктивні працівники є ключовим ресурсом для досягнення конкурентних переваг та довгострокових цілей підприємства [4].

Окремо варто зауважити, що обов'язкове дотримання регуляторних вимог вимагає не лише технічних ресурсів, а й висококваліфікованого персоналу, здатного вчасно реагувати на зміни законодавства та нормативних вимог [5; 6]. Практика показує, що недостатня підготовка працівників часто призводить до порушень: серед найпоширеніших зауважень інспекторів FDA є неналежне навчання персоналу, що призводить до порушень працівниками галузевих нормативних вимог [7]. Відтак, кадровий потенціал безпосередньо впливає на якість продукції та відповідність нормативним вимогам.

Дослідження сучасного стану фармацевтичного ринку показують, що галузь представлена 160 вітчизняними підприємствами, які активно розширюють свою

діяльність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках [8]. Ключовою конкурентною перевагою стає наявність висококваліфікованих працівників, здатних ефективно впроваджувати інноваційні рішення та адаптуватися до ринкових умов. За результатами досліджень, підприємства, що впроваджують комплексні стратегії щодо розвитку кадрового потенціалу, досягають зростання продуктивності праці на 5-7% [9].

У підсумку, розвиток кадрового потенціалу на фармацевтичних підприємствах України має ґрунтуватися на поєднанні кращих світових практик із врахуванням локальної специфіки. Інвестуючи в людей через навчання, технології та підтримку компанії отримають віддачу у вигляді стійкого зростання продуктивності, належної якості продукції та здатності успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

**Ключові слова:** розвиток кадрового потенціалу, конкурентоспроможність підприємств, навчання персоналу, фармацевтичний ринок України.

## Список використаних джерел

*1. Шостак, Л., Москаленко, В., & Москаленко, Б. (2021). АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ПРИБУТКОВОСТІ СУБ'ЄКТІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ. Економіка та суспільство, (39). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-73.*

*2. Інфографічний довідник «Фармацевтична галузь України 2023». 2024. URL: https://toplead.com.ua/ua/get_file/id/the-infographics-report-pharmaceutical-industry-of-ukraine-2023.pdf (Дата звернення 17.03.2025).*

*3. К. Хуторна. Зміни в українській фармі за рік: обсяг ринку та споживання зросли, імпорт та експорт набирають обертів. URL: https://mind.ua/publications/20277804-zmini-v-ukrayinskij-farmi-za-rik-obsyag-rinku-ta-spozhivannya-zrosli-import-ta-eksport-nabirayut-ober (Дата звернення 17.03.2025).*

*4. Ravindra Warang. Top Challenges Faced by HR in the Pharma Industry. URL: https://www.pharmanow.live/hr-in-pharma/top-challenges-faced-by-hr-in-pharma-industry (Дата звернення 17.03.2025).*

*5. Закон України «Про лікарські засоби». Липень 2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20 (Дата звернення 17.03.2025).*

*6. European Medicines Agency. URL: https://www.ema.europa.eu (Дата звернення 17.03.2025).*

*7. Will Kanyi. Compliance vs. Competency: Designing CGMP Training with Performance Outcomes in Mind. 2020. URL: https://www.pharmtech.com/view/compliance-vs-competency-designing-cgmp-training-with-performance-outcomes-in-mind (Дата звернення 17.03.2025).*

*8. Шевчук П.О., Дергалюк Б.В. Перспективи розвитку підприємств фармацевтичної промисловості в Україні. – Економіка та суспільство, 2022, № 38.*

*9. Truitt D. L. The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it Relates to Training and Work Proficiency. SAGE Open, 2011. https://doi.org/10.1177/215824401143333.*

# Складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ

***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*

В сучасну епоху інформатизації та цифровізації інформація та активне застосування інформаційних технологій стають основою ефективного розвитку суб'єктів господарювання, що забезпечує їх можливості своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, умови здійснення діяльності, зміни попиту та вимог клієнтів, споживачів та своєчасно відповідати на загрози та небезпеки зовнішнього середовища. Розширення засобів для опрацювання та використання значних обсягів інформації дає можливість до оперування великими обсягами даних, необхідними для здійснення управлінських дій. Це забезпечує можливість до виваженого обгрунтованого прийняття управлінських рішень, як на стратегічному та тактичному, так і на ситуативному рівнях. Швидке отримання необхідного обсягу об'єктивної та потрібної інформації забезпечує кращі можливості до прийняття оперативних управлінських рішень.

На думку групи науковців під керівництвом С. Телешун інформаційно-аналітичне забезпечення виступає сукупністю використаних методів збирання та опрацювання інформації, що дає можливість провести аналіз тому чи іншому об'єкту управління; дослідити його, з використанням діагностичних прийомів та засобів із застосуванням аналізу та синтезу; здійснити оцінювання альтернатив прийняття тих чи інших рішень [1].

У дослідженні О. Пархоменко інформаційно-аналітичне забезпечення розглядається як система методів, засобів та заходів, які забезпечують процеси збору, передавання, обробки та використання інформації задля використання робіт та забезпечення діяльності в різних сферах функціонування [2]. Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення представлено як систему, яка виконує важливу інформаційно-аналітичну функцію в забезпеченні роботи різних сфер та реалізації конкретних функцій.

У праці Я. Пушак інформаційно-аналітичне забезпечення являє собою сукупність вихідної інформації, показників та аналітичних методів оцінювання цієї інформації, що забезпечуватиме можливості для прийняття ефективних управлінських рішень та визначення пріоритетних напрямів розвитку [3].

За дослідженнями І. Лазаришина інформаційно-аналітичне забезпечення спрямоване на об'єктивне представлення і оцінку стану суб'єкта господарювання з різним рівнем деталізації оцінювання та враховувати потенційні загрози, впливи зовнішнього середовища [4].

Одними із важливих методологічних засад, на яких формується та здійснюється інформаційна та аналітична діяльність виступають принципи

інформаційно-аналітичного забезпечення. Так, за узагальненням науковців такими засадами виступають принципи: системності, структурованості, оперативності, гнучкості, якості, своєчасності, принцип інтеграційної обробки та принцип методичної єдності [5].

Досліджуючи структуру інформаційно-аналітичного забезпечення науковці зосереджують увагу на двох її складових: інформаційній складовій та аналітичній складовій. Інформаційна складова забезпечує можливість отримати інформацію, визначити показники, оцінити стан об'єкта дослідження за показниками ефективності, результативності та іншими. Інформаційна складова системи інформаційно-аналітичного забезпечення формується та функціонує завдяки надходженню та опрацюванню нормативно-правової, планової, облікової, статистичної, нормативної, фінансової, операційної та технологічної інформації. Загалом інформаційне забезпечення дає змогу оцінювати результати та ефективність функціонування суб'єкта господарювання.

Іншою підсистемою, яку виділяють науковці є підсистема аналітичного забезпечення. Зміст цієї підсистеми в діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання визначає застосування різних видів аналізу. При цьому, види аналізу та частоти цього проведення залежить від доцільності та необхідності вирішення конкретних завдань в управлінні організацією. Застосування в конкретний період часу методів аналізу визначається необхідністю деталізувати та дослідити параметри в його діяльності в поточному чи в подальшому перспективному плануванні.

Аналітична складова системи інформаційного забезпечення банківської установи включає методи та інструменти аналізу та оцінювання, застосування яких дає можливість здійснити аналітичне опрацювання отриманої та накопиченої в процесі роботи інформації та вхідних даних. Таким чином, аналітичне забезпечення формує певний комплекс окремих прийомів та засобів, які дають можливість більш детально і глибоко дослідити і проаналізувати різні аспекти та процеси діяльності. Водночас, така аналітика може бути здійснена із застосуванням конкретної методики і спрямована на аналітичний розгляд окремого конкретного процесу.

Дослідження наукових категорій економічної безпеки, інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість прийти до висновку про їх складність, багатоаспектність та необхідність як системного дослідження, так і системного комплексного впровадження. Одним із ключових завдань інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки є повне охоплення та опрацювання інформації, необхідної для своєчасної швидкої діагностики, аналізу та оцінки загроз, небезпек і ризиків впливу зовнішнього середовища та можливості прийняття швидких, адекватних управлінських рішень в сфері безпеки, спрямованих на впровадження превентивних заходів при реалізації потенційних ризиків та загроз, чи організацію комплексного захисту суб'єкта господарювання, зміцнення системи його економічної безпеки.

Узагальнюючи зазначимо, що, організація інформаційно-аналітичного

забезпечення системи економічної безпеки банківської установи виступає сукупністю планів, дій та заходів організаційного та практичного спрямування, що включають планування змісту, задач, засобів, дії, термінів та черговості виконання завдань, інформаційної, облікової, аналітичної, операційної підсистем управління які виступають джерелом надходження інформації, яка необхідна для здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення.

Головними принципами, на засадах яких здійснюється формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення банківських установ є принципи комплексності, емерджентності, безперервності, ефективності. Головними функціями, які повинна виконувати підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки є аналітична, прогнозна, комунікативна та релевантна функції. Головним інструментарієм, який при цьому застосовується є функції прогнозування, моделювання, контролю, а також обліково-аналітичні. Таким чином, організація ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість до успішного функціонування всіх підсистем системи економічної безпеки та забезпечує можливість до високого рівня захисту банківських установ.

**Ключові слова:**: управління, забезпечення економічної безпеки, інформаційно-аналітичне забезпечення, банківські установи.

## Список використаних джерел

*1. Телешун О., Титаренко О., Рейтерович І., Вировий С. (2007). Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи. Київ: НАДУ, 60 с.*

*2. Пархоменко, О. (2006). Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації: дис. ... канд.екон. наук : 08.02.02. Київ. 211 с.*

*3. Пушак, Я. & Оренчин, О. (2001). Регіональні особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємництва: дис. канд. екон.наук: 08.10.01. Львів. 183 с.*

*4. Лазаришина, І. (2012). Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. №38. С. 62-65.*

*5. Крамаренко, К., & Вінниченко, О. (2024). Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. Сталий розвиток економіки. №3(50). С. 344-349.*

# Сучасні виклики в управлінні змінами діяльності аудиторських компаній

***Єгор Синицин***
*здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: synytsynyo@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0005-7264-9858*
***Віктор Алькема***
*д.е.н, професор, завідувач кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: alkema@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-5997-7076*

**Актуальність теми дослідження.** Управління змінами діяльності аудиторських компаній є важливим і складним процесом, який має значний вплив на їх ефективність, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до сучасних умов ринку. Актуальність цього дослідження зумовлена кількома ключовими чинниками: змінами регуляторного середовища, технологічними інноваціями, змінами підходів до управлінням людськими ресурсами, конкуренцією на ринку, глобалізацією, репутаційними ризиками.

Проблемам управління змінами приділено значну увагу вчених: дослідженням розвитку та проблем аудиту й аудиторських послуг в Україні займалися вітчизняні науковці: М.Т. Білуха, А.М. Білоусов, В.Г. Гетьман, С.Ф. Голов, М.Я. Дем'яненко, Н.І. Дорош, В.П. Завгородній, М.В. Крапивко, А.Н. Кузминський, В.С. Рудницький, Б.Ф. Усач, О. Шевчук, Н. Здирко, Л.В. Гуцаленко та інші вчені. На особливості формування системи управління змінами в діяльності організацій звертається увага в наукових працях: О. Гусєвої, І. Дмитрієва, О. Кузьміна, М. Мельник, Н.Різника, О. Савченко, К. Фрайлінгер, Г. Широкова та ін.

Не зважаючи на значний доробок у сфері досліджень, присвячених змінам в діяльності сучасних організацій, аналізу викликів у сфері управління змінами діяльності сучасних аудиторських компаній науковцями і практиками приділяється недостатньо уваги.

**Метою дослідження** є аналіз та систематизація сучасних викликів у сфері управління змінами діяльності аудиторських компаній. Для досягнення визначеної мети в процесі дослідження використовувались загальнонаукові та специфічні методи дослідження: аналіз та синтез, формалізація, ранжування, групування та систематизація.

Управління змінами в діяльності аудиторських компаній є складним процесом, який потребує врахування багатьох чинників, пов'язаних з організаційною культурою, технологічними інноваціями та регуляторними вимогами тощо.

На першому етапі нашого дослідження здійснювали ідентифікацію чинників у сфері управління змінами у діяльності сучасних аудиторських компаній. Нами виявлено, що основними з них є наступні:

1. Зміни регуляторного середовища в аудиторських компаніях характеризуються суворо регульованою сферою, де постійно оновлюються стандарти, закони та вимоги. Тому впровадження нових регуляторних норм часто супроводжується необхідністю адаптації внутрішніх процесів, що може викликати опір серед працівників і потребує значних ресурсів для навчання та реорганізації.

2. Технологічні інновації характеризуються процесами цифровізації та автоматизації в аудиторській діяльності і стають невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Аудиторські компанії повинні впроваджувати новітні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та аналітичні платформи, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це вимагає значних інвестицій у технології та навчання персоналу.

3. В управлінні людськими ресурсами зміни часто викликають опір серед працівників через страх перед невідомим або втрату робочого місця. Ефективне управління людськими ресурсами, включаючи комунікацію, мотивацію та навчання персоналу, є критично важливим для успішного управління змінами в діяльності аудиторської компанії.

4. Конкуренція на ринку у сфері аудиту – це тиск з боку конкурентів, які швидше адаптуються до змін або пропонують інноваційні послуги. Управління такими змінами дозволяє компаніям зберігати свою позицію на ринку та відповідати очікуванням клієнтів.

5. Глобалізаційні процеси бізнесу створюють додаткові виклики для аудиторських компаній у вигляді міжнародних стандартів, різноманітності потреб і запитів клієнтів та необхідності працювати в багатокультурному середовищі. Це потребує від менеджерів аудиторської компанії адаптації стратегій управління змінами до глобальних тенденцій.

Другим етапом було дослідження сучасних викликів при управлінні змінами в діяльності аудиторських компаній. Дослідження цих викликів є актуальним через необхідність розробки ефективних стратегій управління змінами, які враховують регуляторні, технологічні, людські та ринкові аспекти. Це дозволяє забезпечити стійкість і розвиток компаній у динамічному бізнес-середовищі. Встановлено, що термін «виклик» в економічній понятійній базі – «…це сукупність обставин, не обов'язково дестабілізуючого впливу, на які слід відреагувати, при цьому їх ігнорування може спричинити позитивні чи негативні наслідки для підприємства» [1,с.17] . Нами виділено основні виклики при управлінні змінами в діяльності аудиторських компаній такі як : технологічні, кадрові, організаційні, регуляторні, економічні, культурні та комунікаційні тощо.

**Технологічні виклики.** Цифровізація процесів управління впровадженням нових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація та блокчейн, потребує значних інвестицій у програмне забезпечення та технічну інфраструктуру. У зв’язку з такою проблемою виникають виклики у сферах кібербезпеки при збільшенні обсягів даних та їх обробці й створюють ризики кіберзагроз і порушення конфіденційності. А також використання цифрових рішень збільшує ризик витоку даних та кібератак. Інтеграція таких технологій,

як штучний інтелект, блокчейн і великі дані, створює як можливості, так і ризики. Несумісність різних автоматизованих систем може ускладнювати роботу та знижувати ефективність. При впровадженні нових технологій відбувається складність адаптації аудиторів до оволодіння новим технічними навичками (такі як, наприклад, аналіз даних , управління ІТ-ризиками тощо).

**Кадрові виклики.** Нестача кваліфікованих кадрів в аудиторських компаніях та недостатній рівень знань працівників у сфері цифрових технологій є однією з найбільших проблем. Навчання персоналу в процесі управління змінами вимагає регулярного навчання співробітників, що пов'язано зі значними витратами. А отже, опір аудиторів змінам є природною реакцією персоналу, який часто віддає перевагу звичним процесам і побоюється невідомого. Встановлено основні причини опору, які включають:

а) страх перед невідомим, тому що працівники можуть хвилюватися щодо впливу змін на їхні робочі процеси, взаємовідносини з колегами або навіть на їхню зайнятість;

б) недовіра до керівництва через відсутність прозорої комунікації або історія непродуманих змін може викликати сумніви у мотивах керівництва;

в)побоювання втрати роботи через впровадження нових технологій часто асоціюється з ризиком скорочення посад.

Ще один з аспектів кадрового виклику – це недостатня підготовка персоналу при впровадженні нових технологій або методологій, що вимагає високого рівня компетенцій у працівників. У зв'язку з цим виникає ряд проблем, а саме: недостатнє навчання може призвести до неправильного використання нових інструментів, що негативно впливає на якість аудиту; перевантаження працівників через обмежені ресурсів, тому співробітники можуть бути змушені освоювати нові навички паралельно зі своїми основними обов'язками.

**Організаційні виклики.** Адаптація працівників до нових умов роботи та перехід на віддалений чи розосереджений формат роботи потребує перебудови внутрішніх процесів. А отже, у зв'язку з цим виникають проблеми комунікації, налагодження ефективної взаємодії між віддаленими командами і це є складним завданням. А в результаті страждає система управління, яка повинна бути гнучкою і при необхідності швидко реагувати на зміни в ринкових умовах і часто стикається з бюрократичними перешкодами.

**Регуляторні виклики** супроводжуються змінами законодавства, постійним оновленням стандартів аудиту (наприклад, МСА) вимагають додаткових ресурсів для адаптації діяльності до нових вимог. А також відповідність вимогам конфіденційності для забезпечення захисту даних відповідно до регуляторних норм, таких як GDPR, є критично важливим завданням. Витрати компанії на відповідність стандартам, приведення діяльності у відповідність до нових законодавчих норм супроводжується фінансовими витратами. Регуляторні виклики супроводжуються багатошаровістю регулювання у результаті чого аудиторські компанії часто стикаються з різними вимогами залежно від юрисдикції, що ускладнює процес відповідності. А також зростає

адміністративне навантаження і це пов'язано зі зростаючою кількістю звітів і перевірок й створює додатковий тиск на ресурси компанії.

**Економічні виклики супроводжуються** зростанням витрат на управління змінами діяльності і потребують значних фінансових ресурсів для закупівлі техніки, програмного забезпечення та навчання персоналу аудиторської компанії. Все вищезазначене в умовах воєнного стану ще й пов'язано з невизначеністю ринку його нестабільністю і може впливати на здатність компаній інвестувати у зміни. Брак фінансових, часових або кадрових ресурсів є поширеним викликом у період управління змінами і це може супроводжуватися недостатньою кількістю персоналу, високою плинність кадрів, низькими зарплатами, що сприяють дефіциту кваліфікованих працівників. Економічні виклики також супроводжуються обмеженим бюджетом, коли аудиторські компанії часто стикаються з необхідністю економити на впровадженні змін, що може знижувати їх ефективність.

**Культурні та комунікаційні виклики (бар'єри).** Вони тісно пов'язані з глобалізаційними процесами в умовах яких аудиторські компанії повинні враховувати культурні особливості, а це, в першу чергу, може впливати на дотримання певних аудиторських стандартів. А також можуть виникнути проблеми в комунікаціях між командами різних країн і це може спричинити непорозуміння та конфлікти. Детальне розуміння цих викликів дозволяє розробляти ефективні стратегії для їх подолання та забезпечувати успішне управління змінами в діяльності сучасних аудиторських компаній.

Аудиторські компанії повинні враховувати ці виклики та розробляти стратегії для їх подолання, щоб забезпечити успішне управління змінами і залишатися конкурентоспроможними в умовах сучасного глобального ринку.

Керуючись виокремленою нами низкою викликів аудиторських компаній при управлінні змінами, нами розроблені рекомендації для подолання їх. По-перше , розробка чіткої стратегії компанії в управлінні змінами, де в першу чергу при плануванні змін потрібно включати оцінку ризиків і визначення ключових етапів їх впровадження. По-друге, регулярне навчання персоналу та підвищення його кваліфікації допоможе адаптуватися до нових стандартів і технологій. По-третє, слід здійснювати інтеграцію технологій в умовах управління змінами з використанням сучасних цифрових рішень для автоматизації процесів й підвищення їх ефективності. По-четверте, забезпечити належне залучення керівництва до управління змінами в діяльності аудиторської компанії. Активна участь керівників у процесі трансформації буде сприяти формуванню довіри і підтримки серед працівників. По-п'яте, слід здійснювати моніторинг регуляторних змін шляхом створення спеціальної команди для відстеження нових вимог до діяльності.

Таким чином, управління змінами в діяльності аудиторських компаній вимагає комплексного підходу до реагування на нормативно-правові, соціально-економічні, організаційно-технологічні, кадрові, комунікативно-психологічні, культурологічні та технічні виклики. Ефективне управління змінами в діяльності

дозволяє аудиторським компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких трансформацій бізнес-середовища.

**Ключові слова:** аудиторські компанії; технологічні виклики, кадрові виклики, організаційні виклики, регуляторні виклики, економічні виклики, культурні та комунікаційні виклики.

## Список використаних джерел

*1. Лаптєв С.М., Алькема В.Г., Сідак В.С., Копитко М.І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія. За ред. Копитко М.І. Київ. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. С. 17 ( 508 с.)*

*2. Миколайчук І.П. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2019. Вип. 4. С. 112-120.*

*3. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства [Електронний ресурс] Економіка. Управління. Інновації. 2015. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui 2015 1 27.*

*4. Пічугіна Т.С. Управління змінами: навч. пос. Т. С. Пічугіна,С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Харків: ХДУХТ. 2017. 226 с.*

*5. Селіверстова, Л.С. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України [Текст]. Формування ринкових відносин в Україні. Київ, 2016. № 10. С. 58-62.*

*6. Смолінська Н. В. Сучасні моделі управління змінами на підприємствах. Н.В.Смолінська, І.І.Грибик. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 4 (250). С. 127 - 131*

## Поняття цифрової безпеки як складової економічної безпеки підприємств

***Євген Ситнік***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: itriumphdoc@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-7785-4325*

Стрімкий динамічний розвиток технологій сучасної інформаційної економіки та впровадження нових цифрових інновацій призводить до значних трансформацій, змін економічного та суспільного життя і здійснює вплив на всі сфери функціонування. Нові цифрові технології є каталізатором та рушійною силою цих змін, внаслідок яких змінюються операції, процеси, системи, змінюється як сама сутність, зміст, так і вектори суспільно-економічного розвитку. Проте, впровадження нових цифрових технологій не лише забезпечує та оптимізує подальшу діяльність, воно може супроводжуватись новими викликами, загрозами та ризиками, реалізація яких негативно впливатиме на всю подальшу діяльність підприємства. Саме тому в умовах цифровізації проблеми належного рівня забезпечення економічної безпеки є принципово важливими та актуальними.

Досліджуючи теоретичні основи застосування інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства слід зазначити, що науковці обгрунтовують та дають визначення інноваційній складовій економічної безпеки підприємства, а саме цифровій безпеці, що є поняттям новим і на даний час в наукових працях з безпеки фактично не дослідженим.

На думку Т. Передерій поняття цифрової безпеки та необхідність розробки та впровадження стратегії цифрової безпеки виступає певним драйвером, здатним забезпечити пришвидшення цифрової трансформації економіки [1]. У роботі Г. Мельничук, В. Мамалиги розглядаються питання можливостей та загроз діяльності суб'єктів господарювання в нових умовах діджиталізації, переходу до цифрової економіки, визначається особлива роль в цих процесах долучення підприємств до процесів цифрової трансформації та набуття здатності протидії новим викликам та загрозам цифрової економіки [2].

В сучасних умовах переходу до технологій Четвертої промислової революції та Індустрії 4.0. саме цифровізація, цифрова трансформація всіх процесів функціонування, операційної діяльності, впровадження інновацій забезпечує стабільність, ефективність та необхідний рівень економічної безпеки підприємств [3; 4].

Авторське бачення та обгрунтування цифрової безпеки представлено у працях колективу авторів Н. Касьянова, М. Біличенко, А. Севериненко ( які визначають цифрову безпеку на трьох рівнях: держави, рівні підприємств та на рівні громадян [5]. На думку О. Кухар, Ю. Кравчук, О. Бречко впровадження процесів цифровізації позитивно впливає на можливості підприємства до

реалізації функцій за різними напрямами діяльності, що в свою чергу забезпечує зростання рівня економічної безпеки підприємств [6].

Слід нагадати, що саме інформаційно-аналітичне забезпечення надає всю необхідну інформацію для проведення моніторингу, аналізу та оцінювання стану та рівня економічної безпеки підприємства, ідентифікації загроз економічній безпеці, виявлення джерел виникнення та інтенсивності дії загроз, небезпек, ризиків та дає можливість для організації і впровадження превентивних заходів, програм та організації належної протидії загрозам що виникли, оскільки саме інформаційне забезпечення має як аналітичну, інформаційну, прогнозну, так і облікові функції в системі економічної безпеки підприємства.

На рівні держави цифрова безпека визначається як стан захисту інформаційного цифрового середовища держави здатний забезпечити формування, розбудову та розвиток цього середовища, дотримуючись інтересів всієї держави, її підприємств та громадян. На рівні підприємств цифрову безпеку визначають як стан захисту інформаційних ресурсів суб'єктів господарювання з метою протидії ризикам та загрозам нового цифрового середовища та забезпечення впровадження нових технологій та інноваційного розвитку підприємств. Таке розуміння сутності цифрової безпеки надає чіткі обґрунтовані визначення цьому новому малодослідженому поняттю. Проте, на наш погляд, дискусійним залишається питання розгляду цифрової складової як невід'ємної складової системи економічної безпеки підприємства, яке і визначає її роль та значення в цій системі, взаємозв'язку та взаємодії з іншими функціональними складовими в забезпеченні економічної безпеки, як в системах макро, так і мікрорівнів загалом.

Важливого значення має безперервність процесу впровадження цифрових технологій, що передбачає необхідність регулярного оновлення самих програмних продуктів, інформаційних систем та технологій, крім цього необхідним є постійне планування та впровадження навчання персоналу задля формування навичок, вмінь та компетенцій, необхідних для роботи з новими цифровими технологіями, щоб забезпечуватиме покращення, удосконалення якості роботи працівників та позитивно впливатиме на результати їх роботи. Таким чином, підіймається питання про зміни самої культури ведення бізнесу, на що суттєво впливає зміна форматів діяльності, особливо серед підприємств, що безпосередньо конкурують із споживачами в сфері сервісу. Впровадження цифрових систем та технологій здатне швидко адаптувати підприємство під нові ринкові реалії та виклики, проте і самі впровадженні технології, персонал що з ними працює також повинні своєчасно адаптуватися до змін які виникатимуть в зовнішньому та внутрішньому середовищах, забезпечити оновлення, зростання рівня знань та технологій в умовах динамічних зовнішніх змін. Загалом, цифрова безпека виступає невід'ємною складовою економічної безпеки, спрямованою на комплексне впровадження заходів, які забезпечують конфіденційність, доступність та цілісність інформаційних ресурсів підприємства та їх захист від несанкціонованого впливу та вірусних атак.

Узагальнюючи зазначимо, що наявність та дію в системі економічної безпеки підприємств складової цифрової безпеки яка є невід'ємною складовою загальної системи економічної безпеки та забезпечує ефективну дію кадрової, ринкової, інформаційної, фінансової, інтерфейсної, інноваційної, виробничої, правової, техніко-технологічної, інвестиційної, фізичної складових системи економічної безпеки та забезпечує їх можливості до взаємодії, спрямованої на комплексне впровадження заходів, які забезпечують конфіденційність, доступність та цілісність інформаційних ресурсів підприємства та їх захист від несанкціонованого впливу, надає технічні можливості для роботи з інформацією та формування сучасних цифрових комунікацій як в середині підприємства між функціональними складовими такі з партнерами стейкхолдерами зовнішнього, ринкового середовища підприємства на сучасному цифровому техніко-технологічному рівні.

**Ключові слова:** управління, система безпеки, управління економічної безпекою, комплексний підхід.

## Список використаних джерел

*1. Передерій, Т. (2019). Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України. Вісник економічної науки України. № 2 (37). С. 201–204.*

*2. Мельничук, Г., & Мамалига, В. (2020). Цифровізація економіки: можливості та загрози для ефективного функціонування підприємств. Приазовський економічний вісник. № 2 (19). С. 125–130.*

*3. Кириченко, О. (2021). Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 368 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/kyrychenko_0019.pdf*

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

*5. Касьянова, Н., Біличенко, М. & Севериненко А. (2023). Моделювання цифрової безпеки підприємства. Modern Economics. № 39. С. 54-61. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-08.*

*6. Kukhar, O., Kravchyk, Y., & Brechko, O. (2023). Digital transformation as a factor in ensuring economic security of enterprises. Baltic Journal of Economic Studies. № 5. P. 143-152.*

# Клієнтоорієнтоване управління в організації та оцінка його ефективності

***Олександр Тихонюк***
*здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: TykhoniukOR@krok.edu.ua*
***Віктор Терехов***
*доктор економічних наук, 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*

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу підприємства стикаються з підвищеними вимогами до рівня обслуговування клієнтів. Конкуренція між компаніями змушує їх адаптувати свої стратегії управління, орієнтуючись на потреби споживачів. Клієнтоорієнтоване управління стає не лише інструментом підвищення лояльності клієнтів, а й ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Актуальність дослідження. Клієнтоорієнтоване управління є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху організації. В умовах динамічного ринку та зростаючих очікувань споживачів підприємства змушені впроваджувати інноваційні підходи до управління відносинами з клієнтами. Дослідження ефективності клієнтоорієнтованих стратегій дозволяє визначити оптимальні методи взаємодії з клієнтами та підвищити рівень їх задоволеності, що, у свою чергу, сприяє зростанню прибутковості підприємства.

Об'єкт дослідження – система клієнтоорієнтованого управління в організації. Система клієнтоорієнтованого управління в організації – це комплексна стратегія, яка спрямована на формування та підтримку довгострокових взаємовідносин із клієнтами шляхом глибокого розуміння їхніх потреб, забезпечення високої якості обслуговування та адаптації бізнес-процесів до очікувань споживачів. Вона включає в себе методи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), персоналізований підхід до споживачів, аналіз їхньої поведінки та впровадження відповідних маркетингових, організаційних та технологічних рішень для підвищення їхньої лояльності та задоволеності.

Предмет дослідження – методи, інструменти та критерії оцінки ефективності клієнтоорієнтованого управління.

Метою дослідження є визначення та оцінка ефективності клієнтоорієнтованого управління в організації.

Завдання дослідження:

• проаналізувати теоретичні основи клієнтоорієнтованого управління;

• визначити ключові показники ефективності клієнтоорієнтованих стратегій;

• розробити рекомендації щодо підвищення ефективності клієнтоорієнтованого управління в організаціях.

Питаннями клієнтоорієнтованого управління досліджувалося як українськими, так і зарубіжними вченими. Серед українських дослідників варто виділити І. Ансофф , який вивчав стратегічний менеджмент та маркетингове управління; О. Амосов досліджував управління відносинами з клієнтами; Л. Васильченко досліджував клієнтоорієнтованість у сучасному бізнесі.

Серед зарубіжних дослідників варто відзначити, що значний вплив у розвиток клієнтоорієнтованості здійснили: Ф. Котлер, який вивчав концепцію маркетингу та клієнтоорієнтованого підходу; Р. Лавлок аналізував сервісний маркетинг та якість обслуговування; Д. Пейн досліджував стратегічне управління взаємовідносинами з клієнтами; К. Гронрос вивчав теорію взаємовідносин у маркетингу.

Для досягнення поставленої мети використовувався аналіз літературних джерел для систематизації теоретичних підходів до клієнтоорієнтованого управління, методи порівняльного аналізу для оцінки ефективності клієнтоорієнтованих стратегій у різних компаніях.

У сучасних умовах клієнтоорієнтованість стала важливою складовою успішного ведення бізнесу. Зростання конкуренції висуває високі вимоги до якості обслуговування, адже лише поєднання першокласного сервісу й лояльності клієнтів дозволяє бізнесу залишатися конкурентоспроможним. Основа успіху полягає саме в орієнтації на споживача та його довіру.

Клієнтоорієнтованість - це стратегія, спрямована на задоволення потреб визначеної цільової групи клієнтів із метою максимального збільшення їх довготривалої фінансової цінності. Вона є прямим результатом продуманого й поступового впровадження процесів налагодження взаємин із ключовими клієнтами. Високий рівень задоволеності споживачів формує конкурентні переваги на ринку.

Розглядаючи етимологію поняття «клієнтоорієнтованість», можна сказати, що це орієнтація компанії на потреби клієнта з метою їхнього глибшого розуміння та задоволення. [1].

Орієнтація управлінців на встановлення глибокого контакту з покупцями стимулює економічну віддачу від клієнтського сегмента, оскільки лояльний споживач стабільно приносить прибуток і не вимагає занадто активного залучення маркетингового ресурсу. У середовищі, де формуються постійні черги онлайн-замовлень та запити на персоналізовані послуги, гнучка політика взаємодії з аудиторією виступає рушієм для розширення ринку збуту [2].

З позиції клієнтоорієнтованого управління, що фокусується на емоційному залученні споживача та формує сервіс високої якості, передбачається, що така стратегія впливає на:

• готовність клієнтів сплачувати вищі тарифи за комфорт і швидкість;

• підвищення рівня довіри, що дає ефект сарафанного радіо;

• можливість запроваджувати нові пропозиції (наприклад, термінова доставка, особливі страховки, партнерські проєкти). [3].

У ході дослідження було встановлено, що клієнтоорієнтоване управління

є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку. Ефективне впровадження клієнтоорієнтованих стратегій сприяє підвищенню лояльності споживачів, зростанню прибутковості та формуванню стійких конкурентних переваг.

**Ключові слова:** клієнтоорієнтованість, стратегія, клієнтоорієнтоване управління, конкуренція.

## Список використаних джерел

*1. Дейнека, О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації [Текст] / О. Дейнека // Економічний аналіз, 2019. – № 5. – 275с.*
*2. Тишина Н. Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом. URL: http://nbr.com.ua/ua/ rejting/novosti/492-klientoorientovanist-tse- vulitsya-z-dvobichnim-rukhom*
*3. Хруцький В.Є., Корнєєва І.В. Сучасний маркетинг: навч.посіб. – 3-є вид., перероб. і доп. – Харків.: Фінанси та статистика, 2013. – 560 с.*

## Організація антикризового управління підприємством

***Анастасія Усолкіна***
*здобувач освіти програми «Бізнес-адміністрування»,*
*Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця,*
*м. Харків, Україна,*
*e-mail: anastasiausolkina22@gmail.com*
***Катерина Логінова***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування*
*Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця,*
*м. Харків, Україна,*
*e-mail: kateryna.lohinova@hneu.net,*
*ORCID: 0009-0000-0513-0072*

В умовах скрутної економічної, фінансової та політичної ситуації підприємства постійно стикаються з фінансовими кризами, що вимагають впровадження ефективних антикризових заходів. Антикризове управління стає вкрай важливим інструментом забезпечення стабільності та конкурентоздатності підприємств в умовах невизначеності та динамічних ринкових умов.

"Антикризове управління" - це система принципів та методів управління підприємством, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства, а у разі його настання - виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства всіх стадіях його розвитку.

Антикризове управління провадиться за наступними напрямками [4]:

• виділення пріоритетних підходів у господарській діяльності – сприяє підвищенню ділової активності;

• обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення;

• визначення якісних та кількісних критеріїв оцінки проведеної роботи, а також можливості внесення коректив у дії, впроваджені на підприємстві.

Морфологічний аналіз терміну "криза" включає визначення від чотирьох різних авторів.

Болотнов Д.Г. розглядає кризу як різкий, крутий перелом, що характеризується крутим становищем.

Ватченко та Шаранов розпочинають кризу як зміну збалансованого стану на незбалансований, де домінують окремі елементи.

Романяк Г. М. трактує кризу як порушення стану системи, що виявляє нестабільність та вимагає спеціальних заходів для відновлення.

Соболєва Г. акцентує увагу на економічному аспекті кризи, визначаючи її як різке зниження економічного стану, що супроводжується спадом виробництва, банкрутством підприємств та зростанням безробіття.

Узагальнюючи різні підходи, можна зробити висновок, що криза є багатогранним поняттям, яке характеризує перехідний, нестабільний стан системи з наявними негативними наслідками.

Морфологічний аналіз "антикризового управління" містить визначення

від чотирьох авторів. Ватченко О.Б. та Шаранов Р.С. розглядають антикризове управління як комплексну систему управління підприємством, спрямовану на запобігання та усунення несприятливих явищ.

Романяк Г. М. акцентує увагу на комплексі заходів від попередньої діагностики кризи до методів її подолання. Сак Т. В. та Ющишина Л. О. офіційне антикризове управління як система швидкого реагування для протистояння кризовим ситуаціям.

Соболєва Г. пропонує розглядати антикризове управління як сукупність управлінських заходів щодо попередження, оцінки, нейтралізації та подолання причин кризових явищ.

Узагальнюючи різні наукові підходи, можна стверджувати, що антикризове управління є багатьма спектральним інструментом забезпечення підприємства через комплексний підхід до передбачення, діагностики та подолання кризових явищ.

У сучасних умовах існують досить різні підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством. Усю сукупність проблем, які вирішує антикризове управління, можна представити чотирма групами.

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій, що передбачає необхідність своєчасно виявити настання кризи, знайти її перші ознаки, зрозуміти її характер, розробити механізми запобігання кризі та запровадити у реальність [3, с. 40].

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності підприємства.

Третя група проблем антикризового управління стосується диференціації технологій управління, які доповнюють існуючі проблеми організаційного та правового змісту, а також численні соціально-психологічні аспекти кризових ситуацій.

Четверта група проблем включає конфліктологію та селекцію персоналу, який завжди супроводжує кризові ситуації.

Успішність антикризового управління багато в чому залежить від дотримання властивих йому функцій та принципів. У системі антикризового управління дослідники виділяють такі функції: визначення цілей, планування, організацію, мотивацію та контроль. Під принципами антикризового управління прийнято розуміти правила поведінки, згідно з якими здійснюються ті чи інші завдання управління, підвищується потенціал управління та вдосконалюється організація відносин об'єкта управління із середовищем його функціонування [3].

До ключових особливостей антикризового управління належать його превентивний характер, оперативність прийняття рішень, стратегічна адаптивність та необхідність інтеграції фінансових, організаційних та маркетингових механізмів.

Реалізація антикризового управління передбачає використання стратегічних, тактичних і оперативних методів.

Також важливу роль відіграють сучасні технології, такі як Big Data, штучний інтелект і автоматизовані системи управління, що допомагають оперативно оцінювати ризики та приймати ефективні рішення.

У кризових ситуаціях управління не визначається виконанням функцій відповідно до ієрархії, але розподілу завдань. На будь-якому рівні працівникові будуть доручені певні завдання, і він несе відповідальність за їхнє виконання. Антикризове управління в цілому є господарським веденням різних заходів, характеристик та повноважень, які пов'язані з внутрішньою та зовнішньою діяльністю, постановок цілей, прийняття рішень, роботи з персоналом та часу виконання.

Отже, в сучасних умовах антикризове управління спрямоване не лише на попередження розвитку криз та кризових ситуацій, а також і на адаптацію системи управління до змін у зовнішньому середовищі підприємства, що буде сприяти сталому розвитку.

Основою ефективного антикризового управління є системний підхід, що включає моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз ризиків, розробку стратегій виходу з кризи та їх оперативне впровадження.

У зв'язку з цим виникає необхідність формування на підприємстві системи антикризового управління, яка має забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження початкових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

**Ключові слова:** управління, антикризове управління, напрями антикризового управління, комплекс заходів.

## Список використаних джерел

*1. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 171-176.*

*2. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Особливості антикризового управління різних форм суб'єктів господарювання. Економічні читання: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна, 19 лют. 2021 р. Харків: ХНАУ, 2021. 512 с.*

*3. Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір.2022. 182. 38-43. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5.*

*4. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового. Наукові записки. 2021. № 1. С. 235-239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2021_1_31*

*5. Сак Т.В., Ющишина Л.О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019 . Т. 2 № 18 С. 66-74.*

*6. Соболєва Г. Формування антикризової політики управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. С. 41. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54.*

## Сучасні методи управління віртуальними організаціями

***Олексій Зубко***
*аспірант освітньої програми «Менеджмент організацій»,*
*Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна,*
*e-mail: alexzubko87@gmail.com,*
*ORCID: 0009-0009-6079-7158*
***Анастасія Нефьодова***
*здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування»,*
*Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна,*
*e-mail: nastya.nefyodova2016@gmail.com*

У сучасному світі з розвитком інформаційних технологій та глобалізацією організації змушені адаптуватися до нових умов бізнес-середовища. Віддалена робота та віртуальні організації стають невід'ємною частиною сучасного управлінського ландшафту. Перехід до таких форм роботи зумовлений необхідністю оптимізації витрат, підвищення гнучкості та ефективності, а також можливістю залучення талантів з усього світу. Пандемія COVID-19 лише прискорила цей процес, показавши важливість здатності компаній адаптуватися до змін. Проте, незважаючи на значний потенціал віртуальних організацій, їх ефективне управління залишається складною задачею, яка потребує нових підходів та інструментів. Тому вивчення управлінських аспектів таких організацій є надзвичайно актуальним для досягнення високих результатів у нових умовах.

Метою цієї роботи є аналіз сучасних методів дослідження управління віртуальними організаціями.

Зі зростанням цифровізації та глобалізації багато організацій переходять до нових форм роботи, зокрема — до віртуальних команд. Пандемія COVID-19, російсько-українська війна прискорила цей процес, і в результаті згідно з результатами опитування 2020 року, 67% респондентів у США вперше почали працювати з дому під час пандемії COVID-19. Однак лише 19% із них хотіли б продовжувати працювати вдома на постійній основі. Опитування також виявило, що 46% учасників мали доступ до основних інструментів для співпраці, в той час як 64% не мали політик щодо віддаленої роботи, а 41% мали чітке розуміння своїх ролей і пріоритетів. Ці цифри підкреслюють складність переходу до віртуальної роботи для багатьох організацій [1].

Управління віртуальними організаціями вимагає застосування спеціалізованих методів, спрямованих на досягнення високої ефективності в умовах відсутності фізичної присутності співробітників. Одним із таких методів є математичне моделювання, яке дозволяє прогнозувати різноманітні варіанти розвитку організації і оптимізувати стратегії на основі кількісних даних. Завдяки симуляціям можна змоделювати різні сценарії управлінських рішень та виявити найбільш ефективні стратегії в умовах нестабільного бізнес-середовища. Це дає можливість приймати обґрунтовані рішення на основі науково обґрунтованих прогнозів.

Важливим аспектом управління віртуальними організаціями є використання Data Science та аналітики великих даних. Цей підхід дозволяє обробляти великий обсяг інформації та на основі аналізу даних виявляти ключові тенденції, що впливають на бізнес. Машинне навчання та алгоритми прогнозування допомагають автоматизувати процеси прийняття рішень, що підвищує оперативність і точність управлінських дій.

Крім того, важливою складовою управлінських процесів у віртуальних організаціях є координація через технології управління проектами. Інструменти, такі як Trello, Asana або Microsoft Teams, дозволяють не тільки забезпечити прозорість завдань, але й ефективно організовувати комунікацію між співробітниками, що працюють у різних часових поясах. Це створює умови для безперебійної роботи організації, навіть якщо її співробітники знаходяться на різних континентах.

Оскільки бізнес-середовище постійно змінюється, віртуальні організації повинні мати можливість адаптуватися до цих змін у реальному часі. Гнучкі методи управління, такі як Agile або Scrum, дозволяють швидко реагувати на зміни, коригувати стратегії та оптимізувати процеси без значних витрат часу та ресурсів.

Нарешті, одним із важливих аспектів управління віртуальними організаціями є управління знаннями та комунікацією в реальному часі. Для забезпечення ефективної роботи та прийняття оперативних рішень необхідно підтримувати безперервний потік інформації між співробітниками організації. Віртуальні платформи для спільної роботи та відеоконференцій забезпечують ефективний обмін знаннями, що сприяє збереженню єдності команди і підвищенню продуктивності.

Інтеграція кількісних та якісних методів дозволяє комплексно оцінювати управлінські процеси віртуальних організацій. Ключовим аспектом управління віртуальними структурами є оцінка ефективності через систему KPI (ключові показники ефективності), що дає змогу відслідковувати та контролювати результати діяльності віртуальних команд та окремих співробітників.

Управління віртуальною командою також має свої особливості. Першим кроком до успіху є чітке встановлення цілей та ролей для кожного члена команди. Це дозволяє уникнути непорозумінь та забезпечити спрямованість на досягнення спільної мети. Без чітких орієнтирів команда може втратити фокус і не досягти бажаних результатів [2].

Оскільки члени віртуальних команд часто працюють в різних часових поясах, важливо забезпечити постійну комунікацію. Використання платформ, таких як Zoom або Slack, дозволяє підтримувати зв’язок, обмінюватися оновленнями та мати регулярні зустрічі для обговорення важливих питань. Такий підхід допомагає зберегти відчуття єдності та налаштовує команду на ефективну спільну роботу.

Забезпечення мотивації є наступним важливим аспектом управління віртуальною командою. Відсутність фізичного контакту може призвести

до відчуття ізоляції серед співробітників. Тому важливо використовувати різноманітні методи залучення, такі як віртуальні тімбілдінги, визнання досягнень та регулярний зворотний зв'язок. Це дозволяє підтримувати високий рівень мотивації та залученості членів команди.

Моніторинг продуктивності є наступним важливим кроком для забезпечення ефективності віртуальної команди. За допомогою інструментів для управління проектами та завданнями можна не лише контролювати виконання завдань, але й отримувати оперативну інформацію щодо результативності команди. Це дозволяє своєчасно коригувати процеси та виявляти проблеми, перш ніж вони стануть серйозними.

Розвиток командної культури є заключним етапом управління віртуальною командою. Створення середовища, де цінуються взаємопідтримка, комунікація та спільна відповідальність, сприяє зміцненню зв'язків між членами команди, що позитивно впливає на продуктивність і результативність [1].

Віртуальні організації в Україні набувають популярності, оскільки вони дозволяють компаніям не тільки адаптуватися до сучасних умов бізнесу, а й забезпечують можливість залучення висококваліфікованих спеціалістів з різних куточків світу. Це дає змогу бізнесам підтримувати свою конкурентоспроможність на глобальному ринку. В умовах, коли технології та інтернет-сервіси розвиваються швидкими темпами, компанії в Україні все частіше переходять на гібридні та віддалені моделі роботи, що дозволяють забезпечити ефективність та інноваційність.

Одним із прикладів успішного використання віртуальної моделі є SoftServe, одна з найбільших українських IT-компаній, яка надає послуги в галузі цифрових технологій. Хоча компанія має офіси в Україні та за кордоном, вона активно використовує віддалену роботу для багатьох своїх спеціалістів, що дозволяє залучати таланти з усього світу. SoftServe є прикладом того, як велика компанія може інтегрувати віртуальні моделі роботи для забезпечення гнучкості та продуктивності [3].

Іншим прикладом є Miratech, українська компанія, що надає послуги з розробки програмного забезпечення та консалтингу. Вона активно впроваджує гібридну модель роботи, що дозволяє співробітникам працювати віддалено або в офісі, що дає можливість залучати фахівців з різних країн і підвищує ефективність роботи [4].Genesis, холдингова компанія з України, що працює в різних індустріях, таких як технології, маркетинг та фінанси, також використовує гібридну модель роботи для своїх підрозділів, залучаючи висококваліфікованих фахівців і підвищуючи продуктивність [5]. Ще одним прикладом є Preply — онлайн-платформа для вивчення мов, заснована в Україні. Це компанія, що використовує повністю віртуальну модель роботи, дозволяючи викладачам та учням з різних куточків світу працювати разом, що робить її глобальним лідером в освітньому секторі [6].

Не менш цікавим прикладом є Growth Shop — українська компанія, що займається цифровим маркетингом та акселерацією стартапів. Вона використовує

гібридну модель роботи, що поєднує віддалену та офісну діяльність. Віртуальний офіс компанії дозволяє залучати фахівців з різних куточків світу, що робить її висококонкурентоспроможною на ринку. В Україні компанія займається стратегічним плануванням та аналізом даних для бізнесів по всьому світу, що дозволяє їй надавати високоякісні послуги клієнтам на міжнародному рівні [7]. Ці приклади демонструють, як українські компанії успішно інтегрують віртуальні моделі роботи, що дає їм можливість залучати таланти з усього світу, підвищувати ефективність роботи та залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку. В умовах сучасних викликів, таких як глобалізація та пандемія, ці організації показують, як можна адаптуватися до змін і використовувати інноваційні підходи для розвитку бізнесу.

Такі приклади демонструють, як віртуальні організації можуть успішно функціонувати та навіть процвітати в сучасному світі. Використовуючи сучасні методи управління та інструменти для забезпечення ефективної комунікації, ці компанії змогли адаптуватися до нових реалій, використовуючи гібридний формат зайнятості. Згідно з дослідженням компанії «Київстар», 42% українських компаній працюють у гібридному режимі, що також поєднує дистанційну роботу з роботою в офісі [8]. Ці дані вказують на зростаючу роль гібридної форма роботи в Україні в умовах війни.

У результаті аналізу методів управління віртуальними організаціями можна зробити висновок, що використання віртуальних моделей та гібридних форм роботи стає важливим і необхідним етапом у розвитку сучасного бізнесу. Зміни, спричинені глобалізацією та розвитком цифрових технологій, спонукали компанії до переходу на нові форми організації праці, зокрема віртуальні структури та віддалену роботу. Це дозволяє компаніям знижувати витрати на фізичну інфраструктуру, підвищувати гнучкість у реагуванні на зміни на ринку та залучати таланти з різних куточків світу.

Управління віртуальними організаціями вимагає застосування специфічних підходів та інструментів, таких як математичне моделювання, статистичний аналіз, а також Data Science, що дозволяють оптимізувати бізнес-процеси та приймати обґрунтовані рішення. Важливими аспектами є забезпечення ефективної комунікації в команді, створення атмосфери довіри та підтримка організаційної культури, що є основою для успішної роботи віртуальних команд.

Попри популярність гібридного формату роботи, в Україні ще не всі компанії повністю перейшли до таких моделей. Лише частина компаній успішно впроваджує гібридну роботу, однак навіть серед них є багато прикладів успішних трансформацій. Компанії, що активно застосовують ці методи, такі як Growth Shop або SoftServe, демонструють високий рівень адаптивності та ефективності на ринку, підтверджуючи переваги віртуальних моделей роботи для забезпечення бізнес-успіху в умовах постійних змін.

Отже, до сучасних методів управління віртуальними організаціями слід віднести Data Science та аналітики великих даних; методи та інструментарій проєктного менеджменту; управління знаннями та комунікацією в реальному

часі; моніторинг продуктивності використання. Ключовим аспектом управління віртуальними структурами є оцінка ефективності через систему KPI (ключові показники ефективності), що дає змогу відслідковувати та контролювати результати діяльності віртуальних команд та окремих співробітників.

**Ключові слова:** управління, методи, віртуальні організації, віддалена робота, цифрові технології.

## Список використаних джерел

*1. Newman S. A., Ford R. C. Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. Organizational Dynamics. 2020. P. 100802. URL: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802 (date of access: 07.04.2025).*

*2. Goldman S. L. Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer. New York : Van Nostrand Reinhold, 1995. 414 p. (date of access: 07.04.2025)*

*3. A place where anyone can thrive. about.gitlab.com. URL: https://about.gitlab.com/jobs/ (date of access: 07.04.2025).*

*4. Історія miratech.ua. miratech.ua. URL: https://miratech.ua/99_percent_success/history/ (дата звернення: 07.04.2025).*

*5. 15 років продуктового IT. Українська IT-компанія Genesis. High Bar Journal. URL: https://journal.gen.tech/15-rokiv-produktovogo-it (дата звернення: 07.04.2025).*

*6. Учасники проектів Вікімедіа. Preply – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Preply (дата звернення: 07.04.2025).*

*7. Австралієць придумав гібридну модель бізнесу. Один з її центрів – Київ. dev.ua. URL: https://dev.ua/news/avstraliiets-prydumav-hibrydnu-model-biznesu-odyn-z-ii-tsentriv-kyiv (дата звернення: 03.04.2025).*

*8. Гібридний формат, нові вимоги до офісів та підтримка співробітників: на чому фокусується бізнес – Delo.ua. Останні новини України та світу онлайн – delo.ua. URL: https://delo.ua/telecom/gibridnii- format- novi- vimogi- do- ofisiv- ta- pidtrimka- spivrobitnikiv- na- comu-fokusujetsya- biznes- 418306 (дата звернення: 07.04.2025).*

## Агробізнес в умовах війни: нові реалії операційного управління

***Сергій Гальченко***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*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.** Війна в Україні стала потужним дестабілізуючим чинником для аграрного сектору — однієї з ключових галузей національної економіки. Зміни в умовах безпеки, логістиці, фінансах та глобальних ринках кардинально вплинули на операційну діяльність аграрних підприємств, особливо на виробничі процеси, управління ресурсами та збутову політику. Вивчення цих змін є необхідним для забезпечення адаптивного та сталого функціонування аграрного бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення.

**Метою дослідження** є: проаналізувати вплив воєнних дій на операційну діяльність аграрних підприємств України, виявити ключові виклики та трансформації в управлінні виробничими процесами, логістикою, фінансами та збутом продукції, а також визначити напрями адаптації галузі до кризових умов.

**Об'єктом дослідження:** операційна діяльність аграрних підприємств в умовах зовнішніх викликів.

**Предмет дослідження:** економічні та управлінські механізми функціонування аграрних підприємств в умовах війни, з урахуванням впливу на виробничі процеси, логістику, фінансові потоки та збутові стратегії.

**Завдання дослідження:**

• дослідити особливості функціонування аграрного сектору в Україні в умовах війни;

• проаналізувати основні зміни в операційній діяльності аграрних підприємств, зокрема в аспектах виробництва, логістики, фінансів і персоналу;

• визначити вплив воєнних дій на стратегії збуту сільськогосподарської продукції;

• виявити адаптивні практики, які використовуються агропідприємствами для збереження операційної ефективності;

• надати рекомендації щодо удосконалення управління операційною діяльністю в умовах високої невизначеності та післявоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу:** Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на функціонування аграрного сектору, зумовивши трансформацію виробничих процесів, логістики, фінансів та стратегій збуту. Основні прояви цього впливу можна згрупувати за кількома напрямами.

Насамперед, зафіксовано значне порушення виробничого циклу аграрних

підприємств. За даними аналітичних звітів, близько 30% сільськогосподарських угідь були або зруйновані, або залишилися на тимчасово окупованих територіях, що унеможливило посівну кампанію у повному обсязі [1]. Збільшилася залежність підприємств від зовнішньої підтримки, зросла нестача кадрів, пального, мінеральних добрив, техніки.

Логістичні обмеження стали ще одним серйозним викликом. Руйнування транспортної інфраструктури, обмеження експорту через закриття морських портів, особливо Чорноморського регіону, спричинили подорожчання та ускладнення поставок як на внутрішній, так і на зовнішній ринки [2]. У зв'язку з цим аграрії були змушені перебудовувати логістичні ланцюги та орієнтуватися на залізничні та автомобільні перевезення до портів країн ЄС.

У фінансовому аспекті відбулося зниження ліквідності аграрних підприємств. Частина активів була знищена або залишилася на непідконтрольних територіях, зросли витрати на зберігання, транспортування та охорону майна. Водночас зменшився доступ до кредитних ресурсів. За даними НААН України, обсяг залучених інвестицій у сільське господарство у 2022 році скоротився майже вдвічі порівняно з 2021 роком [3].

В умовах кризи значного поширення набула цифровізація операційної діяльності. Підприємства почали активно впроваджувати агротехнології: GPS-моніторинг, супутникове картографування, використання дронів для оцінки стану посівів. Це дозволило частково компенсувати дефіцит людських ресурсів і підвищити точність управлінських рішень [4].

Особливої уваги заслуговує вплив війни на стратегії збуту агропродукції. Традиційні канали експорту були порушені, тому підприємства переорієнтувалися на нові ринки, зокрема країни Балтії, Балкани, Румунію, Польщу. Крім того, активізувалася діяльність онлайн-торгівлі, електронних аукціонів, аграрних маркетплейсів. Для малих і середніх господарств актуальним стало створення кооперативів задля спільного просування продукції та доступу до іноземних ринків [5].

Також війна змусила підприємства формувати гнучкі управлінські моделі — з акцентом на адаптивне планування, стратегії диверсифікації виробництва та розвитку локальних ланцюгів вартості.

Практичне значення дослідження дозволяє сформулювати рекомендації щодо антикризового управління операційною діяльністю аграрних підприємств, оптимізації ланцюгів постачання та реалізації продукції у воєнних і післявоєнних умовах.

**Висновки:**

Війна в Україні суттєво порушила операційну діяльність аграрних підприємств, вплинувши на виробництво, логістику, фінанси та збут. Через втрату доступу до ресурсів, руйнування інфраструктури та обмеження експорту підприємства зазнали значних труднощів. У відповідь агросектор активно впроваджує цифрові технології, адаптує управлінські моделі та переорієнтовує збут на нові ринки. Сформувалася потреба у гнучкому управлінні та антикризових

стратегіях, що забезпечують стабільність та відновлення галузі.

**Ключові слова:** війна, аграрні підприємства, операційна діяльність, логістика, збут, цифровізація, експорт, стратегії адаптації.

## Список використаних джерел

*1. Соломаха В.І. Вплив воєнного стану на аграрний сектор економіки України // Економіка та суспільство. 2023. №50. С. 62–67. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2211 (дата звернення: 14.04.2025).*

*2. Жежера Р.М. Воєнні ризики для логістики аграрного бізнесу в Україні // Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 69. С. 132–137. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/25.pdf (дата звернення: 14.04.2025).*

*3. НААН. Аналітична доповідь про стан агропромислового комплексу України у 2022 році / Національна академія аграрних наук України. – Київ, 2023. – 85 с. URL: https://naas.gov.ua/news/all/analytical_report (дата звернення: 14.04.2025).*

*4. Лі М.С. Цифрові інструменти в аграрному менеджменті: виклики воєнного часу // Аграрна економіка. 2023. Т. 15. № 3. С. 112–118. URL: https://agecon.org.ua/journal/2023/15_3/112.pdf (дата звернення: 14.04.2025).*

*5. Процишин В.В. Трансформація каналів збуту агропродукції в умовах воєнного часу // Вісник соціально-економічних досліджень. 2023. № 3 (82). С. 77–83. URL: https://economic-journal.com/index.php/visnyk/article/view/1343 (дата звернення: 14.04.2025).*

## Агродрони у воєнних реаліях: технології, менеджмент, адаптація агросектора

***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 повномасштабної війни в Україні аграрний сектор змушений швидко адаптуватися до нових викликів, зокрема до втрати територій, небезпеки на полях, дефіциту кадрів і технічних ресурсів. Одним з інноваційних інструментів цієї адаптації стало використання агродронів — не лише у мирних аграрних цілях, а й у межах військової логістики, розвідки та гуманітарного моніторингу. Їх двофункціональне застосування свідчить про глибоку трансформацію агротехнологічного середовища та необхідність інтеграції агросектору в обороноздатність країни.

**Мета дослідження:** проаналізувати управлінські можливості та ризики використання аграрних дронів у військових цілях, зокрема як засобу адаптації аграрного сектору до умов воєнного стану.

**Об'єкт дослідження:** управління цифровими технологіями в аграрному виробництві, зокрема дрони як інструмент агромоніторингу та безпеки.

**Предмет дослідження:** роль і функціональні можливості агродронів в умовах війни, включаючи їх подвійне застосування — у сільському господарстві та сфері оборони.

**Завдання дослідження:**

• проаналізувати управлінські виклики, що виникають в аграрних підприємствах у зв'язку з використанням дронів в умовах війни;

• визначити місце агродронів у системі операційного та стратегічного управління агропідприємством;

• дослідити механізми прийняття управлінських рішень на основі даних, отриманих з безпілотних технологій;

• оцінити вплив агродронів на ефективність управління ресурсами, логістикою та безпекою виробничих процесів;

• надати рекомендації щодо інтеграції дронів в управлінські моделі адаптації агросектора до умов підвищеної невизначеності та ризику.

**Виклад основного матеріалу.** Повномасштабна війна в Україні зумовила кардинальні зміни в аграрному секторі, що потребували негайного впровадження інноваційних технологій задля збереження операційної ефективності, безпеки працівників та збирання врожаїв. Однією з таких технологій стали аграрні дрони — безпілотні літальні апарати, які спершу застосовувалися виключно для моніторингу полів, внесення засобів захисту рослин та аналізу ґрунтів. У нових умовах агродрони набули подвійного призначення, ставши також важливим інструментом військової логістики, розвідки та безпеки.

Одним з ефективних інструментів адаптації до нових викликів стало використання аграрних дронів, які трансформувалися із суто сільськогосподарських інструментів у засоби стратегічного менеджменту ризиками, моніторингу та оперативного прийняття управлінських рішень. В умовах обмеженого доступу до полів, нестачі персоналу, техніки та пального, аграрні підприємства були змушені перебудовувати виробничо-логістичні процеси, впроваджуючи дистанційне управління агрооперaціями за допомогою БПЛА. Це дозволило зменшити ризики для персоналу, підвищити точність оцінки стану посівів та ухвалювати обґрунтовані рішення на основі даних з дронів у реальному часі.

У цьому контексті менеджмент аграрних підприємств почав активно включати цифрові технології в стратегії планування, моніторингу та оперативного контролю. Дрони стали частиною інформаційно-аналітичної системи управління, дозволяючи проводити комплексну діагностику стану земель, прогнозування врожайності, оптимізацію логістики доставки засобів захисту рослин тощо.

Крім того, за умов зростання невизначеності та ризиків, аграрії почали застосовувати адаптивні моделі управління, які базуються на принципах гнучкості, багатосценарності та мінімізації втрат. Дрони в цьому контексті виконують функції не лише інструменту збирання даних, а й засобу реалізації ключових управлінських функцій: планування, організації, моніторингу, контролю та аналізу ефективності виробничих рішень. На практиці дрони використовуються для:

• моніторингу замінованих територій та оцінки безпечності доступу до полів;

• виявлення зруйнованої або захопленої інфраструктури (елеваторів, техніки, складів);

• передачі даних у реальному часі, що допомагає швидко реагувати на нові виклики;

• точного внесення добрив, що особливо важливо в умовах дефіциту ресурсів і скорочення оброблюваних площ;

• допомоги військовим у зоні ООС для навігації, спостереження або доставки вантажів (за погодженням з командуванням та держорганами) [1].

За інформацією Державної служби з питань геодезії, картографії та кадастру, на кінець 2023 року понад 47% великих агрохолдингів вже впровадили власні дронові парки або уклали договори з операторами БПЛА для обстеження полів перед весняною посівною [2]. У деяких випадках саме дрони дозволяли швидко виявляти залишки боєприпасів та мін, уникнувши втрат серед персоналу.

Особливої уваги заслуговує ініціатива «Армія дронів», яку підтримують і державні, і приватні аграрні структури, адже низка українських агрокомпаній надала свої дрони у розпорядження ЗСУ, адаптувавши комерційні моделі DJI та Autel до воєнних потреб [3]. Водночас це стимулювало розвиток внутрішнього ринку техобслуговування БПЛА, програмного забезпечення та логістики.

У зв’язку з цим також відзначено посилення навчання операторів агродронів

як у приватних навчальних центрах (наприклад, DroneUA, AgroDrone-Group), так і через держпрограми за участю Мінагрополітики. Завдяки цьому формується нова генерація висококваліфікованих кадрів для агросектору, здатних працювати в умовах технологічної трансформації та воєнної загрози.

Використання дронів у військових цілях також підняло етичне та правове питання подвійного призначення технологій, зокрема щодо обмежень експорту/імпорту дронів, сертифікації операторів, а також координації між військовими та агрокомпаніями. Ці виклики потребують відповідної регуляції на законодавчому рівні, зокрема в межах Закону України «Про безпілотні літальні апарати» (2023) [4].

Таким чином, використання агродронів в умовах війни стало важливою складовою сучасного аграрного менеджменту, сприяючи цифровізації управлінських процесів, підвищенню адаптивності систем прийняття рішень та формуванню нових стратегій розвитку агробізнесу. Аграрні дрони в умовах війни стали не просто інструментом технічної модернізації, а ключовим засобом підвищення стійкості агросектора, збереження врожаїв, зниження витрат і сприяння обороноздатності країни. Подальша інтеграція цих технологій дозволить забезпечити безпеку, стійкість і конкурентоспроможність українського аграрного бізнесу в умовах війни та повоєнної відбудови.

Практичне значення дослідження полягає у можливості формування національної політики підтримки дронових технологій для аграрного сектору як елемента оборонної інфраструктури, а також як засобу відновлення сільського господарства у післявоєнний період.

**Ключові слова:** дрони, агросектор, менеджмент, війна, адаптація, цифровізація, агробезпека, агромоніторинг, двофункціональність.

## Список використаних джерел

*1. Лі М.С. Цифрові інструменти в аграрному менеджменті: виклики воєнного часу // Аграрна економіка. 2023. Т. 15. №3. С. 112–118. URL: https://agecon.org.ua/journal/2023/15_3/112.pdf*

*2. Геоінформаційний центр «Держгеокадастр». Річний звіт за 2023 рік. – Київ, 2024. – 59 с.*

*3. Мінагрополітики: Співпраця агросектору з проєктом "Армія дронів". Офіційний сайт. URL: https://minagro.gov.ua/news/armiya-droniv-ta-agrarii*

*4. Закон України «Про безпілотні літальні апарати» від 15.03.2023 р. № 2970-IX. Відомості Верховної Ради України, 2023, № 22.*

*5. Шевченко В.А. Використання дронів у точному землеробстві та безпеці агропідприємств // Науковий вісник Полісся. 2022. № 4. С. 88–95.*

# Лідерство як конфігурація соціально-організаційних відносин в менеджменті організацій

***Богдан Салій***
*аспірант,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail saliibv@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-1012-7959*

Традиційні теорії лідерства (теорія рис, поведінкові теорії, ситуаційні моделі та ін.) зазнають критики за надмірну індивідуалізацію лідера як носія фіксованих якостей. Сучасні підходи натомість підкреслюють процесуальний, контекстуальний і взаємодієвий характер лідерства. На підставі дослідження зарубіжних і вітчизняних праць з проблематики лідерства в різних наукових галузях пропонуємо авторський концепт лідерства як конфігурації соціально-організаційних відносин, що дозволяє розглядати його як складну, динамічну та взаємозалежну систему. Зауважимо, що термін «соціально-організаційні відносини» описує складну систему взаємодій, зв'язків і залежностей, що з'являються між людьми та соціальними групами в контексті їхньої спільної діяльності в рамках певних організаційних структур.

Отже, авторське визначення таке: *лідерство як соціальне явище у найзагальнішому сенсі є певна конфігурація соціально-оргнанізаційних відносин між двома або більше людьми (особами), яка встановлюється для досягнення певних спільних (хоча не завжди обов'язково) цілей у груповій ситуації і залежить від взаємодії між ними та способу (форми) домінування (впливу) однієї із них (осіб)».* Опоненти можуть зауважити, що слово «конфігурація» в українському словнику тлумачиться як «обриси зовнішньої форми чого-небудь» [1], тому постає питання чи може бути лідерство тлумачитися «як конфігурація соціальних відносин» при такому визначенні?

Зазначимо, що загальнонаукове значення і характеристика терміну «конфігурація», здобуте з інших словників та енциклопедій, підтверджує наше тлумачення, оскільки конфігурація є фундаментальним поняттям, що описує організацію та взаємозв'язки складових частин у будь-якій системі, і є важливим для розуміння її структури, властивостей та поведінки [2; 3]. Вітчизняний портал slovotvir.org.ua представив цікаві версії перекладу терміну «конфігурація» українською: Сурисся (Сукупність рис), Пострій (із слова стрій), суклад, співташування (від «розташування»), виташування, викшталт.

Визначимо основні методологічні передумови інтерпретації лідерства як конфігурації соціально-організаційних відносин та проаналізуємо її практичну значущість для менеджменту організацій.

1. *Конфігураційний підхід у науці.* Конфігураційний аналіз (німецькою Konfigurationsanalyse ) став особливим методологічним підходом у рамках історичних досліджень поведінки, що був розроблений в Університеті Штутгарта в 1970-х р. істориками Августом Нічке та Хеннінгом Айхбергом (A. Nitschke та

H. Eichberg). Термін «конфігурація» трактується як структурно-динамічна модель взаємозв'язків елементів у певній системі. Конфігурації описують просторово-часові патерни поведінки, структуру тілесної взаємодії та соціальні моделі змін. На відміну від понять «система» чи «структура», конфігурація акцентує на змінності, гнучкості та конкретних взаємодіях. На основі цього методологічного підходу з'являється можливість аналізувати лідерство як модель соціальної поведінки у формі конфігурації соціально-організаційних відносин в організації як динамічну схему змін, на відміну від системи, стилю та структури.

2. *Конфігураційна наративна теорія/Konfiguration (Erzähltheorie)*, що базується на понятті конфігурації як набору персонажів у тексті, п'єсі чи фільмі та їхніх відношеннях (стосунках) один з одним. У літературознавстві (Pfister, 2001; von Wilpert, 2007) конфігурація описує сукупність персонажів, їхні ролі, ієрархії та взаємозв'язки. За аналогією, організацію можна розглядати як «текст», де кожен учасник виконує певну роль у взаємозалежному конфліктному або кооперативному контексті, а лідерство розглядати як набір «персонажів» співробітників у певній організації та їхніх відношеннях (стосунках) один з одним. Зміна лідера –це зміна конфігурації, а не просто персоналії.

3. *Управління конфігурацією (Configuration Management,* CM), на нашу думку, є найбільш значущим для дослідження лідерства як управлінської технології. CM постає як цілісний процес забезпечення узгодженості функціональних, технічних і фізичних характеристик складних систем із їхніми проєктними вимогами та документацією протягом усього життєвого циклу. Ця управлінська технологія виникла у військовому секторі США у 1950-х рр., але згодом була адаптована в сфері інформаційних технологій, інженерії та будівництва. CM забезпечує структурований підхід до відстеження змін, їхньої оцінки та впровадження, що мінімізує ризики та підвищує надійність систем. Головна мета CM полягає в підтриманні цілісності системи в умовах змін. Це досягається через чітко регламентовані дії: ідентифікацію конфігураційних одиниць, контроль змін, облік статусу, перевірку відповідності та аудит. Процес охоплює персонал, ресурси, правила найменування, процедури ревізій і навчання, що фіксуються у відповідному плані або політиці CM.

Управління конфігураціями – «це набір взаємопов'язаних процесів, методів управління та допоміжних інструментів, які гарантують, що: 1. робочі продукти (те, чим керує компанія) є такими, якими вони повинні бути, і відповідають вимогам; 2. зміни до них належним чином оцінюються, санкціонуються та впроваджуються; 3. вся інформація/дані, необхідні для управління нашими кінцевими продуктами та іншими пов'язаними з ними робочими продуктами, є: (а) актуальними і точними, (б) належним чином структурованими для потреб користувачів, і (в) легкодоступними для тих, кому це необхідно знати.» [4]. Відтак, CM гарантує, що організація приймає обґрунтовані бізнес-рішення, виконує правильні дії, і що всі робочі продукти є такими, якими вони повинні бути на кожному етапі життєвого циклу. CM знаходить втілення в низці стандартів. Зокрема, в таких як MIL-STD-973, описано вимоги до управління конфігурацією

для військових розробок, що фінансуються з державного бюджету [5].

У контексті менеджменту організацій підхід СМ дозволяє розглядати лідерство як об'єкт управління. Тлумачення лідерства як конфігурації соціально-організаційних відносин передбачає можливість:

• ідентифікувати ролі та впливові позиції у структурі організації;

• контролювати зміни в лідерських зв'язках відповідно до стратегічних завдань;

• вести облік стану конфігурації, включаючи ротації, делегування повноважень, неформальний вплив;

• здійснювати аудит відповідності між очікуваннями від лідера і фактичними практиками впливу.

Таким чином, управління лідерством як конфігурацією соціально-організаційних відносин дає змогу не лише рефлексувати над ролями й впливами, а й свідомо формувати ефективні управлінські структури.

Отже, гуманітарній дискурс і теорія менеджменту надають певні передумови для розгляду лідерства як конфігурації. Однак, тлумачення поняття лідерства як «певної конфігурації соціально-організаційних відносин» в менеджменті організацій, на нашу думку, дається вперше і вигідно відрізняється від інших перспективою розгляду діяльності організації і лідера. Так, будь-яка організація завжди є «конфігурація соціальних відносин», але ця конфігурація набуває статусу лідерства лише у випадку вибудовування в організації ефективних взаємовідносин та встановленого дійового способу (форми) домінування (впливу) окремих чи однієї осіб на діяльність членів організації. Саме це визначення лідерства в управлінні освітніми організаціями може бути предметом подальших наукових досліджень в сучасному менеджменті організацій.

**Ключові слова:** лідерство, конфігурація, соціальні відносини, організація, менеджмент.

## Список використаних джерел

*1. Конфігурація. Словник української мови. URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D1%96%D0%B3%D1%83%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F*

*2. Configuration. Merriam-Webster.com Dictionary, Merriam-Webster. URL: https://www.merriam-webster.com/dictionary/configuration.*

*3. Configuration. Merriam-Webster.com Thesaurus, Merriam-Webster. URL: https://www.merriam-webster.com/thesaurus/configuration*

*4. The Configuration Management Process Improvement Center. URL: https://cmpic.com/configuration-management-definition.htm*

*5. MIL-STD-973, MILITARY STANDARD: CONFIGURATION MANAGEMENT (17 APR 1992) [S/S BY EIA-649 URL: http://everyspec.com/MIL-STD/MIL-STD-0900-1099/MIL_STD_973_1146/*

## Валютні ризики як фактор, що впливає на зовнішьоекономічну діяльність України

***Андрій Хоменко***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: KhomenkoAV@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0005-8739-6187*

Валютні коливання є важливим ризиком для зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств, оскільки суттєво впливають на структуру витрат і конкурентоспроможність продукції. Дані Національного банку України свідчать про підвищену волатильність курсу гривні в останні роки, що є наслідком як внутрішніх економічних факторів, так і зовнішніх геополітичних впливів [2].

Економіст Шевченко зазначає, що нестабільність валютного курсу створює складнощі для компаній, що здійснюють торгівлю на міжнародних ринках, оскільки змінюється собівартість виробництва, вартість контрактів та прогнозованість фінансових потоків [2, 4]. Дослідження Міжнародного валютного фонду підкреслюють важливість використання сучасних фінансових інструментів, таких як хеджування, для зменшення впливу волатильності валютного курсу на підприємницьку діяльність [2]. Досвід практики показує, що підприємства, які впровадили комплексні системи фінансового аналізу, демонструють кращу адаптацію до змін валютних курсів навіть під час економічних криз [4, 7]. Крім того, широке впровадження інноваційних фінансових технологій може сприяти більшій стабільності зовнішньоекономічної діяльності, що підтверджують дослідження Черницької щодо стратегії управління ризиками [5].

Впровадження сучасних фінансових інструментів управління валютними ризиками та адаптація підприємств до змін курсу валюти є необхідними умовами для стабілізації зовнішньоекономічної діяльності. Зі свого боку, я вважаю, що комплексний підхід до планування витрат і розробка державних програм підтримки у сфері управління валютними ризиками дозволять знизити негативний вплив волатильності на економічну діяльність України [2, 4, 5, 7].

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, політична нестабільність, валютні коливання, ризики, управління ризиками, іноземні інвестиції, економічна стабільність.

### Список використаних джерел

*1. World Bank. (2023). Ukraine Country Economic Memorandum. Доступно за: https://worldbank.org/ukraine*
*2. Національний банк України. (2024). Макроекономічний огляд та прогнози. Доступно за: https://bank.gov.ua*
*3. Мазур, І.А. (2021). Політична економія глобалізаційних викликів. Київ: КНЕУ.*
*4. Клименюк, М.М. (2017). Менеджмент. Київ: Міленіум.*
*5. Черницька, А.М. (2012). Розкриття та характеристика підходів до визначення системи*

*управління підприємством. Ефективна економіка, № 12. Доступно за: http://www.economy.nayka.com.ua*
*6. Іванілов, О.С. (2009). Економіка підприємства. Київ: Центр учбової літератури.*
*7. Павлова, Р.К. & Іваненко, В.В. (2020). Моделювання структури системи управління організацією. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського, № 4, с. 62–66.*

## Політичні ризики як основна проблема для зовнішньоекономічної діяльності України

***Андрій Хоменко***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: KhomenkoAV@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0005-8739-6187*

У сучасних умовах зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств зазнає значного впливу політичної нестабільності, що викликає системні ризики для довгострокового планування та інвестиційного клімату. Невизначеність політичних процесів, спричинена як внутрішніми суперечностями, так і зовнішнім тиском, створює перепони для встановлення передбачуваного регуляторного середовища [1].

Політична динаміка в Україні характеризується частими змінами законодавства та оперативним реагуванням державних інституцій на геополітичні виклики, що веде до зниження довіри іноземних партнерів та ускладнює стратегічне планування співпраці на міжнародному рівні [2]. Такі умови впливають не лише на інвестиційний клімат, але й на можливості інтеграції українських компаній у глобальні ланцюги постачання, що є критично важливим для розширення зовнішньоторговельної діяльності [3].

На мою думку, для мінімізації негативного впливу політичної нестабільності необхідно реалізувати комплекс реформ, спрямованих на підвищення прозорості прийняття рішень та вдосконалення нормативно-правової бази. Розвиток ефективних механізмів взаємодії між державними органами і бізнес-середовищем дозволить створити стабільне інституційне середовище, що сприятиме залученню іноземних інвестицій та зростанню зовнішньоекономічної активності [4]. Крім того, адаптація кращих міжнародних практик управління державними процесами може слугувати основою для побудови надійної системи управління ризиками у сфері зовнішньої торгівлі [5].

На мою думку, забезпечення стабільності зовнішньоекономічної діяльності України можливе лише за умови впровадження системного підходу до реформування державного управління. Створення передбачуваного та прозорого законодавчого середовища разом із налагодженням ефективної комунікації між всіма суб'єктами ринку дозволить зміцнити довіру іноземних інвесторів та покращити позиції країни на глобальному ринку.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, політична нестабільність, інвестиційний клімат, регуляторне середовище, стратегічне планування.

### Список використаних джерел

*1. World Bank. (2023). Ukraine Country Economic Memorandum. Доступно за: https://worldbank.org/ukraine*

*2. Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index 2023: Ukraine. Доступно за: https://transparency.org*
*3. Мазур, І.А. (2021). Політична економія глобалізаційних викликів. Київ: КНЕУ.*
*4. Клименюк, М.М. (2017). Менеджмент. Київ: Міленіум.*
*5. Черницька, А.М. (2012). Розкриття та характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. Ефективна економіка, №12. Доступно за: http://www.economy.nayka.com.ua*
*6. Павлова, Р.К. & Іваненко, В.В. (2020). Моделювання структури системи управління організацією. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського, №4, с. 62–66.*
*7. Волков, А. (2022). Політична стабільність і зовнішня торгівля: сучасні виклики України. Київ: Economic Press.*

## Роль жіночого лідерства в корпоративному управлінні

***Ірина Мігус***
*Доктор економічних наук, професор,*
*запрошений професор Pontifical Catholic University of Paraná (Curitiba, Brazil),*
*CEO та директор Scientific Center of Innovative Research (Естонія),*
*професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: irynamihus@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0001-6939-9097*

**Актуальність теми.** У XXI столітті жіноче лідерство набуває дедалі більшого значення в контексті трансформацій корпоративного управління. У сучасному глобалізованому світі інклюзивність, гендерна рівність і соціальна відповідальність стали важливими чинниками сталого розвитку бізнесу. Зокрема, зростає зацікавленість у дослідженні ролі жінок у системах управління компаніями, а також у володінні корпоративною власністю. Хоча протягом останніх десятиліть спостерігається поступове збільшення кількості жінок на керівних посадах, ґендерний дисбаланс у радах директорів та серед мажоритарних акціонерів досі залишається помітним явищем у більшості країн світу.

**Мета дослідження:** вивчити основні тенденції, бар'єри та потенціал жіночого лідерства у сфері корпоративного управління та акціонерної власності.

**Об’єкт дослідження:** процеси корпоративного управління у великих та середніх компаніях у сучасних соціально-економічних умовах.

**Предмет дослідження:** гендерна структура керівних органів компаній, специфіка жіночого лідерства, його вплив на корпоративну культуру, стратегічне управління, соціальну відповідальність та фінансові результати підприємств.

**Завдання дослідження:**

• проаналізувати теоретичні підходи до розуміння лідерства з акцентом на гендерну специфіку;

• визначити типові моделі жіночого лідерства в корпоративному середовищі та їх ключові характеристики;

• вивчити динаміку представництва жінок у радах директорів та топменеджменті в країнах ЄС та світі;

• ідентифікувати основні бар’єри та виклики, з якими стикаються жінки у просуванні до управлінських позицій;

• провести емпіричне опитування щодо сприйняття жіночого лідерства в корпоративному управлінні серед широкої аудиторії;

• оцінити вплив гендерного балансу в керівництві на ефективність управління, корпоративну культуру та дотримання принципів ESG;

• сформувати практичні рекомендації щодо впровадження політик гендерної рівності у корпоративному управлінні.

**Виклад основного матеріалу.** Жінки, які обіймають посади в радах

директорів та топменеджменті, все частіше стають об'єктом дослідження завдяки їхньому впливу на організаційну динаміку, фінансову стабільність і репутаційну сталість компаній. За даними дослідження MSCI (2023), середньосвітовий рівень представництва жінок у радах директорів досяг 24,5%, у порівнянні з 17,3% у 2017 році. Найбільш прогресивні країни — Норвегія (45,4%), Франція (44,7%), Швеція (43,5%) — мають державні або біржові механізми квотування. Однак у більшості країн — зокрема США, Японії, України — частка жінок у радах залишається нижчою за 30%, що є мінімальним порогом для створення "критичної маси", здатної змінити управлінську динаміку (Kanter, 1977).

Жінки-директорки вносять у стратегічне управління нові цінності: прозорість, соціальну відповідальність, довгострокову орієнтацію, етичні практики. Зокрема, згідно з дослідженням Credit Suisse Research Institute (2021), компанії з ≥30% жінок у правліннях показують вищі фінансові результати, зокрема рентабельність капіталу та EBITDA. Аналіз Peterson Institute for International Economics (2016) охопив 21980 компаній у 91 країні й показав, що наявність жінок у топменеджменті пов'язана з 6% приростом прибутковості.

Також є зв'язок між жіночим керівництвом і ефективністю ESG-показників. У корпораціях з гендерно збалансованими правліннями спостерігається вищий рівень дотримання екологічних стандартів, трудових прав та антикорупційних норм. Прикладом є **Unilever**, де під час керівництва Санджіти Прасад як незалежної директорки було прийнято нову стратегію сталого постачання, орієнтовану на підтримку гендерно чутливої торгівлі та боротьбу з трудовою експлуатацією.

Результати проведеного дослідження також дозволили встановити й інші практики успішних компаній:

• **PepsiCo** - Індра Нуйї, яка з 2006 по 2018 рік очолювала компанію як CEO, реформувала структуру корпоративного управління, зосередивши стратегію на здоровому харчуванні, інклюзивному середовищі й етичній дистрибуції. За час її лідерства вартість акцій зросла на понад 80%, а частка жінок у топменеджменті збільшилась удвічі.

• **General Motors** - Мері Барра, генеральна директорка з 2014 року, стала першою жінкою-CEO в автомобільній промисловості. Вона провела реструктуризацію компанії, зосередившись на електромобілях та автономному управлінні, при цьому GM стала однією з найвищо оцінених компаній у гендерному індексі Bloomberg.

• **Nasdaq** - у 2021 році біржа ввела нову вимогу: компанії, що котируються на Nasdaq, повинні мати щонайменше одного директора-жінку або пояснити відсутність такої. Це нововведення стимулювало хвилю призначень, зокрема в технологічному секторі, де жінки раніше були майже відсутні.

• **L'Oréal** - має одну з найвищих часток жінок у керівництві серед глобальних корпорацій — понад 54% у топменеджменті. Гендерна політика компанії пов'язана з корпоративною філософією «Leading by Example» та програмами розвитку жіночого лідерства у маркетингу, R&D та управлінні ланцюгами по-

ставок.

Попри позитивні зрушення, існує низка бар'єрів, які обмежують просування жінок до верхніх щаблів управлінської ієрархії. Внутрішні чинники включають обмежений доступ до стратегічно важливих підрозділів (фінанси, M&A, IT), недостатнє менторство та невидиму "скляну стелю". Зовнішні — це патріархальні норми, невідповідність вимогам work-life балансу, упереджені алгоритми рекрутингу, що відтворюють гендерні моделі. За даними McKinsey (2023), лише 1 з 4 керівних позицій першого рівня у США обіймається жінками, і ще менше — жінками з етнічних меншин.

Сучасні підходи до просування жінок у керівництво передбачають не лише квоти, а й впровадження KPIs з гендерного розмаїття, програм менторства, створення жіночих мереж у компаніях та звітування за гендерними показниками. Рух 30% Club у Великій Британії, який об’єднав провідні корпорації з метою забезпечити щонайменше 30% жінок у наглядових радах, став зразком індустріального саморегулювання. Також спостерігається зростання числа інституційних інвесторів, які вимагають гендерної рівності в організаційній структурі компаній — зокрема BlackRock, Vanguard, State Street.

**Ключові слова:** жіноче лідерство; корпоративне управління; гендерна рівність; рада директорів; скляна стеля; гендерні стереотипи; управлінські бар’єри; жіночий менеджмент; інклюзивність; стратегічне керівництво; гендерна політика; лідерський потенціал.

## Список використаних джерел

*1. Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. Journal of Financial Economics, 94(2), 291–309. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007*

*2. Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. Gender & Society, 4(2), 139–158. https://doi.org/10.1177/089124390004002002*

*3. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.*

*4. Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.*

*5. Credit Suisse Research Institute. (2021). Gender 3000 Report: Broadening the diversity discussion. https://www.councilforboarddiversity.sg/wp-content/uploads/2022/07/csri-2021-gender-3000.pdf*

*6. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. The Leadership Quarterly, 14(6), 807–834. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004*

*7. European Women on Boards. (2023). Toolkit for change: Gender diversity on European boards. https://europeanwomenonboards.eu*

*8. Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation. Basic Books.*

*9. McKinsey & Company. (2023). Women in the Workplace 2023. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace*

*10. MSCI. (2024). Women on Boards and Beyond: Progress Report. https://www.msci.com*

*11. Peterson Institute for International Economics. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey.https://www.piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable*

*12. Putnam, R. D. (1993). Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. Princeton University Press.*

*13. UN Women Ukraine. (2023). Best practice analysis: Private sector on gender equality.https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2023-08/best_practice_analysis_private_sector.pdf*

## Проєктний менеджмент як інструмент розвитку інноваційного мислення у студентів

***Максим Студзінський***
*звикладач Фахового коледжу,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: studzinskyimu@krok.edu.ua*

У сучасному світі швидких змін, цифрової трансформації та глобалізації, інноваційне мислення стає не просто бажаною, а необхідною навичкою кожного фахівця. Саме здатність генерувати нестандартні ідеї, бачити нові рішення й адаптуватися до мінливих умов ринку формує основу конкурентоспроможності особистості на сучасному ринку праці. Освіта, зокрема на рівні фахової передвищої, повинна орієнтуватися на розвиток таких компетентностей. Одним із найефективніших інструментів у цьому напрямі є навчання проєктному менеджменту.

Метою роботи є аналіз потенціалу проєктного менеджменту як засобу розвитку інноваційного мислення у здобувачів ступеня молодшого бакалавра, а також окреслення методів, форм та засобів його впровадження у сучасний освітній процес.

Теоретичний базис проблематики інноваційного мислення у професійній освіті розробляли як вітчизняні, так і іноземні дослідники. Зокрема, українська дослідниця Гречаник О.М. підкреслює, що «розвиток проєктного мислення у здобувачів зі спеціальності “Менеджмент” напряму сприяє формуванню здатності до прийняття нестандартних рішень та створення інноваційних продуктів» [1, с. 48]. Своєю чергою, Boss S. зазначає, що саме проектний підхід до навчання формує в молоді вміння бачити проблему комплексно, розбивати її на етапи, формулювати нові рішення та обґрунтовувати власний вибір [2].

Основним методом дослідження став бібліографічний аналіз фахових джерел з теми впровадження проєктного навчання, інноваційного мислення та цифрових інструментів в освітньому процесі здобувачів фахової передвищої освіти.

Інноваційне мислення у здобувачів ступеня молодшого бакалавра формується через систематичне залучення до проєктної діяльності в освітньому процесі. У рамках такої діяльності студенти вчаться формулювати цілі, планувати завдання, працювати в команді, використовувати цифрові інструменти для організації роботи та здійснювати аналіз результатів проєктів.

Під час виконання мініпроектів здобувачі стикаються з практичними ситуаціями, які вимагають від них гнучкого підходу, здатності до генерації нових рішень, а інколи й до перегляду початкового плану. Саме в таких умовах формуються інноваційні компетентності. Дослідження Prince2 підтверджує, що впровадження у навчання практик із реального бізнес-середовища формує проєктне мислення, яке є основою для розвитку інноваційності [3, с. 3].

Не менш важливим компонентом формування інноваційного мислення є

використання сучасних цифрових інструментів. Використання Microsoft Planner, Trello, Google Sheets, Notion, а також персональних органайзерів на кшталт Todoist дозволяє здобувачам будувати структуру проєкту, розподіляти ролі та відповідальність, встановлювати дедлайни та відстежувати прогрес. Таким чином, студенти не лише здобувають навички управління, але й розвивають цифрову компетентність, яка є частиною інноваційного мислення [4, с. 67].

Окремої уваги заслуговує впровадження елементів гнучких методологій управління, зокрема Agile та Scrum. В освітньому процесі ці методики проявляються у вигляді коротких ітерацій (спринтів), обговорення прогресу, ролей фасилітатора (ментор) та ретроспектив. Це дозволяє студентам не боятися змін, швидко адаптуватися та самостійно оцінювати ефективність своєї роботи, що, згідно з дослідженням Neumann M. та Baumann L., прямо пов'язане з розвитком інноваційного потенціалу студентської молоді [5, с. 5].

Таким чином, проєктний менеджмент у сучасній системі освіти є не лише способом організації командної діяльності, але й ефективним інструментом розвитку інноваційного мислення здобувачів ступеня молодшого бакалавра. Його впровадження створює умови для розвитку креативності, гнучкості, відповідальності та відкритості до змін — саме тих якостей, що є ключовими у сучасному світі.

**Ключові слова:** проєктний менеджмент, інноваційне мислення, здобувачі ступеня молодшого бакалавра, цифрові інструменти, гнучкі методології.

## Список використаних джерел

*1. Гречаник О., Хлєбнікова Т., Темченко О. Розвиток проєктного мислення у студентів зі спеціальності «Менеджмент». Наукові перспективи. 2021. № 2(2). С. 45–50.*

*2. Boss S. Project Management Keeps Learning on Track. Edutopia. 2009. URL: https://www.edutopia.org/project-learning-classroom-management*

*3. Prince2. Driving innovation through project management: How PMs can foster creativity. 2023.*

*4. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 2020. С. 67.*

*5. Neumann M., Baumann L. Agile Methods in Higher Education: Adapting and Using eduScrum with Real World Projects. arXiv preprint arXiv:2106.12166. 2021. С. 5.*

# Науково-методичний інструментарій оцінювання антикризової ефективності функціонування системи економічної безпеки підприємств України в умовах воєнного стану

***Олександр Правдивець***
*кандидат військових наук,*
*доцент кафедри управління фінансово-економічної безпеки*
*Науково-навчального інституту менеджменту безпеки,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: pravd72@ukr.net,*
*ORCID: 0000-0001-5242-9683*

**Актуальність теми.** Дослідження проблеми пошуку інструментів оцінювання ефективності функціонування системи економічної безпеки підприємства в кризових умовах, які провадять свою діяльність у динамічному економічному середовищі в умовах воєнного стану, є значною теоретичною, науково практичною і прикладною проблемою. Тому розробка науково-методичного апарату оцінювання антикризової ефективності функціонування системи економічної безпеки підприємств є актуальним науковим завданням.

**Мета дослідження:** проаналізувати сучасні наукові підходи до оцінювання ефективності функціонування системи економічної безпеки підприємств України.

**Об'єкт дослідження:** система економічної безпеки підприємств України.

**Предмет дослідження:** економічна безпека.

**Завдання дослідження:**

• проаналізувати сучасні наукові підходи до оцінювання ефективності функціонування системи економічної безпеки підприємств України;

• визначити подальші напрями досліджень проблематики удосконалення науково-методичного апарату оцінювання антикризової ефективності функціонування системи економічної безпеки підприємств України в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.**

Економічна безпека України, як її найвища функція, визначена статтею 17 Конституції України [1] є запорукою її тривалого розвитку та захищеності, а тому її підтримка та формування є актуальним завданням для дослідження, що доцільно розглядають на різних рівнях управління: державному, регіональному та рівні підприємства [2]. При цьому наявність економічної безпеки на нижчому рівні забезпечує її на вищому. Не може країна мати економічну безпеку, якщо підприємства чи інші організації є економічно нестабільними та не мають перспектив розвитку [3].

Сучасна глобалізована економіка вимагає від підприємств мати ефективну систему економічної безпеки, здатну адекватну реагувати на сучасні виклики та загрози. У свою чергу, діяльність суб'єктів господарювання, яка здійснюється в трансформаційному полі сучасної економіки України, характеризується

багатовимірністю і потребує під час її аналізу врахування великої кількості показників. При цьому показники оцінювання не завжди об'єктивно можуть відображати суттєві характеристики процесів функціонування підприємства, зокрема в сучасних умовах, в яких опинилась Україна – в умовах війни з російською федерацією. Тому ефективне управління ризиками та забезпечення стійкості підприємств у складних умовах є надважливим завданням. При цьому, показники часто дублюють один одного і не завжди повно віддзеркалюють суттєві характеристики процесів функціонування підприємства, зокрема в умовах воєнного стану де наслідком ескалації воєнних дій є додаткове скорочення виробничого потенціалу підприємств України та втрати трудових ресурсів. Це руйнуватиме продуктивні сили економіки та підриватиме можливості для її відновлення у подальшому.

Дослідження проблем формування та удосконалення науково методичного апарату оцінювання рівня економічної безпеки підприємств висвітлено у наукових працях: Сосновської О.О., Алькеми В. Г., Андрєєвої В. Г., Захарова О.І., Мігус І.П., Стрижака О.Є. та інших науковців [4—7].

Разом з тим, запропоновані цими науковцями науково методичні положення ґрунтуються в основному на механізмах управління економічною безпекою, що використовують переважно кількісні методи, можливості яких, є обмеженими.

Крім того, традиційні методики оцінювання рівня економічної безпеки підприємств не завжди придатні до застосування на підприємствах окремих галузей, на малих та середніх підприємствах, у неприбуткових організаціях та не враховують вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на систему економічної безпеки підприємств в умовах правового режиму воєнного стану тощо.

Отже, незважаючи на ґрунтовні наукові розробки щодо формування безпечних умов функціонування вітчизняних підприємств та забезпеченню їх стійкого функціонування, значна кількість завдань в умовах правового режиму воєнного часу залишається не вирішеною та потребує подальшого наукового дослідження, зокрема:

• розробці математичної моделі оцінювання антикризової ефективності функціонування системи економічної безпеки підприємств;

• проведенні аналізу рівня екзистенціальних загроз на мікро, регіональному та макро рівнях та у галузях національної економіки України;

• проведенні досліджень спрямованих на удосконалення науково-методичного апарату оцінювання властивостей системи економічної безпеки підприємств;

• обґрунтуванні розробки методики визначення критерія екзистенціальності підприємств;

• розробці рекомендацій щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення економічної діяльності підприємств України в умовах правового режиму воєнного стану;

• та інші.

Практичне значення дослідження полягає у можливості формування

та розв'язання наукової проблеми з пошуку та розробки (удосконалення) науково-практичного інструментарію оцінювання антикризової ефективності функціонування системи економічної безпеки підприємств в кризових умовах, що в подальшому надасть можливість перевести управління антикризовою діяльністю підприємств та національної економіки України на новий якісний рівень.

**Ключові слова:** антикризова діяльність, оцінювання антикризової ефективності, система економічної безпеки, економічна безпека, підприємство.

## Список використаних джерел

*1. Правдивець О.М. Економічна безпека, як найвища функція держави. Вчені записки Університету "КРОК". Київ: Університет "КРОК", 2022. № 2 (66), 2022. С. 40 – 43. (Електронний ресурс – Режим доступу: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/502/532).*

*2. Правдивець О.М. Концептуальні засади економічної безпеки, формування парадигми безпекології. Збірник матеріалів V міжнародної конференції "Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку". Київ: ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2023, С 13 – 15.*

*3. Сосновська О.О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку: монографія. / О.О. Сосновська. – Київ: "Центр учбової літератури", 2019. – 440 с. (Електронний ресурс – Режим доступу: https://core.ac.uk/download/pdf/241043898.pdf).*

*4. Алькема В. Г. Економічна безпека інноваційного підприємства: [навчальний посібник] / В.Г. Алькема, Н.М. Літвін, О.С. Кириченко. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. − 320 с.*

*5. Захаров О.І. Вплив чинників внутрішнього середовища на систему економічної безпеки підприємства / О.І.Захаров // Вісник Черкаського Університету, Серія: Економічні науки. – 2017, № 1. С. 31−38.*

*6. Мігус І. П. Удосконалення методики оцінювання кризового стану банківських установ України при державному антикризовому управлінні / Мігус І. П., Карпова К. В., Коваль Я. С. // Інвестиції: практика та досвід.- 2017. № 18. -С. 54-60.*

*7. О.Є.Стрижак, Правдивець.О.М. Людський капітал України в умовах воєнного стану. Фінанси України. Київ. ДННУ "Академія фінансів України", 2022 (12): С. 111–128 (Електронний ресурс – Режим доступу: https://finukr.org.ua/docs/FU_22_12_111_uk.pdf.*

## Вплив булінгу на корпоративну культуру корпорації: психологічні та організаційні наслідки

***Наталія Наконечна***
*кандидат психологічних наук, доцент,*
*доцент кафедри психології, доцент кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: natalyn@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-6236-9549*

**Актуальність теми.** У сучасному корпоративному середовищі дедалі більше уваги приділяється не лише економічним показникам, а й якості внутрішньої організаційної атмосфери. Булінг (систематичне психологічне насильство або приниження) у професійному контексті може мати руйнівний вплив на моральний стан працівників, їхню мотивацію, взаємодовіру в колективі та рівень залученості до спільної мети. В умовах, коли корпоративна культура розглядається як ключовий ресурс стратегічного розвитку, виявлення і запобігання проявам булінгу стає критично важливим завданням HR-служб і керівництва.

**Мета дослідження:** дослідити вплив різних форм булінгу на структурні елементи корпоративної культури та запропонувати системні підходи до профілактики деструктивних міжособистісних практик у професійному середовищі.

**Об'єкт дослідження:** корпоративна культура як система соціальних відносин у межах організації.

**Предмет дослідження:** механізми впливу булінгу на норми, цінності, комунікації та психологічний клімат корпоративного середовища.

**Завдання дослідження:**

• ідентифікувати основні типи булінгу (вербальний, соціальний, цифровий) у корпоративному просторі;

• проаналізувати наслідки булінгу для окремих працівників та командної динаміки;

• визначити взаємозв'язок між толерантністю до булінгу та типом корпоративної культури (ієрархічна, кланова, ринкова тощо);

• розробити рекомендації для запровадження політик нульової толерантності до психологічного насильства;

• вивчити роль лідерства та HR-практик у формуванні безпечного й підтримуючого робочого середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Булінг у корпоративному середовищі — це не лише особистісна ворожість чи емоційна незрілість окремих співробітників. Це перш за все симптом організаційної слабкості, що виявляється у відсутності чітких етичних меж, управлінської уваги до психологічного клімату та сформованих механізмів захисту від деструктивних міжособистісних практик.

У сучасних організаціях булінг набуває різних форм. До найпоширеніших

належать вербальний булінг (сарказм, приниження, образливі коментарі під виглядом "жартів"), соціальний булінг (ігнорування, ізоляція, виключення з комунікаційних процесів) та цифровий булінг, що проявляється у корпоративних чатах або через спотворення інформації в CRM/ERP-системах. Ці форми часто поєднуються, створюючи тривалий психологічний тиск, що руйнує базову довіру до колективу й керівництва.

Наслідки булінгу не обмежуються індивідуальною шкодою — тривожністю, вигоранням, деперсоналізацією. На рівні команд булінг знижує якість взаємодії, породжує розділення на підгрупи ("жертви – агресори – нейтрали"), руйнує довіру й створює культуру мовчання. Це, у свою чергу, пригнічує інноваційність, блокує обмін ідеями, стимулює уникнення відповідальності та провокує зростання прихованого конфлікту.

Тип корпоративної культури значною мірою визначає те, чи буде булінг замовчуваним, толерованим чи системно викорінюваним. Наприклад, в ієрархічних організаціях, де домінує авторитарний стиль управління, булінг часто сприймається як форма "жорсткого менеджменту", тоді як в адхократичних або кланових культурах, що цінують горизонтальність і емоційну безпеку, подібна поведінка вважається неприпустимою і швидко фіксується. Проблема посилюється у ринкових культурах, де результат виправдовує засоби: агресор, який демонструє високі KPI, часто уникає санкцій, що посилює толерантність до насильства з боку керівництва.

Для формування здорового середовища необхідна політика нульової толерантності до булінгу, що включає чітке визначення понять, зрозумілі канали подання скарг, незалежне розслідування інцидентів і обов’язкове навчання для керівників і персоналу. Важливо, щоб така політика не залишалась формальністю — вона повинна бути інтегрованою частиною HR-стратегії, пов’язаної з управлінням ризиками, брендом роботодавця та залученням персоналу.

Центральну роль у впровадженні цієї політики відіграє HR як стратег довіри. Саме HR-служба має ініціювати регулярні опитування щодо психологічної безпеки, координувати внутрішні омбудсмени та створювати простір, у якому будь-який працівник може вільно повідомити про проблему. Не менш важливим є лідерство прикладом — поведінка керівника формує організаційні норми більше, ніж будь-які документи. Лідер, який публічно демонструє повагу, вміння слухати і визнавати власні помилки, формує культурне середовище, у якому булінг не може прижитися.

Отже, булінг і корпоративна культура перебувають у глибокому взаємозв’язку. В одних випадках культура дозволяє булінгу процвітати, в інших — стає бар’єром, що миттєво зупиняє агресивну поведінку. Вибір на користь другого сценарію — це не лише прояв зрілості управлінської системи, а й інвестиція в стратегічну стійкість, лояльність персоналу та репутацію компанії в очах внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

**Практичне значення дослідження** полягає у розробці інтегрованої моделі

діагностики та профілактики булінгу як інструменту підвищення психологічної безпеки, довіри та ефективності корпоративної культури в цілому.

**Ключові слова:** булінг, корпоративна культура, психологічна безпека, HR-стратегії, емоційний клімат, лідерство, комунікативні практики, організаційна етика, мікроагресія, культура нульової толерантності.

## Список використаних джерел

*1. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.*

*2. Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice (3rd ed.). CRC Press.*

*3. Edmondson, A. C. (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley.*

*4. Hershcovis, M. S., & Reich, T. C. (2013). Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and method considerations. Journal of Organizational Behavior, 34(S1), S26–S42. https://doi.org/10.1002/job.1885*

*5. Namie, G., & Namie, R. (2011). The bully-free workplace: Stop jerks, weasels, and snakes from killing your organization. Wiley.*

*6. Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. Human Relations, 56(10), 1213–1232. https://doi.org/10.1177/00187267035610003*

*7. Rayner, C., & Cooper, C. L. (2006). Workplace bullying. In G. P. Hodgkinson & K. Ford (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 21, pp. 195–230). Wiley.*

*8. Zapf, D., & Einarsen, S. V. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets (pp. 237–270). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10893-010*

# Management of education in the context of digital society development in Poland

***Magdalena Górska***
*Founder of WSHIU Academy of Applied Sciences,*
*Poznan, Poland,*
*e-mail: magdalena.gorska@wshiu.pl,*
*ORCID: 0000-0002-5208-1637*

**Relevance of the topic.** The digital transformation of society demands a rethinking of education's role as one of the key tools for shaping the human capital of the future. Poland demonstrates an active stance toward the digitalization of its education system by implementing institutional reforms, launching digital educational platforms, expanding electronic content, and integrating digital skills into curricula. Educational management in a digital society requires not only infrastructure modernization but also the strategic development of digital competencies among teachers, students, and administrators.

**Research objective:** To analyze the mechanisms of managing educational processes in Poland within the framework of a digital society and to identify the key tools that contribute to the development of digital competencies and innovative learning environments in educational institutions.

**Object of the study:** The system of state education management in Poland in the context of digital transformation.

**Subject of the study:** Educational strategies, digital transformation programs, digital infrastructure, digital skills, and distance learning platforms in Poland.

**Research tasks:**

• To describe national initiatives for digitalizing primary, secondary, and higher education (including MEiN – Ministry of Education and Science programs);

• To define the role of digital platforms (e.g., Zintegrowana Platforma Edukacyjna, e-Podręczniki, Librus) in the educational process;

• To assess approaches to enhancing teachers' digital competencies;

• To explore managerial challenges in implementing blended and distance learning;

• To determine the impact of digitalization on inclusiveness, equal access to quality education, and the development of critical thinking.

**Main content.** In Poland, the digitalization of education is a cornerstone of the broader national strategy for building a digital society, and education management has been increasingly oriented toward integrating digital innovations into everyday teaching, administration, and policy-making. The Ministry of Education and Science (MEiN) plays a central role in designing and implementing nationwide programs that facilitate the digital transformation of schools, universities, and vocational training institutions.

A key component of this transformation is the introduction of integrated digital platforms that centralize educational content and services. Among these are

the Zintegrowana Platforma Edukacyjna (Integrated Educational Platform)and e-Podręczniki (e-Textbooks), which provide teachers and students with free access to verified, curriculum-aligned materials. These platforms support interactive learning, offer tools for monitoring student progress, and facilitate personalized education pathways. They are widely used at all educational levels and contribute to equalizing opportunities for students regardless of their socio-economic background.

School administration has also been modernized through digital management systems, such as Librus and VULCAN, which streamline school reporting, facilitate parent-teacher communication, and manage student performance data. These tools improve the efficiency of school operations and allow education managers to make data-driven decisions.

The COVID-19 pandemic served as a major catalyst for accelerating Poland's digital education agenda. Schools transitioned rapidly to blended and remote learning models, prompting urgent investment in digital devices, internet access for disadvantaged students, and online teacher training. In response, the government launched the "Zdalna szkoła" ("Remote School") and "Laptop dla ucznia" ("Laptop for Students") initiatives, ensuring students and educators were equipped with the technology needed for remote learning.

Special attention is being given to teacher professional development, with a growing focus on digital pedagogy and digital leadership. National and EU-funded programs support educators in mastering tools such as Microsoft Teams, Google Classroom, and Moodle, as well as in incorporating critical thinking, media literacy, and AI-based learning assistants into their teaching practices. Leadership training also helps school heads and district supervisors manage digital transitions more effectively, emphasizing innovation, strategic planning, and stakeholder engagement.

In addition, Poland prioritizes inclusivity and accessibility through the integration of assistive technologies for students with disabilities and the development of learning environments that support neurodiversity and language minority students. The digital transformation of education is increasingly guided by the principles of open access, personalization, lifelong learning, and equity, aligning with the EU's Digital Education Action Plan.

Moreover, Polish education policy aligns with broader European digital priorities, contributing to initiatives like Digital Europe and the European Education Area, while actively participating in cross-border digital learning projects and academic mobility platforms such as Erasmus+ and eTwinning.

Through this comprehensive and adaptive approach, education management in Poland is not only responding to the needs of the digital era but is also proactively shaping the skills, values, and digital citizenship of future generations.

**Practical significance of the study** lies in the potential application of Poland's experience as a model for transforming educational systems in Central and Eastern European countries striving to develop inclusive digital societies and enhance education management efficiency through digital tools.

**Keywords:** digital education, education management, Poland, digital society, distance learning, digital competencies, educational platforms, digital leadership, innovative school, pedagogical transformation.

## References:

*1. European Commission. (2020). Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting education and training for the digital age. Retrieved from https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital/digital-education-action-plan*

*2. Government of Poland. (2023). Zintegrowana Platforma Edukacyjna. Ministry of Education and Science. Retrieved from https://zpe.gov.pl*

*3. Ministry of Education and Science of Poland. (2022). Programy cyfryzacji oświaty w Polsce. Retrieved from https://www.gov.pl/web/edukacja*

*4. Librus. (2024). Librus Synergia – Education Management System. Retrieved from https://www.librus.pl*

*5. European Commission. (2023). Poland Country Report – Digital Decade 2024. Retrieved from https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/poland-2024-digital-decade-country-report*

*6. VULCAN. (2023). e-Services for Schools and Local Authorities. Retrieved from https://www.vulcan.edu.pl*

*7. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. (2023). Erasmus+ and eTwinning – Digital Projects in Polish Schools. Retrieved from https://www.frse.org.pl*

*8. OECD. (2021). The State of School Education: One Year into the COVID Pandemic. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/201dde84-en*

*9. Polish Ministry of Digital Affairs. (2023). Laptop dla ucznia – Government Program for Digital Inclusion in Schools. Retrieved from https://www.gov.pl/web/cyfryzacja*

# Corporate personnel management for preventing emotional burnout: tools and strategies

***Oleksandr Mihus***
*Student, WSHIU Academy of Applied Sciences, Poznan, Poland;*
*Junior Researcher, Scientific Center of Innovative Research, Pussi, Estonia,*
*e-mail: alexmihus@icloud.com,*
*ORCID: 0009-0007-7856-8199*

**Relevance of the topic.** In the context of a dynamic corporate environment, high workloads, and information overload, emotional burnout among employees has become one of the key threats to company stability and operational efficiency. Particularly vulnerable are knowledge workers, middle managers, and employees in socially oriented and creative sectors. Timely identification of burnout symptoms, the development of a supportive corporate culture, and the implementation of psycho-emotional support tools are critical for maintaining human capital, motivation, and productivity.

**Research objective:** to identify effective models of personnel management in the corporate environment aimed at preventing emotional burnout, enhancing employees' psychological resilience, and fostering a healthy workplace climate.

**Object of the study:** human resource management systems in modern corporations.

**Subject of the study:** mechanisms, tools, and organizational practices of personnel management for preventing emotional burnout syndrome.

**Research tasks:**

• to determine the key causes of emotional burnout in corporate environments;

• to analyze early detection practices of burnout symptoms;

• to explore the role of corporate culture, leadership, and HR departments in fostering emotional safety;

• to characterize psycho-emotional support tools (coaching, psychological counseling, wellness programs, work-life balance initiatives);

• to develop recommendations for implementing stress and mental health management systems in the workplace.

**Main content.** Preventing emotional burnout is increasingly recognized not only as a task for human resources departments but as a central element of strategic corporate development. In today's knowledge-intensive and fast-paced industries, burnout contributes to productivity losses, absenteeism, reduced creativity, and high employee turnover. Thus, forward-thinking companies integrate comprehensive HRM strategies that align mental well-being with organizational performance.

Integrated burnout prevention models typically include a combination of quantitative and qualitative monitoring tools. These include regular employee satisfaction surveys, pulse check-ins, and digital platforms that track behavioral indicators such as overtime frequency, email overload, or sudden dips in engagement. These metrics are often supplemented by confidential feedback channels and

anonymized reporting structures to capture emotional states that might not be openly expressed.

Corporations like Google, Accenture, and Infosys have introduced structured emotional intelligence training for both leaders and employees. These programs aim to build self-awareness, empathy, and resilience – key attributes in reducing interpersonal friction and fostering psychologically safe workplaces. In parallel, leadership mentoring and reverse mentoring programs create multigenerational dialogues that reduce hierarchical barriers and promote open communication.

The role of ethical and transformational leadership has grown in relevance. Managers who exhibit authentic concern for their teams, provide transparent communication during change, and offer autonomy in task execution are more likely to cultivate trust and reduce emotional fatigue among staff. For example, firms that train managers in compassionate leadership techniques and conflict-sensitive communication report lower levels of emotional exhaustion among their workforce.

Workplace flexibility is also pivotal. Organizations increasingly provide hybrid working models, reduced-hour arrangements, and autonomy in project planning to allow employees better work-life integration. These flexible systems, combined with wellness stipends and access to telehealth psychologists, serve as buffers against stress accumulation.

Mindfulness and stress management practices, including in-office meditation rooms, app-based breathing guides, and scheduled "mental health days," are gaining popularity. Companies like SAP and Deloitte have embedded such practices into their corporate wellness programs, reinforcing their commitment to holistic employee care.

Additionally, psychological safety is now seen as foundational to corporate culture. Teams perform better when individuals feel safe to express ideas, concerns, or mistakes without fear of humiliation or retribution. HR plays a key role in codifying this through clear anti-bullying policies, training on unconscious bias, and mechanisms for resolving emotional grievances through neutral mediators or ombudspersons.

Digital HRM platforms such as Workday, SAP SuccessFactors, and Oracle HCM are being leveraged to personalize support strategies through real-time data analytics. These tools identify early warning signs of disengagement, facilitating timely intervention. Some platforms also integrate AI-powered coaching suggestions based on individual profiles and stress-response patterns.

Ultimately, these multi-layered approaches not only reduce the incidence and impact of burnout but also enhance employee loyalty, team cohesion, and corporate reputation. Organizations that prioritize mental well-being increasingly outperform competitors in retention, innovation, and adaptability - especially during periods of market disruption or crisis.

**Practical significance of the study** lies in the development of practical recommendations for HR departments and corporate leadership on building systems of emotional support and reinforcing corporate resilience under psychological strain.

**Keywords:** emotional burnout, personnel management, HR strategies, psycho-

emotional support, corporate culture, mental health, stress management, workplace well-being, emotional resilience, coaching.

## References:


*1. American Psychological Association. (2020). Stress in America™ 2020: A National Mental Health Crisis. https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2020/report*

*2. Goleman, D. (2013). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.*

*3. Harvard Business Review. (2019). Burnout Is About Your Workplace, Not Your People. https://hbr.org/2019/12/burnout-is-about-your-workplace-not-your-people*

*4. McKinsey & Company. (2021). Addressing employee burnout: Are you solving the right problem?https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights*

*5. Microsoft Work Trend Index. (2022). Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work*

*6. SAP News Center. (2023). SAP Employee Wellbeing Programs Boost Resilience and Retention. https://news.sap.com*

*7. World Health Organization. (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/*

*8. OECD. (2021). Promoting mental health in the workplace: Guidance to implement effective employee programs. https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/*

*9. Workday. (2023). Employee Experience and Engagement Solutions. https://www.workday.com*

*10. Deloitte Insights. (2020). The Workforce Well-being Imperative. https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2020/workforce-well-being-strategy.html*

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

## Прогнозування та планування соціально-економічного розвитку в умовах турбулентності

***Сергій Крамський***
*кандидат технічних наук, доцент,*
*доцент кафедри публічного управління та адміністрування,*
*Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, м. Одеса, Україна,*
*e-mail: kramskojs4@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0003-3869-5779*

В сучасних турбулентних умовах соціально-економічного розвитку ефективності підприємств незалежно від форм власності, як міжнародних так й національних виглядає нестабільними і слабо прогнозованими. Сталий економічний розвиток під час військового стану в оточуючому зовнішньому та внутрішньому економічному бізнес-середовищі та публічній держаній владі України є дуже низьким. Прогнози на 2025 рік вказують на світову турбулентність у економічному вимірі тарифів і ставок поглиблення світової кризи і невизначеності для українського повоєнного відновлення і сталого економічного розвитку. Наукове передбачення на загальнотеоретичному рівні в умовах турбулентності, яке базується на якісних параметрах і відображає загальні закономірності зміни об’єктів в майбутньому в турбулентних умовах. Прогнозний аналіз орієнтований на оцінку майбутнього не по минулих фактах, а по показниках, які були спрогнозовані в умовах турбулентності [1].

Аналіз одночасно супроводжує прогнозування: корегування, уточнення вихідної інформації, вибір оптимального варіанту з множини альтернативних на підставі порівнювального аналізу. Економічне прогнозування як наука має свій предмет дослідження, метод пізнання, систему понять і категорій, термінологію і т.д. В цьому, по суті, і відображається неперервність процесу прогнозування. Отже, результати прогнозу служать інформаційною базою для проведення попереднього аналізу в турбулентних умовах. Економічний аналіз є початком складання прогнозу, за його допомогою розкриваються причинно-наслідкові відносини, формуються загальні гіпотези і концепції розвитку майбутнього, дається оцінка характеру впливу основних складових на процеси, що прогнозуються. Таким чином, економічний аналіз є одночасно відправним і заключним етапом процесу прогнозування в умовах турбулентності.

Прогнозування зобов'язане відповісти на два питання: чого ймовірніше всього можна очікувати в майбутньому і яким чином потрібно впливати на умови, щоб досягнути заданої мети в умовах турбулентності. Якщо точковий прогноз визначає результати одним значенням, то інтервальний прогноз характеризує очікуване значення прогнозованого параметра в певних межах з тим, щоб принаймні одна величина в зазначених межах відповідала реальному значенню

параметра. Прогнозування - органічна частина процесу планування і його слід розглядати як всю сукупність передпланових досліджень, що мають мету визначити ті задачі, які повинні бути вирішені в наступному періоді, і найкращі шляхи і засоби вирішення цих задач [2]. Прогнози служать основним з видів інформаційного забезпечення внутрішньо фірмового планування. Це дозволяє вдосконалювати і уточнювати прогнози в умовах зовнішніх факторів, що постійно змінюються, нових даних і нових явищ, що з'являються в процесі виконання плану. Призначення такого плану - передбачити дії, які слід здійснити, якщо ситуація не відповідає прогнозам, що побудовані на попередньому етапі обґрунтування стратегічних і поточних планів. Цей аналіз проводиться на підставі оперативних і короткострокових прогнозів. Такий аналіз тісно пов'язаний з такими функціями управління, як регулювання, контроль, організація, оперативне і поточне державного планування. Наявність прогнозного аналізу сприяє збільшенню адаптованості підприємства до можливих змін, і на його основі розробляється ситуаційний план. Таким чином, економічний аналіз є одночасно відправним і заключним етапом процесу прогнозування. Багатоваріантність планування зумовлює велика кількість варіантів і критеріїв прогнозування. Прогнозування за своєю суттю є неперервним процесом. Сучасні підприємства здійснюють дослідження ринків на підставі системи неперервної обробки інформації. Це дозволяє вдосконалювати і уточнювати прогнози в умовах зовнішніх факторів, що постійно змінюються, нових даних і нових явищ, що з'являються в процесі виконання плану [2]. Прогнозний аналіз орієнтований на оцінку майбутнього не по минулих фактах, а по показниках, які були спрогнозовані в умовах турбулентності. Комплексний прогноз поєднує в себе елементи пошукового і нормативного прогнозів, що дає змогу багаторазово моделювати економічні об'єкти і зіставляти різноманітні варіанти. Отже, результати комплексного прогнозу служать інформаційною базою для проведення попереднього аналізу. Соціально-економічний моніторинг - це організоване і системне спостереження за ходом і характером всіх змін в економіці. В теперішній період військового стану в Україні, моніторинг необхідний не тільки на загальнодержавному, галузевому, регіональному рівні, але і на рівні підприємства різних форм власності. Обстеження зовнішнього середовища в системі прогнозного аналізу означає збір, обробку, оцінку і прогноз тих факторів зовнішнього середовища, які суттєвим чином можуть вплинути на результати діяльності підприємства. Соціально-економічний моніторинг - це організоване і системне спостереження за ходом і характером всіх змін в економіці. В теперішній час моніторинг необхідний не тільки на загальнодержавному, галузевому, регіональному рівні, але і на рівні підприємства в умовах турбулентності.

Таким чином, дуже доцільно, щоб планування було гнучким, щоб з часом, по мірі накопичення прогнозних оцінок, можливо було переглянути плани, що були складені раніше. В цьому проявляється неперервність як планування так і прогнозування. При цьому показники прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку є лише орієнтиром для розроблення

суб'єктами підприємницької діяльності власних прогнозів, планів, бізнес-планів та інших документів, що сприяють досягненню приватного інтересу [3]. Тому для створення умов, при здійсненні державою економічної стратегії і тактики у сфері господарювання як державній, так і територіально-господарській системі не знадобляться додаткові повноваження. Однак за теперішнього військового часу економічних, організаційних і правових умов в Україні не може бути гарантованим те, що показники прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку в умовах турбулентності.

**Ключові слова:** прогнозування, планування, економічний розвиток, турбулентність.

## Список використаних джерел

*1. Павленко О.П. Інноваційні напрями управління сталим розвитком економіки в умовах турбулентності. Монографія. Одеса. ОДЕКУ, 2024. 208с.*

*2. Lozova T.P. Regulation of the state economy in the post-war period on the basis of selective import substitution. Economic Innovations, Odesa: IMEER of NASU, 2023. 25. 2(87). pp. 39-48. https://doi.org/10.31520/ei.2023.*

*3. Білега О.В. Економіко-математичне моделювання з формування і функціонування однорідних команд. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Одеса. ОНУ імені І.І. Мечникова, 2020. 1 (46). с.202–222.*

# Роль штучного інтелекту в управлінні бізнес- процесами електронної комерції

***Роман Климович***
*аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: KlymovychRV@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0005-6535-9932*
***Олександр Сумець***
*академік АЕН України, д-р екон. наук, професор,*
*професор кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: sumets.alehander@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0002-7116-3857*

**Актуальність дослідження.** Одним із основних сегментів економіки нині визнано галузь електронної комерції. Тому все частіше підприємці починають залучати до своєї діяльності таку інноваційну технологію як штучний інтелект (ШІ). Ця технологія ефективна для оптимізації бізнес-процесів управління онлайн-комерцією, що відкриває нові можливості для підвищення економічної ефективності функціонування бізнес-структур, зниження витрат та покращення взаємодії з клієнтами. Дослідження ролі ШІ та його впровадження в модель управління онлайн-бізнесом, орієнтуючись на його переваги та перспективи розвитку, дозволяють забезпечити зростання рівня конкурентоспроможності та створюють передумови для сталого розвитку на довгостроковий період, що особливо важливо для епохи цифрових змін [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематикою впливу штучного інтелекту на ефективність управління процесами електронної комерції займались провідні українські та міжнародні вчені. M. Patil, M. Rao вивчали способи модернізації дизайну інтерфейсу веб-сайту згідно споживацьких запитів та вподобань [4]. X. Song, S. Yang, Z. Huang, T. Huang досліджували практичні аспекти інтеграції ШІ в бізнес-процеси електронної торгівлі [5]. H. Lari, K. Vaishnava, K. Manu акцентували увагу на практичних моментах інтеграції ШІ в процеси підприємницької діяльності, орієнтуючи на перспективу довгострокового розвитку [2]. Серед вітчизняних дослідників особливої уваги заслуговують праці М. Агафонової, яка визначає ключову роль діджиталізації для прогресивного економічного розвитку за галузями економіки і, зокрема електронної комерції [6]. А. Іваницька, Д. Іванов та Л. Зубик зазначають, що технології аналізу великих даних мають значний потенціал для управління на мікрорівні в сфері електронної комерції [7]. К. Корсунова досліджує вплив штучного інтелекту на міжнародну електронну комерцію [8]. Однак, незважаючи на наявність значної кількості досліджень за даною тематикою, питання актуальності подальшого вивчення залишається відкритим у зв'язку з постійним розвитком нових технологій в сфері ШІ.

**Метою дослідження** є аналіз ролі та впливу штучного інтелекту на

управління бізнес-процесами електронної комерції, визначення переваг та перспектив розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Електронна комерція є рушійною силою економічного прогресу сучасного світу. Вона забезпечує постійно зростаючий рівень прибутковості для бізнесу та економіки країни в цілому. Надзвичайно важливе значення для подальшого розвитку онлайн-торгівлі відбувається завдяки впровадженню інноваційних технологій на базі штучного інтелекту з їх комплексною інтеграцію в бізнес-процеси життєдіяльності підприємств для кращого розуміння потреб та вподобань своїх клієнтів, скорочення рутинних операцій, системного аналітичного підходу для ефективного прийняття управлінських рішень.

Окремої уваги заслуговує роль ШІ в поліпшенні віртуальної взаємодії продавців з покупцями, кращого розуміння індивідуальних смаків та запитів останніх та швидкої реакції відповідно до їх зміни, що дозволяє значно покращити рівень обслуговування та лояльності клієнтів [3]. Одним із основних інструментів, який забезпечує реалізацію даного управління, виступає функціонал чат-ботів, що дозволяє створити персоналізовану комунікацію з кожним клієнтом з цілодобовим доступом, на різних мовах, відповідаючи на різноманітні уточнюючі питання, а також створюючи аналітику відгуків, оцінок та настроїв кінцевих споживачів. Серед основних популярних сервісів виділяють вже добре відомий ChatGPT або його аналоги (наприклад ChatSonic) [10].

Крім зовнішньої комунікації, важливо не забувати також про внутрішню, а саме про роботу зі своїм персоналом, від рівня мотивації та компетенцій якого залежить подальша успішність ведення бізнесу. Саме тому важливо залучати ШІ для підготовки фахових програм тренінгів, максимально адаптованих під потреби кожного працівника, оцінки рівня залученості персоналу та їх очікувань від подальшої роботи в компанії, адже своєчасно вжиті заходи роботодавця допоможуть утримати цінних співробітників. Ще однією важливою функцією ШІ виступає аналіз процесів та завдань, які виконують співробітники, задля пошуку шляхів уникнення рутинних операцій із наступним переходом до більш автоматизованих та прогресивних, що допоможуть зекономити час співробітника для більш відповідальних цілей [9].

Також ШІ виступає як ефективний маркетинговий інструмент, спроможний виконувати цілий ряд різноманітного функціоналу, починаючи від збору та обробки маркетингових даних, автоматичної відправки розсилок із рекомендаціями товарів згідно історії покупок та переглядів кожного індивідуального споживача, аналізу товарів конкурентів та цін на них, надання рекомендацій щодо просування сайту і до формування прогнозу попиту та пропозиції товарів для поповнення стоку продавця [10].

Загалом ШІ має надзвичайно потужні можливості для зростання електронної комерції. Однак також варто ураховувати те, що чим швидше та ширше буде його охоплення, тим непередбачуванішими можуть бути наслідки його використання. Це пов’язано з його новизною та ще і з недостатньою вивченістю, що також

необхідно ураховувати при його інтеграції в бізнес-модель підприємницької діяльності на постійній основі. Тож зупинимось на викликах, на які варто зважати при роботі зі ШІ. Це насамперед вартість деяких продуктів ШІ. Вони можуть бути використані на безкоштовній основі чи із заниженою вартістю на етапі запуску з поступовим її зростанням при подальшому використанні, досягаючи досить високої вартості з плином часу. А це в результаті буде нераціональним для впровадження у бізнес-модель невеликого бізнесу на постійній основі. Також на першочергових етапах через свою новизну продукти ШІ можуть працювати з помилками, тому додаткова перевірка дозволить уникнути негативних наслідків для прибутковості та репутації бізнесу. І, насамкінець, наразі маємо ще обмежений ринок висококваліфікованих спеціалістів із досвідом роботи з ШІ, тому треба зважати на затримки із технічним обслуговування придбаних продуктів [9].

**Висновки.** Отже, в сьогоднішніх умовах впровадження ШІ є неодмінною запорукою підвищення ефективності управління бізнес-процесами електронної комерції. ШІ надає можливість підприємствам краще вивчити своїх клієнтів, автоматизувати частину функціоналу, мінімізуючи рутинні операції та поліпшуючи не тільки зовнішню комунікацію із споживачами, але й акцентуючи увагу також на внутрішній сфері, на власних співробітниках, які є підґрунтям успішності компанії. Однак, також варто зважати на обмеження, які можуть виникати в процесі залучення ШІ, особливо на постійній основі. Такі обмеження пов'язані з новизною та надзвичайно стрімким розвитком продуктів та доволі коротким періодом тестування та налагодження. Проте, говорячи про довгострокову перспективу, безперечно, що ШІ стає одним із найпотужніших інструментів стрімкого зростання успішності електронної комерції, надаючи неймовірні переваги для конкурентоспроможності бізнесу сучасним Інтернет-підприємцям.

**Ключові слова:** електронна комерція, онлайн-торгівля, штучний інтелект (ШІ), бізнес-процеси, клієнти, персонал.

## Список використаних джерел

*1. 10 головних челенджів для електронної комерції у 2024 році. URL: https://wezom.com.ua/ ua/blog/10-golovnih-chelendzhiv-dlya-elektronnoyi-komertsiyi-u-2024-rotsi*

*2. Lari H., Vaishnava K., Manu K. Artifical Intelligence in E-Commerce: Applications, Implications and Challenges. Asian Journal of Management. 2022. Vol. 13. Iss. 3. P. 235–244. DOI: 10.52711/2321-5763.2022.00041*

*3. Makarenko E. Artificial intelligence (AI) in eCommerce: Statistics & Facts, Use Cases, and Benefits. URL: http://surl.li/sagss*

*4. Patil M., Rao M. Studying the Contribution of Machine Learning and Artificial Intelligence in the Interface Design of E-commerce Site. Smart Intelligence Computing and Applications. Series "Smart Innovation, Systems and Technologies". 2018. Vol. 105. P. 197–206. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-13-1927-3_20*

*5. Song X., Yang S., Huang Z., Huang T. The Application of Artificial Intelligence in Electronic Commerce. Journal of Physics. 2019. Vol. 1302. Iss. 3. Art. 032030. DOI: 10.1088/1742-*

*6596/1302/3/032030*
*6. Агафонова М. Діджиталізація – каталізатор ендогенного зростання економіки України. Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка». 2021. № 1. С. 71–91. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-1(1)-71-91*
*7. Іваницька А. Ю., Іванов Д. Є., Зубик Л. В. Модель прогнозування поведінки покупця на основі технологій аналізу великих даних. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Інформатика та моделювання». 2021. № 2 (6). С. 89–100. DOI: 10.20998/2411-0558.2021.02.06.*
*8. Корсунова К. Ю. Вплив штучного інтелекту на міжнародний digital маркетинг. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2022. № 4. С. 25–30. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-25-30*
*9. Мусієнко О. Штучний інтелект для інтернет-магазинів: що може робити і чи варто його використовувати? URL: https://www.imena.ua/blog/artificial-intelligence-for-online-stores/*
*10. Що таке штучний інтелект: історія, види та складові. URL: https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-shtuchnij-intelekt-istorija-vidi-ta-skladovi*

# Вплив цифрових технологій на оптимізацію процесів закупівель і продажів у сучасному менеджменті підприємств

***Віктор Беренок***
*факультет фінансів, 2 курс, ФК-202,*
*Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана,*
*e-mail: berenok.victor2005@gmail.com*
***Володимир Піддубний***
*д.т.н., проф., професор кафедри технології і організації ресторанного господарства,*
*Національний торгово-економічний університет, м. Київ, Україна,*
*e-mail: profpod@ukr.net,*
*ORCID: 0000-0002-1497-7133*

У сучасному світі, який дедалі швидше переходить до цифрового формату, ефективне управління закупівлями і продажами стає важливим чинником успішності підприємства. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати ці процеси, знижуючи витрати, скорочуючи час на операції та підвищуючи рівень прозорості, що є особливо актуальним у системі менеджменту підприємств. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), блокчейн, електронні платформи та аналітика даних, змінюють традиційні підходи до закупівель і продажів, створюючи нові можливості для розвитку бізнесу.

Процес закупівель є одним із ключових аспектів будь-якого підприємства, адже він забезпечує організацію необхідними ресурсами для виробництва та функціонування. Інноваційні технології сприяють автоматизації рутинних завдань, таких як порівняння цін, створення замовлень, підготовка документів, а також аналіз пропозицій постачальників. Системи на базі штучного інтелекту здатні не лише виконувати ці завдання швидше, але й знаходити найкращі пропозиції, аналізуючи великий обсяг даних у реальному часі. Наприклад, ERP-системи (системи управління ресурсами підприємства) дозволяють інтегрувати всі етапи процесу закупівлі в єдину платформу, що забезпечує прозорість і контроль. За допомогою таких систем менеджери можуть відстежувати виконання замовлень, управляти запасами та мінімізувати ризик недостачі або надлишку продукції [1].

Продажі – це не лише процес реалізації товарів і послуг, але й один із головних каналів комунікації з клієнтами. У сучасних умовах використання цифрових платформ, таких як CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами), дозволяє оптимізувати роботу з клієнтами, покращуючи якість обслуговування та збільшуючи обсяг продажів. CRM-системи допомагають підприємствам зберігати всю інформацію про клієнтів, їхні вподобання, історію покупок та інтереси. Ця інформація використовується для створення персоналізованих пропозицій, що збільшує лояльність клієнтів [2]. Крім того, аналітика даних на основі CRM дозволяє прогнозувати майбутні потреби ринку, тим самим забезпечуючи стратегічне планування продажів. Додатково,

впровадження електронних маркетплейсів дозволяє підприємствам розширити свою клієнтську базу та забезпечити доступ до нових ринків. Використання автоматизованих платіжних систем, чат-ботів для підтримки клієнтів та інструментів аналітики також підвищує ефективність і точність продажів.

Однією з найперспективніших технологій для системи закупівель і продажів є блокчейн. Ця технологія забезпечує високий рівень прозорості й безпеки у процесах обміну інформацією. Блокчейн дозволяє створювати невід'ємні записи про всі транзакції, що сприяє довірі між усіма учасниками процесу. У закупівлях блокчейн може використовуватися для відстеження походження продукції, перевірки її відповідності стандартам та гарантії автентичності. Наприклад, виробники можуть використовувати блокчейн для сертифікації товарів, забезпечуючи їх якість і унеможливлюючи фальсифікації. У сфері продажів ця технологія допомагає уникнути шахрайства, контролювати виконання контрактів та мінімізувати ризики.

Штучний інтелект є одним із головних драйверів цифрової трансформації в системі закупівель і продажів. Системи на основі ШІ дозволяють автоматизувати складні процеси, аналізувати поведінку клієнтів та прогнозувати потреби ринку. Вони також сприяють впровадженню інтелектуальних чат-ботів, які покращують взаємодію з клієнтами. У сфері закупівель ШІ може використовуватися для виявлення найбільш ефективних постачальників, аналізу витрат та прогнозування майбутніх потреб. У продажах ШІ допомагає створювати персоналізовані маркетингові кампанії, що підвищує результативність просування товарів і послуг.

Впровадження цифрових технологій у систему закупівель і продажів підприємств є лише початком великого процесу трансформації. У майбутньому ці технології продовжуватимуть розвиватися, забезпечуючи ще більше можливостей для оптимізації бізнес-процесів. Зокрема, варто очікувати широке використання IoT (Інтернету речей) для автоматизації контролю запасів та відстеження поставок. Використання аналітичних платформ, що базуються на великих даних, дозволить підприємствам створювати ще точніші прогнози та покращувати стратегічне планування [3]. Цифрові технології відкривають нові горизонти для сучасного менеджменту підприємств, трансформуючи процеси закупівель і продажів. Вони дозволяють підвищити ефективність, мінімізувати витрати, забезпечити прозорість і покращити взаємодію з клієнтами. Інтеграція таких інновацій, як ШІ, блокчейн і IoT, є стратегічним кроком для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до змін ринку.

**Ключові слова:** сучасні цифрові технології, штучний інтелект (ШІ), блокчейн, управління підприємством у цифровій реальності.

## Список використаних джерел

*1. Грабар, К. І. (2024). Оперативне управління підприємством в умовах сучасних інформаційних технологій (Doctoral dissertation, Тернопіль, ЗУНУ).URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52827/1/%D0%93%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%B0%D1%80%20%D0%9A.%D0%86.%20%D0%9E%D0%91%D0%90%D0%B7%D0%BC-21.pdf*

*2. Голод, О. С. (2024). Управління взаєминами із клієнтами в системі маркетингу підприємства. Кваліфікаційні магістерські роботи. URL: https://jqmth.donnu.edu.ua/article/download/15121/15030*

*3. Шишовська, С. К. (2024). Розроблення програми маркетингової підтримки інноваційної діяльності підприємства. URL: https://ela.kpi.ua/items/f58b24ec-746c-4cb4-a2a9-14857896948c*

# Продовження переговорного процесу у галузі технічного регулювання щодо набуття повноправного членства України в ЄС

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

Наприкінці лютого 2022 року Україна подала заявку щодо вступу до Європейського Союзу, а вже червні 2022 року ЄС надав Україні статус кандидата на членство. Зважаючи на досягнутий Україною прогрес в умовах повномасштабної агресії рф, ЄС у грудні 2023 року повідомив про відкриття переговорів щодо вступу України до Європейського Союзу, які були започатковані у червні 2024 року.

Водночас, Україна продовжує адаптацію свого законодавства з європейським, зокрема у галузі технічного регулювання [1]. З цією метою наприкінці 2024 року та початку 2025 року Кабінетом Міністрів України підготовлені та внесені до Верховної Ради два важливих законопроекти щодо гармонізації сфери акредитації та системи технічного регулювання з вимогами ЄС, а також про зміни деяких законів України щодо удосконалення державного ринкового нагляду та системи технічного регулювання згідно з вимогами ЄС. Останній з цих двох вже прийнято в першому читанні у березні поточного року.

У свою чергу, Європейська Комісія розпочала скринінг українського законодавства щодо відповідності європейському за 33 главами, які згруповані за 6 кластерами ще у січні 2024 року. За результатами скринінгу Єврокомісія у січні 2025 року представила перший звіт Раді ЄС, яка прийматиме рішення про відкриття переговорного кластеру кластеру 1 «Засадничі глави».

На жаль, Угорщина наразі блокує повноцінну роботу переговорних команд.

За інформацією Мінекономіки Україна у березні 2025 року успішно пройшла скринінг за переговорним розділом «Вільний рух товарів» щодо 59 актів законодавства ЄС у галузі технічного регулювання стосовно промислової продукції. У майбутньому це дозволить укласти Угоду про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції (АСАА) та забезпечить взаємний безперешкодний доступ цієї продукції на ринки ЄС та України.

Важливим фактором для подальшого розвитку вітчизняної галузі технічного регулювання є загальний стан її привабливості для інвестицій.

Використаємо підхід, запропонований А. Дж. Томпсоном для оцінки привабливості цієї галузі [2]. Для оцінки галузі технічного регулювання, було визначено 10 факторів (Х), питома вага (В), рейтинг (Р) та оцінка впливу кожного фактору О=(В * Р), які наведені нижче:

1. Розміри ринку послуг технічного регулювання (Х1), (В1=0,1), (Р1=3), (О1=0,3);

2. Прогнозований темп росту ринку послуг технічного регулювання (Х2), (В2=0,1), (Р2=2), (О2=0,2);

3. Історична та передбачувана прибутковість наданих послуг у галузі технічного регулювання (Х3), (В3=0,05), (Р3=3), (О3=0,15);

4. Рівень конкуренції у галузі технічного регулювання (Х4), (В4=0,1), (Р4=3), (О4=0,3);

5. Можливі загрози у галузі технічного регулювання (Х5), (В5=0,1), (Р5=4), (О5=0,4);

6. Вплив сезонних і циклічних факторів у галузі технічного регулювання (Х6), (В6=0,05), (Р6=2), (О6=0,1);

7. Вимоги до рівня сучасних технологій і обладнання та інвестицій у галузі технічного регулювання (Х7), (В7=0,2), (Р7=4), (О7=0,8);

8. Вплив внутрішнього та зовнішнього ділового середовища у галузі технічного регулювання (Х8), (В8=0,05), (Р8=3), (О8=0,15);

9. Вплив регулювання та економічної політики у галузі технічного регулювання (Х9), (В9=0,1), (Р9=4), (О9=0,4);

10. Наявність стратегії досягнення повної відповідності вітчизняної галузі технічного регулювання європейській та плану її реалізації (Х10), (В10=0,15), (Р10=5), (О10=0,75). При цьому, сума питомих ваг (В) кожного фактору дорівнює 1, рейтинг кожного фактору (Р) здійснювався за 5-ти бальною шкалою, а загальна оцінка інвестиційної привабливості галузі технічного регулювання визначалася за формулою: О=(В1* Р1)+(В2* Р2)+…(В10* Р10)=3,65.

Здійснений аналіз показав, що наразі галузь технічного регулювання України, залишається привабливою (рівень привабливості О=3,65 вищий за середній за 5-ти бальною шкалою), не зважаючи на стан війни з рф. Таким чином, в умовах воєнного стану українська система технічного регулювання продовжила функціонувати, забезпечивши належне супроводження виробництва та сфери послуг необхідними стандартами, випробуваннями, вимірюваннями, сертифікатами та іншими документами, які підтверджують якість та безпечність продукції і послуг. При цьому галузь залишилася беззбитковою в умовах воєнного стану. Водночас, на ринку надання послуг у галузі технічного регулювання існує достатньо висока конкуренція, а також залишається високим рівень впливу органів влади на галузь. Натомість, існують загрози, пов’язані з продовженням воєнних дій, а також спостерігається суттєве посилення вимог до застосування сучасних технологій, обладнання та компетентності персоналу. На часі, для подальшого розвитку галузі технічного регулювання Україні конче необхідно мати чітку стратегію повного приведення галузі технічного регулювання до європейської та детальний план її реалізації у стислі терміни. А це, у свою чергу, потребуватиме значних інвестицій у галузь, зокрема масштабної технічної та фінансової допомоги ЄС.

**Ключові слова:** скринінг українського законодавства, Угода АСАА, аналіз інвестиційної привабливості галузі технічного регулювання.

## 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. Thompson A. Strategic Management/ A. Thompson, A. J. Strickland. N.Y. McGraw-Hill Education, 2001. - 576 p.*

# Використання дизайну у розробці товарів: вплив естетики на споживачів та їх рішення

***Елліна Закандиріна***
*здобувачка І курсу, гр. МЕН-24,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: ZakandyrinaER@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.** У XXI столітті споживач стикається з надмірною кількістю товарів на ринку. Конкуренція між брендами зростає, і ключовим елементом, який забезпечує перевагу, стає дизайн. Візуальні характеристики продукту – колір, форма, текстура, композиція – мають здатність миттєво впливати на емоції та сприйняття людини. На фоні зростання значення емоційного інтелекту та психологічного комфорту споживачів, дизайн стає не просто естетичною складовою, а важливим елементом стратегії просування бренду. У сучасному бізнес-середовищі дизайн товару став одним із ключових елементів, що впливає на рішення споживачів. Естетика продукту може не лише привернути увагу до товару, але й суттєво вплинути на споживчий вибір, формуючи емоційний зв'язок між брендом і покупцем.

**Мета дослідження** є проаналізувати роль естетичних чинників у дизайні товарів та вивчити, як саме зовнішній вигляд впливає на споживчу поведінку й рішення про купівлю.

**Об’єкт дослідження** є процес прийняття рішень споживачами в умовах ринкової конкуренції.

**Предмет дослідження** є естетичні елементи дизайну товарів та їх вплив на формування споживацьких переваг.

**Основний матеріал.** Сучасний споживач орієнтується не лише на функціональність товару, але й на його візуальну привабливість. Дизайн є своєрідною мовою комунікації між брендом і покупцем. Цей вплив відбувається на підсвідомому рівні, тому ефективність дизайну часто перевищує результати традиційної реклами. Дизайн товару включає в себе не лише зовнішній вигляд, але й функціональність, ергономіку, матеріали та спосіб використання. Хороший дизайн має на меті задоволення потреб споживачів і поліпшення їхнього досвіду. Він допомагає підкреслити унікальність продукту та його переваги, що, в свою чергу, може підвищити рівень задоволення клієнтів і лояльності до бренду.

Естетичні аспекти продукту можуть викликати різні емоції у споживачів. Дослідження показують, що красива упаковка чи стильний дизайн можуть значно підвищити бажання купити товар. Люди часто асоціюють естетично привабливі продукти з високою якістю та надійністю. Це явище відоме як «ефект естетики», коли привабливість товару може бути сприйнята як показник його

функціональності [1].

Згідно з даними дослідження компанії Nielsen (2020), 64% покупців вперше пробують новий продукт саме завдяки привабливому дизайну упаковки [2]. Колірна гама може посилити відчуття якості, або навпаки – здешевити сприйняття продукту. Наприклад, синій колір асоціюється з надійністю (використовується в упаковці води, техніки), червоний – з енергією (газовані напої, снеки), зелений – з натуральністю (косметика, БАДи).

За концепцією дизайнера Дона Нормана, існують три рівні сприйняття дизайну: візцеральний (миттєве враження), поведінковий (зручність використання) та рефлексивний (інтерпретація значення продукту) [3]. Саме візуальний рівень найсильніше впливає на первинне рішення про купівлю, тоді як інші – на довгострокову лояльність.

Дизайн товару може впливати на процес прийняття рішень споживачів через різні психологічні механізми. Наприклад, споживачі часто використовують естетичні характеристики продукту як критерій відбору, коли стоять перед вибором. У момент покупки, коли споживачі відчувають емоційний зв'язок із продуктом, ймовірність того, що вони куплять його, помітно зростає [4].

Сфера косметики та електроніки демонструє максимальний рівень естетичного змагання. Бренди Apple, Dyson, Glossier вбудували естетику у свою ДНК, тим самим створивши ідеологію, яку покупець купує разом із продуктом. Наприклад, продукція Apple є мінімалістичною, має елементи симетрії та гармонії, чіткі лінії – усе це формує емоцію довершеності та сучасності.

На українському ринку спостерігається зростаюча тенденція до «еко-дизайну». Компанії як-от «Яка», «Biopharma», «Uklon» активно інтегрують природні мотиви, крафтову естетику, використовуючи вторинні матеріали, мінімалізм, пастельні кольори, щоб апелювати до цінностей сталого споживання.

Дизайн відіграє також роль у відбудові довіри до бренду. У дослідженні Hagtvedt & Patrick виявлено, що високохудожній дизайн товару викликає асоціації з престижем, надійністю, унікальністю, що позитивно впливає на готовність покупця платити більше [5]. Таким чином, естетика напряму пов’язана з відчутною економічною вигодою для бізнесу.

Крім того, дизайн повинен враховувати демографічні та культурні відмінності. Наприклад, молодь краще сприймає сміливі, яскраві рішення, тоді як старше покоління – стримані, традиційні кольори й форми. В Японії дизайн часто мінімалістичний і символічний, у той час як в Бразилії – барвистий і динамічний [6].

Не менш важливим є дизайн цифрового інтерфейсу товару (сайт, мобільний додаток). Зростаюча кількість онлайн-покупок робить зручність та естетику веб-дизайну невіддільною частиною загального враження про товар.

**Практична значущість результатів дослідження.** Естетика товару безпосередньо впливає на маркетингові кампанії. Візуальні елементи, такі як фотографії продуктів, графіка та упаковка, можуть стати потужними інструментами для залучення уваги покупців. Успішні бренди часто використовують стильний

дизайн у своїй рекламі, щоб підкреслити унікальність своїх товарів і викликати емоційний відгук у споживачів [7].

Естетика в дизайні товарів – це не просто краса чи модний тренд, а стратегічний інструмент формування переваг і стимулювання купівельної поведінки. Візуальна привабливість забезпечує швидке залучення уваги, формує позитивні емоції та впливає на імідж бренду. Успішне застосування дизайнерських рішень дозволяє компаніям створити емоційний зв'язок із клієнтом, закріпити конкурентні позиції та підвищити цінність продукції.

**Висновок:** Дизайн товару та естетика відіграють вирішальну роль у споживчому виборі. Від зовнішнього вигляду до функціональності, дизайн може суттєво вплинути на рішення споживачів щодо покупки. Успішні компанії розуміють важливість дизайну і інвестують у його розвиток, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів та залишатися конкурентоспроможними на ринку. Підсумовуючи, можна стверджувати, що дизайн – це не лише про красу, а й про створення цінності для споживача.

**Ключові слова:** естетика, дизайн, споживач, упаковка, колір, поведінка, емоційне сприйняття, UX-дизайн.

## Список використаних джерел

*1. Сорокіна, Н. В. (2021). Дизайн упаковки як інструмент маркетингової комунікації. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2, 112–121.*

*2. Nielsen. (2020). Packaging Design: What's Your Shelf Impact? Retrieved from https://www.nielsen.com*

*3. Norman, D. A. (2004). Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things. Basic Books.*

*4. Коваленко, Ю. С. (2022). Естетичні аспекти прийняття рішень споживачами: вплив кольору. Вісник КНУКіМ. Серія: Мистецтвознавство, 45, 89–95.*

*5. Hagtvedt, H., & Patrick, V. M. (2008). Art and the brand: The role of visual art in enhancing brand extendibility. Journal of Consumer Psychology, 18(3), 212–222.*

*6. Glossier Brand Strategy. (2023). Retrieved from https://www.glossier.com/pages/about*

*7. Heller, S. (2016). Design Literacy: Understanding Graphic Design. Allworth Press.*

## Тренди в розробленні товарів для мілленіалів та покоління Z

***Вікторія Токовая***
*здобувачка ІІ курсу, гр. ТУР-23,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: TokovayaVS@krok.edu.ua*
***Ірина Мала***
*старший викладач кафедри управлінських технологій,*
*старший викладач маркетингу та поведінкової економіки,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-00030773-5336*

**Актуальність дослідження.** У сучасному світі покоління мілленіалів та покоління Z становлять значну частину платоспроможної авдиторії споживачів, адже саме ці покоління виросли в умовах цифрових технологій, мають унікальні споживчі звички, цінності та очікування.

Актуальність даної теми визначається швидким темпом цифрового середовища, активною зміною споживчих пріоритетів та зростанням впливу вищеперерахованих поколінь Z та мілленіалів на ринок товарів та послуг.

У зв'язку з цим компанії змушені адаптувати процес розроблення товарів до потреб і очікувань даних споживачів.

Дослідження таких трендів дозволяє краще зрозуміти поведінку молодої аудиторії, що має стратегічне значення для формування конкурентоспроможної продукції.

**Об'єктом дослідження** є процес розроблення товарів у системі сучасного маркетингу.

**Предметом дослідження** є дослідження сучасних трендів до розроблення товарів, орієнтованих на мілленіалів і покоління Z.

**Метою дослідження** є аналіз сучасних тенденцій у розробленні товарів для мілленіалів та покоління Z, а також визначення ключових факторів, що впливають на споживчі рішення

Для здійснення даної мети необхідно виконати наступні завдання:

• Дослідити теоретичні засади споживчої поведінки мілленіалів та покоління Z;

• Виявити основні тенденції у вимогах до товарів серед цих поколінь;

• Проаналізувати приклади успішних брендів, орієнтованих на молодь;

• Вивчити вплив естетики, технологічності та соціальної відповідальності на вибір товару;

• Сформулювати рекомендації щодо розроблення товарів для молодих споживачів з урахуванням актуальних трендів.

**Інформаційна база дослідження.** В ході роботи були використані.

**Методологія дослідження.** У роботі використовувалися загальнонаукові принципи пізнання соціально-економічних явищ: Системний, історико-логічний, діалектичний піходи.

**Етапи та результати дослідження.** На першому етапі дослідження було здійснено комплексний аналіз наукових джерел та аналітичних звітів щодо характеристик поколінь Z та міленіалів як споживачів (зокрема, звітів McKinsey, Deloitte та Mintel). Особливу увагу було приділено визначенню ключових споживчих пріоритетів, зокрема мобільності, автентичності бренду, швидкості сприйняття інформації, впливу соціальних мереж та ролі інфлюенсерів у формуванні споживчої поведінки, також було проаналізовано було проаналізовано: Роль цифрових технологій, мобільних пристроїв та соціальних медіа як основних каналів комунікації та пошуку інформації для цих груп.

Тенденції у споживчій поведінці: перевага доступу до товарів над їх володінням, індивідуалізація пропозицій, екологічна свідомість та вимога прозорості у брендових повідомленнях.

Особливості впливу інфлюенсерів та користувацького контенту (UGC) на прийняття рішень про покупку. [1; 2; 5].

Було виявлено, що покоління Z цінує автентичність бренду, орієнтується на рекомендації інфлюенсерів, візуальну привабливість контенту та етичність бізнесу [1].

Водночас, міленіали надають перевагу емоційній взаємодії з брендом, прозорості в комунікаціях і часто підтримують соціально відповідальні компанії [5].

На другому етапі дослідження було проведено аналіз практичних кейсів та маркетингових стратегій українських і міжнародних провідних брендів, які успішно адаптували свої товари та маркетингові підходи для залучення молодих споживачів. Такі бренди як Tiktok, Crocs та Shein по-різному резонують із поколінням Z і міленіалами, що свідчить про важливість точного таргетування аудиторій [4].

Зокрема, було з’ясовано: Ефективність використання мобільного контенту та коротких відеороликів (TikTok, Instagram Reels) через те , що покоління Z найактивніше споживає контент через смартфони (75% користувацького трафіку) і має дуже низький рівень уваги — в середньому 8 секунд [3; 6].

Основні результати та висновки

Було виявлено, що для представників покоління Z і мілленіалів цифрова грамотність та мобільний досвід є вирішальними чинниками при прийнятті рішення про покупку.

Споживачі цих груп віддають перевагу товарам, що пропонують не лише функціональність, а й можливість вираження індивідуальної ідентичності, що підтверджується високою популярністю персоналізованих пропозицій та інфлюенсерського контенту.

Аналіз показав, що молодь критично ставиться до неавтентичних рекламних повідомлень та схильна використовувати блокувальники реклами, тому ефективні кампанії мають бути короткими, візуально привабливими та інтерактивними.

Підприємства, що працюють над створенням інтерактивних, мобільних

та персоналізованих рішень, отримують конкурентну перевагу на ринку завдяки високій активності онлайн-платформ та швидкості прийняття рішень споживачами.

Результати опитувань показали, що велика частина представників покоління Z схильна купувати товари від брендів, які демонструють соціальну відповідальність та прозорість, що відкриває нові можливості для стратегічного позиціонування продуктів.

**Практична значущість результатів дослідження:**

Результати дослідження можуть бути використані компаніями, які прагнуть адаптувати свої продукти та маркетингову комунікацію до запитів покоління Z та міленіалів. Запропоновані стратегічні напрямки — активна присутність у соціальних мережах, залучення мікроінфлюенсерів, створення автентичного, динамічного контенту, адаптація сайту і реклами до мобільних пристроїв — можуть суттєво підвищити ефективність комунікації з молодими споживачами.

Окремо наголошено на важливості прозорості бренду та наданні додаткової цінності (соціальна відповідальність, екологічність), що позитивно впливає на лояльність споживачів. Практична реалізація цих підходів дозволяє не лише розширити аудиторію, але й вибудувати емоційний зв'язок із брендом, що є вирішальним для покоління міленіалів та Z.

**Ключові слова:** покоління Z; міленіали; маркетинг; бренд; інфлюенсери; мобільність; автентичність; соціальні мережі; споживча поведінка.

## Список використаних джерел

*1. Francis, T., & Hoefel, F. «True Gen»: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. 2018р.URL: https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies#/*

*2. Witherington A. Mintel. The Future of Consumer Behaviour in the Age of Gen Z. 20 лютого 2025. URL: https://www.mintel.com/insights/consumer-research/the-future-of-consumer-behaviour-in-the-age-of-gen-z/*

*3. Воловий, І.. Як продавати поколінню Z, людям, хто не знав світу без айфонів. Speka.Media. 12 листопада 2024р. URL: https://speka.media/yak-prodavati-pokolinnyu-z-lyudyam-xto-ne-znav-svitu-bez-aifoniv-9g2j88*

*4. MMR.ua . Tiktok, Crocs та Shein: Де покоління Z та мілініали розділилися у любові до брендів. 23 вересня 2022р. URL: https://mmr.ua/show/naczionalna-premiya-effie-awards-ukraine-vzyala-tajm-aut*

*5. Baker Tilly. Чому бізнес повинен використовувати різні підходи до міленіалів та покоління Z. 15 квітня 2020р. URL:https://bakertilly.ua/%D1%87%D0%BE%D0%BC%D1%83-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BD-%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8/*

*6. Camphouse. Gen Z Trends 2025: What Marketers Need to Know. 13 листопада 2024р. URL: https://camphouse.io/blog/gen-z-trends#elementor-toc__heading-anchor-0*

## Соціальні медіа: вплив на розробку маркетингових стратегій компаній

***Анна Савіцька***
*здобувачка ІІ курсу, гр. ФІН-24,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: SavitskaAS@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.** Соціальні медіа стали невід'ємною частиною сучасного життя, впливаючи на всі сфери спілкування та маркетингу. Використання цих платформ дає змогу компаніям ефективніше взаємодіяти з клієнтами та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Завдяки стрімкому розвитку технологій, соціальні медіа постійно зазнають змін, що змушує компанії адаптувати свої маркетингові стратегії для збереження актуальності на ринку. Кількість користувачів соціальних мереж зростає, що відкриває перед компаніями нові можливості для охоплення ширшої аудиторії. Поведінка споживачів теж не залишається незмінною: вони проводять більше часу в соціальних мережах, що змінює їхні очікування від брендів і спонукає компанії переглядати свої підходи. Конкуренція загострюється. У сучасних умовах компанії, які не інтегруються в соціальні медіа, ризикують втратити свої позиції, адже конкуренти активно використовують ці платформи для просування товарів та послуг. Соціальні медіа пропонують інноваційні інструменти і методи для взаємодії з клієнтами, які допомагають компаніям впроваджувати передові маркетингові рішення.

**Метою цього дослідження** є визначення ключових аспектів впливу соціальних медіа на маркетингові стратегії компаній і оцінити їхню ефективність. Основна увага приділяється виявленню того, як соціальні медіа можуть сприяти збільшенню пізнаваності бренду, залученню клієнтів, аналізу споживчої поведінки, покращенню обслуговування, підвищенню конкурентоспроможності, персоналізації контенту та автоматизації маркетингових процесів.

Для здійснення мети дослідження необхідно виконати наступні завдання:

• Вивчити існуючі дослідження та теоретичні матеріали щодо впливу соціальних медіа на маркетингові стратегії компаній.

• Визначити основні аспекти впливу соціальних медіа на маркетингові стратегії, такі як пізнаваність бренду, залучення клієнтів, аналіз поведінки споживачів, рівень обслуговування, конкурентоспроможність, персоналізація контенту та автоматизація процесів.

• Зібрати дані про використання соціальних медіа компаніями для просування своїх продуктів та послуг.

• Провести аналіз зібраних даних для оцінки ефективності використання

соціальних медіа в маркетингових стратегіях компаній.

• Виявити основні загрози кібер-безпеки, пов'язані з використанням соціальних медіа, та розробити рекомендації щодо їх мінімізації.

• Розробити рекомендації для компаній щодо покращення їх маркетингових стратегій з урахуванням впливу соціальних медіа.

• Сформулювати висновки на основі проведеного дослідження та запропонувати подальші напрямки для досліджень.

**Об'єкт дослідження** є маркетингові стратегії компаній, які активно використовують соціальні медіа для просування своїх продуктів і послуг.

**Предметом цього дослідження** є плив соціальних медіа на різні аспекти маркетингових стратегій охоплює кілька ключових сфер, включаючи підвищення пізнаваності бренду, залучення клієнтів, аналіз поведінки споживачів, покращення рівня обслуговування клієнтів, підвищення конкурентоспроможності, персоналізацію контенту та автоматизацію маркетингових процесів.

Соціальні медіа стали невід'ємною частиною сучасного життя, впливаючи на всі аспекти комунікації та маркетингу. Вони надають компаніям можливість ефективно взаємодіяти з клієнтами і підвищувати свою конкурентоспроможність. Це дослідження спрямоване на визначення ключових аспектів впливу соціальних медіа на маркетингові стратегії компаній і оцінку їхньої ефективності.

**Основним матеріалом є** соціальні медіа надають можливість компаніям створювати та розповсюджувати контент, що привертає увагу широкої аудиторії. Використання таких платформ, як Facebook, Instagram і LinkedIn, сприяє підвищенню пізнаваності бренду та залученню нових клієнтів [1]. Приклад: Компанія Nike активно використовує Instagram для просування своїх продуктів, публікуючи яскраві фотографії та відео з відомими спортсменами. Це допомагає підвищити пізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

Використання інтерактивних інструментів, таких як опитування, конкурси та прямі трансляції, допомагає компаніям залучати нових клієнтів та підтримувати інтерес існуючих. Це сприяє активній взаємодії з аудиторією та підвищенню лояльності до бренду [2]. Приклад: Компанія Starbucks проводить конкурси на Facebook, де користувачі можуть виграти безкоштовні напої, що сприяє залученню нових клієнтів та підтримці інтересу існуючих.

Соціальні медіа надають можливість отримувати дані про поведінку споживачів, що дозволяє компаніям адаптувати свої маркетингові стратегії для досягнення кращих результатів [1]. Приклад: Компанія Amazon використовує дані з соціальних медіа для аналізу поведінки споживачів та персоналізації рекомендацій, що допомагає збільшити продажі.

Соціальні медіа забезпечують швидкий та ефективний зворотний зв'язок з клієнтами, що сприяє підвищенню рівня обслуговування та зміцненню довіри до бренду [2]. Приклад: Компанія Zappos активно відповідає на запити клієнтів через Twitter, що допомагає швидко вирішувати проблеми та підвищувати рівень обслуговування.

Впровадження маркетингових стратегій у соціальних мережах

допомагає компаніям зміцнювати свої позиції на ринку та підвищувати конкурентоспроможність [1]. Приклад: Компанія Coca-Cola використовує соціальні медіа для проведення глобальних маркетингових кампаній, що допомагає зміцнити її позиції на ринку.

Використання персоналізованих підходів у соціальних медіа дозволяє компаніям краще адаптуватися до потреб аудиторії та створювати більш релевантний контент [2]. Приклад: Компанія Netflix використовує дані з соціальних медіа для персоналізації контенту, що допомагає залучити більше глядачів.

Соціальні медіа надають можливість автоматизувати багато маркетингових процесів, що дозволяє компаніям ефективніше використовувати свої ресурси [1]. Приклад: Компанія HubSpot використовує автоматизовані інструменти для управління маркетинговими кампаніями в соціальних медіа, що допомагає зменшити витрати та підвищити ефективність.

Зі збільшенням використання соціальних медіа зростають і загрози кібер-безпеки, що вимагає від компаній додаткових заходів для захисту даних [2]. Приклад: Компанія Facebook впроваджує додаткові заходи для захисту даних користувачів, щоб мінімізувати ризики кібер-загроз.

Соціальні медіа мають значний вплив на малі бізнеси, допомагаючи їм конкурувати з великими компаніями та залучати нових клієнтів. Малі бізнеси можуть використовувати соціальні медіа для створення впізнаваного бренду та залучення лояльних клієнтів [3]. Приклад: Малий бізнес з виробництва екологічних продуктів використовує Instagram для просування своїх товарів, публікуючи фотографії та відео про процес виробництва та користь продуктів.

Соціальні медіа дозволяють малим бізнесам ефективно комунікувати з клієнтами та отримувати зворотний зв'язок [3]. Приклад: Малий ресторан використовує Facebook для спілкування з клієнтами, відповідаючи на їхні запити та пропонуючи спеціальні акції.

Використання соціальних медіа допомагає малим бізнесам залучати нових клієнтів через таргетовану рекламу та інтерактивні кампанії [3]. Приклад: Малий магазин одягу проводить конкурси на Instagram, де користувачі можуть виграти безкоштовні товари, що сприяє залученню нових клієнтів.

**Висновок:** Соціальні медіа суттєво впливають на маркетингові стратегії компаній будь-якого розміру. Вони надають можливість створювати та поширювати контент, що приваблює широку аудиторію і підвищує пізнаваність бренду. Інтерактивні інструменти, такі як опитування, конкурси та прямі ефіри, допомагають залучати нових клієнтів і утримувати інтерес існуючих, що підвищує лояльність до бренду.

Соціальні платформи також дають змогу збирати дані про поведінку споживачів, що дозволяє компаніям адаптувати свої маркетингові стратегії для досягнення кращих результатів. Швидка і ефективна взаємодія з клієнтами через соціальні медіа покращує обслуговування та зміцнює довіру до бренду.

Використання соціальних мереж у маркетингових стратегіях підтримує

зміцнення позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності. Персоналізовані підходи допомагають краще відповідати потребам аудиторії, створюючи більш релевантний контент, що посилює залученість і лояльність клієнтів. Автоматизація ресурсів через соціальні мережі допомагає компаніям ефективніше використовувати свої ресурси, знижуючи витрати і підвищуючи ефективність маркетингових кампаній.

Зі зростанням використання соціальних медіа зростають і ризики кібер-безпеки. Загрози можуть мати серйозні наслідки для бізнесу, тому важливо захищати дані клієнтів і бізнес-інформацію. Захист даних є пріоритетом для компаній, які активно використовують соціальні медіа.

Соціальні медіа також мають значний вплив на малий бізнес. Вони надають малим підприємствам можливість конкурувати з великими гравцями, залучати нових клієнтів і створювати впізнаваний бренд. Завдяки соціальним медіа малі бізнеси можуть ефективно комунікувати з клієнтами, отримувати зворотний зв'язок та проводити інтерактивні акції, що сприяє їхньому розвитку та успіху.

Отже, соціальні медіа є потужним інструментом для маркетингових стратегій компаній, дозволяючи їм досягати цілей, підвищувати конкурентоспроможність та ефективно взаємодіяти з клієнтами. Водночас вкрай важливо враховувати кібер-загрози та вживати заходів для захисту даних.

**Ключові слова:** соціальні медіа, маркетингові стратегії, пізнаваність бренду, кібер-безпека.

## Список використаних джерел

*1. Роль соціальних медіа в сучасних маркетингових стратегіях URL: https://bazilik.media/iak-pobuduvaty-brend-marketynh-i-komunikatsiiu-maloho-biznesu-ta-startapiv/*

*2. ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ URL: https://laba.ua/blog/4465-daydzhest-biznes-trendiv-2025*

*3. Як побудувати бренд, маркетинг і комунікацію малого бізнесу та стартапів. URL: https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennya-serednogo-biznesu-institutu-ekonomichnikh-doslidzhen-31012024-18884*

## Роль управління якістю в процесі розроблення та виробництва товару

***Анна Макієнко***
*здобувачка 1 курсу, гр. ПТ-24,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: MakiienkoAP@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.**Управління якістю є однією з ключових складових успішної діяльності сучасного підприємства, особливо в умовах глобалізації, технологічного прогресу та зростаючих очікувань споживачів. Якість продукції більше не розглядається як додаткова перевага — це базова вимога, без якої товар втрачає шанси на успішну конкуренцію. Надійність, безпечність, відповідність стандартам і задоволення потреб користувачів — основні критерії, що визначають конкурентоспроможність товару. З огляду на це, актуальність дослідження ролі управління якістю полягає у необхідності формування системного підходу до забезпечення якості на всіх етапах життєвого циклу продукту. Особливо важливим є впровадження принципів якості ще на етапі проєктування, що дозволяє закладати високі стандарти та запобігати потенційним дефектам. У контексті сталого розвитку управління якістю також відіграє соціальну та екологічну роль, сприяючи раціональному використанню ресурсів та зниженню виробничих втрат.

**Мета дослідження.** Метою даного дослідження є всебічне вивчення ролі управління якістю в процесі створення товару — від ідеї до його виходу на ринок. У рамках цього дослідження планується проаналізувати основні підходи, методи та інструменти управління якістю, дослідити їх вплив на ефективність виробничих процесів, а також з'ясувати, як система управління якістю може сприяти підвищенню конкурентоспроможності продукції. Особливу увагу буде приділено інтеграції стандартів ISO, моделі TQM та підходу «якість за замовчуванням» на етапі інженерного проєктування. Крім того, буде розглянуто приклади успішного впровадження систем управління якістю на українських і зарубіжних підприємствах для виявлення найкращих практик.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження є процес створення товару на промисловому підприємстві — від формування концепції до серійного виробництва. У фокусі — ті етапи, на яких приймаються ключові рішення щодо матеріалів, технологій, проєктних характеристик, які впливають на якість кінцевого продукту. Також об'єктом виступають підприємства як соціально-економічні системи, в яких поєднуються інженерні, управлінські та комунікаційні складові для досягнення високого рівня якості.

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження є механізми, засоби та

управлінські підходи до забезпечення якості продукції. Це включає впровадження систем сертифікації, управління ризиками, моніторингу показників якості, зворотного зв'язку з клієнтами, використання цифрових інструментів для відстеження дефектів тощо. Особлива увага приділяється ролі персоналу у процесах контролю та постійного вдосконалення, а також впливу організаційної культури на результативність системи управління якістю.

**Основний матеріал.** У сучасному управлінні підприємством поняття якості розглядається як багатовимірне: воно охоплює не лише технічні параметри продукції, а й відповідність нормативним актам, очікуванням споживача, екологічним стандартам і навіть естетичні аспекти. Якість починає формуватися ще на етапі дослідження ринку, коли визначаються потреби клієнта. На цьому етапі важливо не тільки зібрати інформацію, але й правильно її інтерпретувати для розроблення функціонально та економічно доцільного товару. Під час проєктування товару застосовується ціла низка методів забезпечення якості: аналіз режимів і наслідків відмов (FMEA), планування експериментів (DOE), технічна документація відповідно до стандартів [1].

Виробничий етап потребує впровадження системного контролю: як вхідного (сировини, компонентів), так і вихідного (готової продукції), а також моніторингу процесів у реальному часі [2].

Одним із найефективніших підходів до забезпечення якості є концепція TQM (Total Quality Management), що передбачає участь усього персоналу у безперервному вдосконаленні процесів. Вона базується на взаємодії внутрішніх підрозділів, орієнтації на клієнта, використанні статистичних методів контролю (SPC) та системі заохочення інновацій. Також важливо впроваджувати міжнародні стандарти, зокрема ISO 9001:2015, які задають чітку структуру управління процесами, орієнтованими на якість. Успішна реалізація стандартів дозволяє підприємству підвищити довіру з боку партнерів і замовників, мінімізувати ризики браку, уникнути штрафів та відгуків товару з ринку.

**Висновки.** Управління якістю в процесі розроблення та виробництва товару — це не лише технічна функція, а цілісна система стратегічного управління, яка охоплює всі ланки підприємства. Дослідження показало, що ефективне управління якістю має вирішальний вплив на конкурентоспроможність товару, імідж підприємства та економічні результати діяльності. В умовах динамічного розвитку ринку та зростаючих очікувань споживачів питання забезпечення якості стає ключовим фактором успішного функціонування підприємства.

Розгляд сучасних методів — таких як TQM, стандарти ISO 9001:2015, SPC, FMEA — доводить, що їх впровадження сприяє не лише зниженню виробничих втрат і кількості дефектів, а й формуванню культури безперервного вдосконалення на всіх рівнях організації [3]. Особливо важливо, що акцент на якість зміщується з фінального контролю на попереджувальні заходи, які реалізуються ще на етапі проєктування. Це дозволяє запобігати проблемам, а не лише їх вирішувати постфактум. Успішна реалізація системи управління якістю вимагає залучення всього персоналу, належної підготовки кадрів, використання

аналітичних інструментів і активного зворотного зв'язку з клієнтами. Практичні результати свідчать, що підприємства, які інвестують у якість, отримують стабільне зростання прибутковості, зменшення кількості рекламацій і формують стійку довіру до бренду.

Таким чином, управління якістю — це не витрати, а інвестиція в майбутнє компанії. В умовах інтеграції України у світовий економічний простір підприємствам необхідно активно впроваджувати міжнародні стандарти та адаптувати найкращі практики для зміцнення своїх позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

**Ключові слова:** система управління якісттю; розроблення товару; TQM.

## Список використаних джерел

*1. ISO 9001:2015 – Системи управління якістю. Вимоги. Міжнародна організація зі стандартизації.*

*2. Лапін Є. В. «Управління якістю продукції: теорія і практика.» – Харків: ХНЕУ, 2021.*

*3. Демінг В. Е. «Якість, продуктивність і конкурентоспроможність.» – К.: Лібра, 2020.*

## Роль маркетингового дослідження у процесі розроблення нового товару

***Анна Хоменко***
*студентка І курсу, гр. МЕН-24,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: KhomenkoAM@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.** У сучасних умовах високої конкуренції та швидкої зміни споживчих преференцій маркетингові дослідження стали критично важливими для розробки нового товару. Вони дозволяють компаніям отримати глибоке розуміння ринку, мінімізувати ризики, передбачити потреби споживачів та сформувати унікальні конкурентні переваги. Особливої ваги дослідження набувають на тлі цифрової трансформації економіки, коли дані є стратегічним ресурсом.

**Мета дослідження.** Проаналізувати роль маркетингових досліджень у процесі розробки нового товару, визначити їх значення на кожному етапі створення продукту та охарактеризувати методи збору і аналізу даних, які сприяють успішному виведенню товару на ринок.

**Об'єкт дослідження.** Процес розробки нового товару в умовах ринку.

**Предмет дослідження.** Методи та інструменти маркетингових досліджень, які застосовуються на різних етапах створення нового товару, а також їх вплив на ефективність рішень.

**Основний матеріал.** Маркетингове дослідження — це структурований процес збирання, систематизації, аналізу та інтерпретації даних, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані стратегічні та тактичні рішення. Це ключовий інструмент управління маркетингом, який зменшує невизначеність у ринковому середовищі та підвищує ймовірність успішного запуску нового товару чи послуги [1].

Основними цілями маркетингового дослідження є: зрозуміти потреби, смаки, уподобання та мотивацію споживачів; оцінити рівень попиту та місткість ринку; проаналізувати конкурентне середовище; вивчити динаміку цін і рівень прийнятності вартості для ЦА; визначити ефективні канали просування; зібрати зворотний зв'язок для вдосконалення продукту [1,2].

Розглянемо сфери, які охоплює маркетингове дослідження:

1. Споживачі (customer research). Дослідження поведінки споживачів, їхніх потреб, вподобань, купівельних звичок, рівня лояльності та задоволеності. Наприклад, створення "портрета" цільового клієнта (customer persona).

2. Конкуренти (competitive analysis). Аналіз сильних і слабких сторін конкурентів, їхніх товарів, цінової політики, стратегій просування, частки ринку.

Включає SWOT-аналіз, бенчмаркінг, позиціонування конкурентів.

3. Ринок загалом (market trends). Дослідження макро- та мікросередовища, економічних і соціальних тенденцій, регуляторного поля, культурних чинників, змін у поведінці споживачів. Включає PEST- або STEEP-аналіз.

4. Продукт (product research). Вивчення сприйняття товару, його переваг і недоліків, функціональності, дизайну, упаковки. Дає змогу адаптувати продукт ще до виведення на ринок.

5. Ціноутворення (pricing research) — визначення прийнятного рівня ціни, готовності платити, цінової еластичності попиту. Часто використовуються такі методи, як conjoint-аналіз, Gabor-Granger test.

6. Комунікації та реклама (promotion research). Аналіз ефективності рекламних кампаній, сприйняття меседжів, каналів комунікації. Наприклад, тестування слоганів або відеороликів через A/B-тестування [1].

7. Дистрибуція (distribution research). Вивчення каналів збуту, логістичних моделей, переваг клієнтів щодо способу доставки чи покупки (онлайн/офлайн) [1].

Маркетингові дослідження поділяються за метою на: описові; причинно-наслідкові; експланаторні; прогнозні. Вони допомагають не лише зрозуміти, що відбувається на ринку, а й чому це відбувається і як діяти далі.

У цифрову епоху значна частина досліджень здійснюється онлайн за допомогою інструментів, як-от Google Trends, CRM-системи, веб-аналітика, соцмережі та AI. Це дозволяє швидко збирати дані та будувати прогнози в реальному часі [3].

Такі дослідження є основою для стратегічних рішень — від запуску продукту до вибору цільового сегмента чи формування конкурентної переваги.

Процес створення нового товару — це складний багатоступеневий стратегічний цикл, який починається з ідеї та завершується виходом продукту на ринок [1].

1. Генерація ідей. Завдяки дослідженням виявляються незадоволені потреби споживачів. Опитування, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз трендів і методи як-от design thinking допомагають сформувати банк ідей. Наприклад, LEGO активно залучає фан-базу через платформу LEGO Ideas [4].

2. Відбір ідей. Дослідження допомагають оцінити доцільність ідей, проаналізувати сильні та слабкі сторони за допомогою SWOT-аналізу, визначити потенційні бар'єри. Для цього застосовують опитування ЦА, рейтингові шкали, conjoint-аналіз [2].

3. Розробка концепції продукту. Визначаються функції, переваги, позиціонування. Застосовується концептуальне тестування (must-have чи nice-to-have). Інструменти: глибинні інтерв'ю, онлайн-опитування, heatmaps [1].

4. Аналіз економічної доцільності. Дослідження дозволяють спрогнозувати попит, оцінити перспективи,le розрахувати NPV, ROI, IRR, точку беззбитковості [2].

5. Розробка прототипу. Перша версія продукту проходить внутрішнє тесту-

вання. Дослідження дозволяють перевірити UX/UI, функціональність, вигляд. Інструменти: Figma, Sketch, бета-тестування, спостереження [2].

6. Тестування на ринку. Пілотний запуск у вибраних регіонах або сегментах. Аналізуються продажі, повторні покупки, збираються відгуки. Приклад — Nestlé, при виведенні нових смаків Nespresso, проводила онлайн-опитування та A/B тестування упаковки [6].

7. Комерціалізація. Повноцінний запуск продукту на ринку. Дослідження допомагають вибрати канали дистрибуції, розробити маркетингову стратегію, сформувати позиціонування. Використовуються інструменти 4P, аналіз воронки продажів, KPI [1].

Маркетингові дослідження супроводжують увесь процес створення товару, надаючи компаніям не лише глибше розуміння ринку, а й можливість адаптувати продукт до реальних потреб ще до його виходу на ринок [2].

Ефективне дослідження — це не просто збір даних, а й правильний вибір методів, які дають достовірну, глибоку й практичну інформацію.

Методи поділяються на:

1. Кількісні методи. Їх мета: отримати числові дані. Інструменти: опитування, анкетування, онлайн-панелі (Google Opinion Rewards). Приклади такого дослідження є оцінка задоволеності, тестування бренду чи концепції. Переваги даної групи методів це репрезентативність, швидкість, масштабованість.

2. Якісні методи. Їх мета: виявити глибинні мотиви, емоції, очікування. Інструменти: фокус-групи, глибинні інтерв'ю, етнографія. Приклади такого дослідження є: перевірка назви чи дизайну, створення архетипу. Переваги даної групи методів це глибина, інсайти, уточнення кількісних результатів.

3. Аналітика даних. Мета: аналіз цифрової поведінки Інструменти: Big Data, Google Analytics, CRM-аналітика. Приклади: відстеження customer journey, прогноз попиту. Переваги даної групи методів: точність, швидкість, персоналізація.

4. Стратегічні аналітичні методи. Мета: оцінити середовище компанії. Інструменти: SWOT, PEST, конкурентний аналіз.. Приклади: аналіз ризиків, позиціонування, бар'єри. Переваги: стратегічна глибина, розуміння ринку, зменшення системних помилок [1].

Розглянемо приклади організацій, які впроваджують систему маркетигових методів: Nike використовує клієнтську аналітику для кастомізованих моделей. Дані отримують через додатки та CRM [5]. Nestlé при виведенні нових смаків Nespresso проводила онлайн-опитування та A/B тестування упаковки [6]. Glovo, аналізуючи відгуки та поведінкові дані, створила нові пропозиції у сегменті "здорове харчування", що підвищило продажі на 18% у першому кварталі [7].

Варто наголосити, що існують ризики за відсутності досліджень: неправильне позиціювання; втрата ринку; випуск нерелевантного продукту; репутаційні втрати; збитки інвесторам.

**Висновок.** Маркетингове дослідження — це не просто етап у процесі створення товару, а постійний супровід бізнес-рішень, який дозволяє адаптуватися до мінливого ринкового середовища, уникати помилок та знижувати ризики.

Воно дає змогу глибше зрозуміти споживача, конкурентів і ринкові тренди, формуючи на цій основі ефективні стратегії просування, ціноутворення та позиціонування продукту. Успішні компанії інтегрують дослідження в кожну фазу життєвого циклу товару — від ідеї до комерціалізації — що забезпечує їм стійку конкурентну перевагу. Отже, системний підхід до маркетингових досліджень є запорукою довгострокового успіху на ринку.

**Ключові слова:** маркетингові дослідження, товар, життєвий цикл товару.

## Список використаних джерел

*1. Kyivstar Business Hub. (н.д.). Маркетингові дослідження для бізнесу: види, методи, джерела даних. Отримано з https://hub.kyivstar.ua/articles/marketyngovi-doslidzhennya-dlya-biznesu-vydy-metody-dzherela-danyh*

*2. AboutMarketing. (н.д.). Маркетингове дослідження. Отримано з https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/marketynhove-doslidzhennya/*

*3. Bizmag. (н.д.). Маркетингове дослідження ринку: з чого почати і як провести? Отримано з https://bizmag.com.ua/marketyngove-doslidzhennya-rynku/*

*4. LEGO Group. (н.д.). Fan engagement and programs. LEGO. https://www.lego.com/es-us/aboutus/lego-group/fan-engagement-and-programs*

*5. Purdy, K. (2019, May 20). Nike wants your sneakers to fit better, so it's using AR. WIRED. https://www.wired.com/story/nike-wants-your-sneakers-to-fit-better-so-its-using-ar*

*6. Stych, A. (2022, November 7). Nespresso launches paper-based compostable capsules after 3 years of R&D. Food Dive. https://www.fooddive.com/news/nespresso-paper-compostable-capsules/637046/Glovo. (н.д.).*

*7. Glovo. (2024, January 19). What Glovo delivered in 2023: The top trends. https://about.glovoapp.com/stories/glovo-delivered-2023-top-trends/*

# Інтеграція послуг та продуктів у розробленні комплексних рішень для споживачів

***Анастасія Шевчук***
*здобувачка І курсу, гр. МЕН-24,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: ShevchukAV@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0002-5419-9070*
***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.** Актуальність теми визначається зростаючою потребою споживачів у комплексних рішеннях, які поєднують продукти та послуги для задоволення їхніх потреб. Інтеграція послуг та продуктів дозволяє компаніям створювати додаткову цінність для клієнтів, підвищувати їхню лояльність та конкурентоспроможність на ринку.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є аналіз процесу інтеграції послуг та продуктів у розробленні комплексних рішень для споживачів, а також визначення основних факторів, що впливають на успішність таких рішень.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження є інтеграція платіжних систем у додаток для замовлення таксі.

**Предметом дослідження** є особливості розроблення та впровадження комплексних рішень для споживачів, що поєднують продукти та послуги.

**Основний матеріал.** Інтеграція послуг та продуктів є важливим аспектом сучасного бізнесу. Вона дозволяє компаніям створювати комплексні рішення, які задовольняють різноманітні потреби споживачів. Наприклад, компанії, що надають послуги з обслуговування техніки, можуть пропонувати також продаж запчастин та аксесуарів. Це дозволяє клієнтам отримувати всі необхідні послуги та продукти в одному місці, що підвищує їхню задоволеність та лояльність.

**Приклад інтеграції послуг.** Інтеграція платіжних систем у додаток для замовлення таксі.Уявіть, що для оплати таксі вам потрібно: увійти в онлайн-банкінг, ввести реквізити для оплати, оплатити, надіслати чек і лише тоді викликати машину. Натомість завдяки інтеграціям платіжних провайдерів, таких як Solidgate, оплата за машину відбувається через Apple Pay, без переходу в інші продукти [1]. Це дозволяє користувачам здійснювати оплату швидко та зручно, без зайвих дій. Комплексні рішення, що поєднують продукти та послуги, забезпечують компаніям конкурентні переваги. Стратегічна інтеграція дозволяє бізнесам: задовольняти різноманітні потреби споживачів, пропонуючи не лише товар, але й супутні послуги (обслуговування, консультації тощо); створювати нові бізнес-моделі, які можуть включати підписки або пакети послуг; підвищувати лояльність споживачів завдяки комплексним пропозиціям, які покривають більше аспектів їхнього життя.

**Переваги такої інтеграції:**

• Зручність для користувачів. Клієнти можуть здійснювати оплату безпосередньо в додатку, що економить час та знижує кількість необхідних дій.

• Підвищення лояльності. Зручність використання додатку сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та їхній лояльності до бренду.

• Ефективність бізнесу. Інтеграція платіжних систем дозволяє компанії зосередитися на основних бізнес-процесах, делегуючи другорядні завдання стороннім сервісам1.

**Методологія дослідження.** У роботі використовувалися загальнонаукові принципи пізнання економічних явищ - діалектичний, конкретно-історичний, системний та ін. Підходи, що дозволили розглянути досліджувані явища і процеси в розвитку, виявити протиріччя, співвіднести сутнісні характеристики і форми їх прояву. Використовувалися і такі методи, як аналіз, синтез, дедукція та індукція, моделювання досліджуваних процесів шляхом опису, зіставлення, порівняння.

**Етапи та результати дослідження.**

На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел, щодо визначення основ поняття інтеграції послуг та продуктів, етапи їх розробки, відмінності від таких понять, як фіча та делегування функцій. Здійснили аналіз сенсорного маркету, його впливу, а також впливу кольорової гамми на сприйняття інтегрованих рішень.

На другому етапі дослідження нами була проаналізована діяльність компаній, що використовують інтеграцію платіжних систем, їх фінансовий стан, структура управління, та регіональне представництво. Фінансовий стан компаній змінювався, лише в напрямку збільшення капіталу. В період з 2016 по 2020 рік чистий дохід від реалізації зріс на 43,57%[2].

Нами було з'ясовано, що компанії, що використовують інтеграцію платіжних систем, володіють асортиментом послуг, які складаються з різних найменувань, але їх глибина характеризується великим різноманіттям товарів різного відсотку жирності та клієнтоорієнтованості.

Одною із компаній, на яку ми акцентуємо увагу, є Solidgate. Компанія інвестує лише в її розвиток та підтримання іміджу виробника якісних послуг. Такі послуги, як інтеграція платіжних систем, відносяться до категорії послуг, які обирають за звичкою, іноді навіть не думаючи, що споживач робить в даний момент. Solidgate позиціонує себе як компанія, що надає якісні послуги, які є корисними для покупців та зручними. Яскравий дизайн інтерфейсу привертає увагу покупців. Хоча оцінивши послуги на ринку, помітити їх більш складно ніж інші через використання білого кольору як основного, але як покупець, який знає по що прийшов, він зможе помітити та скористатися послугами даної компанії1.

Також зазначимо, що дизайн інтерфейсу Solidgate містить важливу інформацію про послуги, таку як поживна цінність, інгредієнти та поради щодо використання. В 2022 році компанія внесла зміни в позиціювання та сприйняття

інтерфейсу й переробила сторону, де вказані складники, поживна цінність тощо, щоб зробити їх більш привабливими, наголошуючи, що це їх передня сторона інтерфейсу [3]. Таким чином компанія говорить про те, що в них завжди свіжа та якісна продукція. Solidgate веде активну діяльність в соціальних мережах Instagram, Facebook, демонструючи там способи використання послуг даної компанії.

Інтеграція послуг і продуктів вимагає використання сучасних технологій:

• Платформи для управління даними: Необхідно мати системи, які дозволяють збирати та аналізувати дані про споживачів, їхні вподобання та поведінку.

• Автоматизація процесів: Застосування програмного забезпечення для автоматизації обслуговування клієнтів, управління запасами та інших бізнес-процесів.

• IoT та аналітика: Використання Інтернету речей для моніторингу продуктів у реальному часі та вдосконалення надання послуг.

Для реалізації інтеграції послуг і продуктів необхідно оптимізувати внутрішні процеси:

• управління ланцюгами постачання: забезпечення безперервності постачання та своєчасності обслуговування;

• створення крос-функціональних команд з різних відділів (маркетинг, продажі, сервіс), які будуть працювати над комплексними рішеннями.

Бізнесам потрібно бути готовими до змін у попиті та ринкових умовах, що може вимагати швидкої адаптації продуктів і послуг.

**Висновок:** Інтеграція послуг і продуктів у розробленні комплексних рішень для споживачів є складним, але необхідним процесом для сучасних компаній. Він вимагає стратегічного підходу, технологічних інновацій, адаптації маркетингових стратегій, уваги до потреб споживачів та оптимізації внутрішніх процесів. Успішна інтеграція може призвести до значного зростання конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів.

**Ключові слова:** інтеграція послуг і продуктів, лояльність, конкурентоспроможність, задоволеність споживачів.

## Список використаних джерел

*1. Що таке продуктові інтеграції та як їх використати у власному бізнесі. URL: https://ain.ua/2024/01/11/shho-take-produktovi-integracziyi/ (дата звернення 06.04.2025).*

*2. Мариненко Н., Кутко Т. Сутність і становлення концепції «управління ланцюгом постачання». Galician economic journal, No 3 (88) 2024. URL:https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46229/2/GEJ_2024v88n3_Marynenko_N-supply_chain_management_113-121.pdf (дата звернення 06.04.2025).*

*3. Розроблення та доставка інтегрованих рішень для споживачів у ланцюзі постачання. URL: Шевчук.А.В_МЕН-24_ІР.1.docx (дата звернення 06.04.2025).*

## Вплив соціальних медіа на маркетингові стратегії компаній

***Кіра Запара***
*здобувачка ІІ курсу, гр. ТУР-23,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: ZaparaKS@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:** Сучасний бізнес-середовище характеризується динамічним розвитком цифрових технологій, що зумовлює необхідність адаптації маркетингових стратегій компаній до змін у поведінці споживачів. Соціальні медіа стали ключовим інструментом комунікації між брендами та їхньою аудиторією, впливаючи на прийняття рішень про купівлю, лояльність клієнтів та формування іміджу компанії. Дослідження впливу соціальних мереж на маркетингові стратегії допоможе компаніям ефективніше використовувати ці платформи для досягнення конкурентних переваг.

**Об'єктом дослідження** маркетингові стратегії компаній у контексті використання соціальних медіа.

**Предметом дослідження** механізми впливу соціальних медіа на маркетингові стратегії та поведінку споживачів.

**Метою дослідження** Проаналізувати вплив соціальних медіа на маркетингові стратегії компаній та визначити ефективні підходи до використання цих платформ у комунікації зі споживачами.

**Основний матеріал:** Соціальні медіа відіграють ключову роль у маркетингових стратегіях компаній, дозволяючи ефективно взаємодіяти зі споживачами, персоналізувати контент та збільшувати впізнаваність бренду. Основними каналами цифрового маркетингу є такі платформи, як Facebook, Instagram, TikTok, Twitter, LinkedIn та YouTube, які дають змогу компаніям адаптувати свої стратегії до цільової аудиторії. Вплив соціальних медіа на маркетингові стратегії компаній є значним і багатогранним. У сучасному світі соціальні медіа стали важливим каналом комунікації між брендами та споживачами, що змінює традиційні підходи до маркетингу [1].

Соціальні медіа дозволяють компаніям взаємодіяти з аудиторією в реальному часі, що сприяє більш відкритому та неформальному спілкуванню. Це забезпечує можливість швидко реагувати на запити та коментарі споживачів, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів.

Соціальні платформи, такі як Facebook, Instagram, Twitter та LinkedIn, надають можливість детальної сегментації аудиторії. Компанії можуть налаштовувати рекламу відповідно до інтересів, демографічних характеристик та поведінки користувачів, що підвищує ефективність рекламних кампаній.

Соціальні медіа допомагають компаніям підвищити впізнаваність бренду завдяки їхній здатності швидко поширювати інформацію. Вірусні кампанії, які активно обговорюються в соціальних мережах, можуть призвести до значного зростання популярності бренду за короткий проміжок часу.

Соціальні медіа стали важливою платформою для контент-маркетингу. Компанії можуть ділитися корисним та цікавим контентом (статтями, відео, інфографіками), що не лише залучає нових клієнтів, але й допомагає утримувати існуючих [2] Якісний контент підвищує довіру до бренду і формує позитивний імідж.

Компанії використовують соціальні медіа для залучення споживачів у процеси прийняття рішень. Опитування, конкурси, акції та інші інтерактивні елементи стимулюють взаємодію з брендом і можуть вплинути на формування лояльності споживачів.

Соціальні медіа надають компаніям величезну кількість даних про споживачів. Аналітика взаємодій, коментарів і вподобань дозволяє зрозуміти потреби та очікування аудиторії, що, в свою чергу, сприяє вдосконаленню продуктів і послуг.

Соціальні медіа можуть стати як інструментом для покращення іміджу компанії, так і джерелом криз. Негативні відгуки можуть швидко поширюватися, тому важливо мати стратегії управління репутацією та готовність до швидкої реакції на кризи.

Співпраця з інфлюенсерами [3] стала популярною стратегією для багатьох компаній. Впливові особи можуть допомогти збільшити охоплення аудиторії та підвищити довіру до бренду, оскільки їх рекомендації сприймаються споживачами як більш автентичні.

Соціальні медіа швидко змінюються, тому компанії мають бути готовими адаптувати свої стратегії відповідно до нових трендів і технологій. Це може включати використання нових платформ, форматів контенту (наприклад, TikTok) або популярних тем.

Отже, основні аспекти впливу соціальних медіа на маркетинг включають:

1. Підвищення взаємодії зі споживачами. Бренди можуть створювати інтерактивний контент (опитування, конкурси, відео, стріми), що сприяє залученню аудиторії та зростанню рівня довіри.

2. Персоналізація реклами. Завдяки алгоритмам соцмереж компанії отримують можливість налаштовувати таргетовану рекламу на основі поведінки користувачів, їхніх інтересів та демографічних характеристик.

3. Формування іміджу бренду. Активна присутність у соцмережах дозволяє компаніям будувати позитивну репутацію, демонструючи соціальну відповідальність, корпоративну культуру та унікальні цінності.

4. Аналіз ринку та поведінки споживачів. Інструменти аналітики у соцмережах допомагають компаніям відстежувати вподобання аудиторії, оцінювати ефективність рекламних кампаній і адаптувати маркетингові стратегії відповідно до отриманих даних.

5. Інфлюенсер-маркетинг. Співпраця з лідерами думок є ефективним способом просування товарів та послуг, оскільки рекомендації від популярних блогерів часто викликають більше довіри, ніж традиційна реклама.

6. Результати численних досліджень підтверджують ефективність використання соціальних медіа в маркетингових стратегіях. Наприклад, за даними дослідження Hootsuite (2023), 71% [4] компаній зазначають, що соціальні мережі значно покращують їхні комунікації з клієнтами та сприяють зростанню продажів.

**Висновок:** Соціальні медіа стали невід'ємною частиною маркетингових стратегій компаній, забезпечуючи нові можливості для комунікації, аналітики та взаємодії зі споживачами. Їхній вплив на маркетинг зростатиме разом із розвитком цифрових технологій. Компанії, які ефективно використовують ці платформи, отримують значні конкурентні переваги, що виражаються у підвищенні впізнаваності бренду, збільшенні рівня довіри клієнтів та зростанні продажів, підвищення лояльності споживачів та зміцнення своїх позицій на ринку.

**Ключові слова:** соціальні медіа, маркетингові стратегії, персоналізація, інфлюенсер-маркетинг, маркетингова комунікація.

## Список використаних джерел

*1. Hootsuite. (2023). The Global State of Digital 2023 Report. Retrieved from URL:https://hootsuite.com*

*2. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). Marketing Management. Pearson.*

*3. Solomon, M. R. (2021). Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. Pearson.*

*4. Statista. (2023). Global Social Media Statistics. Retrieved from URL:https://www.statista.com*

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

## Концептуальні аспекти розбудови механізму управління закладом охорони здоров'я

***Михайло Тодуров***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: Todurov2024@ukr.net,*
*ORCID: 0009-0001-9228-2708*

У зв'язку з переходом від державної до комунальної форми власності та реорганізацією значної частини медичних закладів в комунальні некомерційні підприємства постала необхідність впровадження ринкових механізмів управління і відповідно необхідних для їх реалізації методів, технологій, управлінського інструментарію. Саме тому дослідження методичного базису впровадження механізму управління закладами охорони здоров'я в сучасних умловах набуває нової ваги та значення.

Методичний базис впровадження механізму управління організаціями грунтовно досліджено у працях провідних вітчизняних та світових науковців.

Досліджуючи методичний базис розбудови та впровадження механізмів управління в закладах охорони здоров'я науковці С. Смирнов, В. Бикова зосереджують увагу на тому, що значна консервативність управління в медичній сфері стала причиною домінування адміністративних методів, як внаслідок джерел та способів фінансування так і організаційних аспектів, що призвело до екстенсивного типу розвитку медичних закладів та й системи охорони здоров'я загалом [1]. Звертаючи увагу на ці факти, зазначимо важливість розбудови сучасних механізмів управління які б забезпечували проактивний, інтенсивний розвиток медичних закладів як самодостатніх, суспільно, організаційно та економічно цілісних структур.

Питання розбудови механізмів управління в сфері охорони здоров'я на державному та регіональному рівнях висвітлено у працях З. Юринець, О. Петрух Зазначається, що для створення нових пристосованих до сучасних умов механізмів управління доцільним є оцінювання державних та галузевих процесів медичної сфери, можливостей їх трансформації та потенціалу закладів охорони здоров'я щодо перспектив їх впровадження [2]. У дослідженнях акцентується увага на необхідності формування, створення механізмів державно-приватного партнерства в медичній сфері. Водночас, науковцями наголошується на необхідності застосування принципово нових підходів до розбудови та управління закладами охорони здоров'я.

ЗавизначеннямЗ.Гбурохороназдоров'язагаломєсистемоювзаємопов'язаних економічних систем та механізмів державного управління [3]. Досліджуючи управлінські механізми зазначено, що в умовах реформування особливого

значення набули організаційні технології підготовки закладів охорони здоров'я до переходу на нові форми господарювання від державних форм з бюджетним фінансуванням та забезпеченням до комунальних неприбуткових підприємств (КНП). Ці організаційні технології впровадження змін формують передумови для переходу систем управління закладом охорони здоров'я на новий більш високий рівень розвитку. Проте вони, на думку науковця, є недосконалими та не включають всіх аспектів, в тому числі і впливу зовнішніх ринкових факторів.

Науковцями зазначається, що якщо у двадцятому столітті основним підґрунтям формування економічного розвитку країни та організацій були ресурси, то у двадцять першому столітті такою визначальною основою став інтелектуальний потенціал, інформація та технології [4]. Відповідно, впровадження цифровізації та нових цифрових інноваційних технологій в розбудові та функціонуванні механізму управління закладом охорони здоров'я має пріоритетне значення. У дослідженнях Т. Гринько, В. Горачук представлено структуру механізмів управління закладами охорони здоров'я [5,6].

Сучасні реалії та виклики, своєчасна реакції на них та відповідність функціонування актуалізують необхідність використання інструментів, методів аналізу і оцінювання, дослідження ситуацій і збору інформації необхідної для прийняття адекватних управлінських рішень, в тому числі із використанням технологій та інструментарію антикризового управління. Це актуалізує питання адаптації механізму управління закладом охорони здоров'я до змін зовнішнього та внутрішнього характеру здатних впливати на його діяльність, результати, якість надання медичних послуг. Адаптація механізму управління потребує включення і використання методів та інструментів управління здатних ефективно аналізувати, вимірювати зовнішні впливи та внутрішні параметри функціонування, впливати на результати та показники діяльності закладу, забезпечити більш адекватне і раціональне використання його ресурсів, забезпечити зростання показників діяльності закладу охорони здоров'я, що в свою чергу виступає джерелом отримання більших фінансових надходжень та обсягів фінансування.

Внутрішньо-господарський механізм управління закладом охорони здоров'я являє собою систему взаємопов'язаних дій спрямованих на досягнення визначених цілей які відбуваються між суб'єктом управління – органом управління конкретного закладу якому надано повноваження приймати відповідні управлінські рішення та визначити вектори майбутнього розвитку та об'єктом управління. Водночас, зміст механізму управління, відповідно до цільової суспільної орієнтованості діяльності закладів охорони здоров'я не обмежуються лише внутрішнім середовищем та включає виконання низки важливих функцій. Так, результативна функція механізму управління не може бути обмежена цілями отримання прибутку від діяльності як для державних так і для приватних, комунальних медичних закладів. Таким чином, результативна функція має бути спрямована на досягнення суспільного блага – забезпечення збереження здоров'я та життя населення, пацієнтів закладу та має соціально,

суспільно-ціннісну орієнтацію.

Типовий механізм управління закладом охорони здоров'я всіх форм власності включає наступні елементи: місію, цілі, загальні та специфічні принципи на засадах яких здійснюється управління, функціональну та забезпечувальну підсистеми, важелі та стимули завдяки яким в механізмі здійснюється вплив.

Узагальнюючи зазначимо, що механізм управління є складовою організаційно-економічного механізму та включає принципи, методи, важелі здатні забезпечити реалізацію мети та цілей організації. Відповідно, механізм управління виступає керівним органом здатним здійснювати вплив на процеси, що реалізуються в організації. Система управління є функцією двох змінних: механізму управління, що дає можливість отримати заплановані цільові економічні, організаційні, адміністративні результати та функції методів, інструментів, процесів, що реалізуються під час діяльності медичного закладу. При цьому вся система управління закладом охорони здоров'я загалом є сукупністю механізмів управління.

**Ключові слова:** система, управління, заклад охорони здоров'я, підходи до управління, система управління закладом охорони здоров'я.

## Список використаних джерел

*1. Смирнов, С., Бикова, В. (2016). Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я. Управління розвитком. № 3. С. 78-83*

*2. Юринець, З., Петрух, О. (2018). Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. Інвестиції: практика та досвід. № 22. С. 116–121.*

*3. Гбур, З. (2020). Механізми та інструменти менеджменту медичного закладу комунального неприбуткового підприємства в умовах реформи охорони здоров'я. Публічне урядування. № 23(3). С. 75-94. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-3(23)-75-94*

*4. Кириченко, О. (2024). Напрями управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств в сферах інформаційних технологій та інновацій. Вчені записки Університету «КРОК», № 4(76), С. 96–103. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-96-103*

*5. Гринько, Т. (2016). Організаційно- економічний механізм у системі управління господарською діяльністю закладів охорони здоров'я. Державне управління: удосконалення та розвиток. №4. С. 97-112. https://core.ac.uk/download/pdf/84323786.pdf*

*6. Горачук, В (2015). Міжнародні інструменти підвищення якості менеджменту медичної допомоги. Економіка і право охорони здоров'я. №1. С. 54-57.*

## Кадровий менеджмент у сфері охорони здоров'я: сучасні виклики та ефективні стратегії утримання медичних працівників

***Тетяна Коляда***
*к.ю.н., доцент, доцент ЗВО кафедри менеджменту,*
*маркетингу та забезпечення якості у фармації,*
*Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна,*
*e-mail: takolyada@ukr.net,*
*ORCID: 0000-0002-6929-8939*

Успішне функціонування системи охорони здоров'я значною мірою залежить від людського капіталу, який є основною рушійною силою в наданні якісної та доступної медичної допомоги. У сучасних умовах трансформації медичної галузі в Україні, кадровий менеджмент набуває особливої актуальності, адже саме він забезпечує стабільність, ефективність та стійкість роботи медичних закладів.

На сьогодні кадрове забезпечення вітчизняної системи охорони здоров'я залишається однією з найпроблемніших сфер, що потребує негайної уваги як з боку держави, так і з боку керівництва медичних установ. В Україні спостерігається стійка тенденція до скорочення кількості медичних працівників, особливо лікарів первинної ланки та середнього медичного персоналу. За даними Міністерства охорони здоров'я, щороку кількість фахівців, які залишають медичну професію або емігрують за кордон, перевищує кількість нових випускників медичних вишів, що фактично призводить до «кадрового голоду» [1].

Особливо гостро кадрова проблема постає в сільській місцевості та невеликих містах, де відсутність належних умов праці, житла та мотивації робить роботу медичного працівника малопривабливою. Водночас у великих містах також спостерігається нерівномірний розподіл кадрів, що призводить до перевантаження персоналу в окремих закладах і, як наслідок, - до вигорання та зниження якості медичних послуг.

Значним викликом є також старіння медичних кадрів: середній вік лікаря в Україні становить понад 50 років. Молоді фахівці часто обирають шлях трудової міграції через низькі заробітні плати, слабкі перспективи професійного зростання та неналежні соціальні гарантії. Крім того, реформа фінансування медичних закладів у межах програми медичних гарантій вимагає нових управлінських підходів, включаючи ефективне планування кадрових ресурсів [2].

Управління людськими ресурсами в охороні здоров'я нині постає як одна з найскладніших функцій менеджменту. Зміни у фінансуванні медичних закладів, зростання конкуренції за фахівців, нові вимоги до якості медичних послуг - усе це посилює тиск на систему кадрового управління.

Одним із ключових викликів є професійне вигорання медичних працівників. Надмірне емоційне й фізичне навантаження, недостатня підтримка з боку адміністрації, постійна робота у стресовому середовищі призводять до втрати мотивації, зниження продуктивності та навіть звільнення персоналу. Це особливо

актуально для лікарів екстрених служб, реанімацій, терапевтів і сімейних лікарів.

Ще один суттєвий виклик - низький рівень матеріальної мотивації. Попри певне зростання фінансування медичних закладів через НСЗУ, зарплати в багатьох регіонах залишаються неконкурентними, особливо порівняно із закордонними пропозиціями, що стимулює трудову міграцію.

Важливою проблемою є обмежені можливості для професійного розвитку. Нерівномірний доступ до навчання, відсутність системної роботи з підвищення кваліфікації та індивідуального розвитку персоналу створює ситуацію, в якій працівники не бачать перспектив зростання.

Керівники медичних закладів часто не мають достатніх інструментів або повноважень для формування ефективної кадрової політики. Це пов'язано з бюрократичними обмеженнями, нестачею гнучких моделей управління та слабкою інтеграцією сучасних HR-практик у медичну сферу.

Окрему увагу заслуговує проблема внутрішньої комунікації та управління командою. Недостатня взаємодія між адміністрацією та медичним персоналом, непрозорість у прийнятті рішень, відсутність зворотного зв'язку сприяють формуванню недовіри та напруги в колективі.

Розв'язання кадрових проблем у сфері охорони здоров'я потребує цілісного підходу, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні засоби мотивації, розвиток персоналу та вдосконалення управлінських практик. Одним із ключових напрямів є формування ефективної системи мотивації, яка має виходити за межі суто фінансового стимулювання. Поряд із підвищенням рівня заробітної плати, доцільно впроваджувати гнучкий графік роботи, преміювання за результативність, публічне визнання досягнень, залучення персоналу до процесів прийняття рішень та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Не менш важливим є забезпечення безперервного професійного розвитку медичних працівників. Це включає організацію систематичного підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, стажуваннях, онлайн-курсах. Сприятливим чинником професійного зростання є наставництво з боку досвідчених колег, що особливо актуально для молодих фахівців [3].

Значну роль у збереженні персоналу відіграє покращення умов праці. Йдеться про сучасне технічне забезпечення, наявність якісного обладнання, засобів захисту, комфортного робочого середовища. Важливим компонентом є також організація психологічної підтримки, спрямованої на профілактику професійного вигорання та емоційного виснаження.

Крім того, ефективне кадрове управління неможливе без підвищення управлінської спроможності керівників медичних установ. Керівники повинні володіти знаннями в галузі HR-менеджменту, мати навички формування згуртованої команди, ефективної комунікації та розв'язання конфліктів. У деяких випадках доцільним є створення спеціалізованих підрозділів з управління персоналом або залучення професійних HR-фахівців.

Зрештою, важливим інструментом залучення та утримання персоналу є

формування позитивного іміджу роботодавця. Публічна репутація медичного закладу, відкритість керівництва, підтримка ініціатив працівників і прозорі правила взаємодії створюють додаткову мотивацію для потенційних і чинних працівників залишатися в установі й розвиватися в ній.

Резюмуючи зазначимо, кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я України є ключовим чинником ефективного функціонування системи медичних послуг. Сучасні реалії демонструють наявність глибоких структурних проблем у сфері управління персоналом: дефіцит кваліфікованих кадрів, їх нерівномірний розподіл, трудова міграція, вигорання, низький рівень мотивації та обмежені можливості професійного зростання. Ці виклики значно ускладнюють забезпечення належного рівня медичної допомоги, особливо в умовах реформування системи охорони здоров'я.

Разом із тим, сучасний менеджмент має у своєму розпорядженні низку інструментів, які, за умови правильного застосування, можуть суттєво змінити ситуацію на краще. Ефективні стратегії управління персоналом мають базуватись на комплексному підході: поєднанні матеріального і нематеріального стимулювання, забезпеченні умов для безперервного професійного розвитку, створенні сприятливого робочого середовища та зміцненні управлінської спроможності керівників медичних установ.

Важливим є також впровадження практик адаптованих до українських реалій, але з урахуванням успішного міжнародного досвіду. Формування позитивного іміджу медичних закладів як роботодавців, зміцнення корпоративної культури, відкритість до нових управлінських підходів - усе це має сприяти підвищенню якості медичних послуг і стійкості системи охорони здоров'я в цілому.

Отже, стратегічне управління кадровими ресурсами повинно стати одним із пріоритетів у діяльності сучасних керівників закладів охорони здоров'я, що дозволить не лише зберегти цінні людські ресурси, а й забезпечити поступальний розвиток галузі.

**Ключові слова:** менеджмент; кадровий менеджмент; охорона здоров'я; медичні працівники; медичні кадри.

## Список використаних джерел

*1. Сабецька Т. І. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. URL: https://www.academia.edu (дата звернення: 13.04.2025)*

*2. Жеков І. І., Халецький А. В. Проблеми кадрового забезпечення медичної сфери в умовах реформування системи охорони здоров'я України. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2021. Вип. 7. С.30-41.*

*3. Лях В. М. Вплив міжнародного досвіду на розвиток кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я України. Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2024. № 12. https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-12-10601*

## Менеджмент у сфері охорони здоров'я: виклик часу чи запорука розвитку?

***Дмитро Коваль***
*аспірант здобувач спеціальності 073 «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,*
*e-mail: KovalDS@krok.edu.ua*
***Ганна Пазєєва***
*кандитат економічних наук, доцент,*
*заступник завідувача кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,*
*e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-6557-6890*

Система охорони здоров’я України зазнала масштабних змін упродовж останнього десятиліття. Перехід від централізованої моделі Семашка до більш гнучкої моделі західного зразка – моделі Беверіджа – став не лише викликом, а й каталізатором для модернізації всієї галузі. У центрі цієї трансформації – менеджмент як ключовий елемент ефективного функціонування державних закладів охорони здоров’я.

Система охорони здоров’я України базується на Конституції України. Зокрема, стаття 49 Конституції України чітко зазначає: «У державних і комунальних закладах охорони здоров'я медична допомога надається безоплатно; існуюча мережа таких закладів не може бути скорочена.»

Це те, що з одного боку, гарантує кожному громадянину можливість отримати безоплатно медичну допомогу, а з другого боку – змушує державну фінансувати усі заклади охорони здоров’я, тобто навіть стіни у лікарнях, де всього декілька пацієнтів.

Але це основний закон країни, і всі реформи та зміни в галузі повинні бути чітко у відповідності до нього.

У квітні 2017 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров’я» № 2002-VIII, відомий як закон про автономізацію. Його основною метою стало переведення закладів охорони здоров’я з статусу бюджетної установи у статус комунального некомерційного підприємства. Ця трансформація змінила саму суть управління медичним закладом: тепер заклади не лише надають медичну допомогу, а й виступають як самостійні господарюючі суб’єкти, відповідальні за власну фінансову стабільність і розвиток.

Раніше керівництво лікарень було фактично усунуте від ухвалення важливих рішень – фінансування, кадрова політика, закупівлі визначались на рівні вищих інстанцій. За таких умов управлінські навички не були пріоритетом, адже не було простору для їх реалізації. Проте після автономізації ситуація докорінно змінилася: керівник отримав право самостійно формувати штатний розпис, розподіляти ресурси, визначати пріоритети розвитку відділень та оптимізувати діяльність закладу відповідно до реальних потреб і можливостей.

У жовтні того ж року було прийнято ще один ключовий документ – Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» № 2168-VIII. Він заклав основи нової системи фінансування, в якій кошти слідують за пацієнтом, а не навпаки. Це означає, що чим якісніше та ефективніше працює заклад, тим більше фінансування він отримає. У такій системі роль менеджменту неможливо переоцінити: від ефективності управління залежить не лише добробут колективу, а й якість послуг для пацієнтів.

Разом із новими правами прийшла і нова відповідальність. Статус комунального некомерційного підприємства передбачає самофінансування, потребує створення розвиненої інфраструктури управління – бухгалтерії, господарських служб, фінансових відділів, юридичного супроводу. Це потребує від керівників не лише медичних, а й управлінських, економічних та стратегічних компетенцій.

Менеджмент у медичній сфері має вирішальне значення для ефективного використання обмежених ресурсів. Оптимізація штату, енергозбереження, контроль за закупівлями, розвиток медичних послуг, залучення позабюджетних джерел фінансування – усе це завдання, що входять до компетенції сучасного менеджера у сфері охорони здоров'я. Наприклад, замість опалення порожніх палат або фінансування неефективних відділень, керівник може раціонально перерозподілити ресурси відповідно до навантаження та потреб.

Станом на сьогодні більшість закладів охорони здоров'я змінили свій статус на комунальне некомерційне підприємство. Це свідчить про масштабність та незворотність реформ. Водночас, цей процес виявив і проблеми: не всі керівники виявилися готовими до нових умов. Особливо гостро ця проблема стоїть у регіонах, де часто бракує досвідчених управлінців та ресурсів для створення ефективної управлінської інфраструктури.

Яскравим прикладом ефективної реалізації сучасного підходу до управління в медицині є Перше медичне об'єднання Львова. Заклад став одним із лідерів медичної галузі в Україні завдяки стратегічному мисленню керівництва, впровадженню нових технологій, розвитку центрів екстреної допомоги, реабілітації, трансплантації, мультидисциплінарного підходу до лікування пацієнтів. Саме системний менеджмент дозволив об'єднанню не лише успішно функціонувати, а й залучати інвестиції, розвивати медичну інфраструктуру, утримувати та мотивувати кадри. Ефективне управління стало основою високої якості послуг і довіри пацієнтів.

На нормативному рівні вимоги до керівника закладу охорони здоров'я закріплені у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників. Для посади «Головний лікар (начальник, директор) закладу охорони здоров'я» передбачено не лише наявність вищої медичної освіти та стажу роботи, а й знання основ управління, економіки, організації праці та законодавства. Це підкреслює необхідність розвитку управлінських навичок і компетенцій у сфері стратегічного планування, антикризового менеджменту, управління персоналом та фінансового менеджменту. Таким чином, управлінська підготовка керівника

визнається на державному рівні важливою умовою якісного управління медичним закладом.

Саме тому надзвичайно важливо забезпечити належний рівень підготовки керівників закладів охорони здоров'я. Держава повинна інвестувати в навчання менеджерів, створення програм підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей. У сучасних умовах керівник медичного закладу – це не лише лікар, а й управлінець, стратег, аналітик і комунікатор.

Висновки. Менеджмент у сфері охорони здоров'я перестав бути другорядною функцією – він став основою ефективної роботи закладу. В умовах автономізації та зміни фінансової моделі, лише завдяки грамотному управлінню медичний заклад може забезпечити високу якість медичних послуг, стабільність і розвиток. Перехід від адміністрування до стратегічного управління – це виклик часу, на який система охорони здоров'я повинна дати професійну відповідь.

**Ключові слова:** охорона здоров'я, управління закладом охорони здоров'я, медична реформа.

## Список використаних джерел

*1. Конституція України [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text*

*2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text*

*3. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text*

*4. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text*

*5. Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства/Оновлена версія, 2018 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://moz.gov.ua/uploads/0/3555-moz_metod_recomendations_autonomization_2018_ua_final_web.pdf*

*6. Перше медичне об'єднання Львова [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://1tmo.lviv.ua/*

*7. ДОВІДНИК кваліфікаційних характеристик професій працівників, ВИПУСК 78 Охорона здоров'я [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02#n5970*

## Розвиток менеджменту кластерною взаємодією інституцій з охорони громадського здоров'я

***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*
***Ольга Горбатюк***
*д.м.н, професор,*
*директорка Навчально-наукового інституту медицини,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: GorbatyukOM@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0003-3970-8797*
***Людмила Сабліна***
*к.м.н., доцент кафедри прикладної медицини,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: SablinaLV@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-6094-8587*
***Оксана Ушакова***
*провідний спеціаліст,*
*Центр громадського здоров'я МОЗ України, м. Київ, Україна,*
*e-mail: oksana.ush@ukr.net,*
*ORCID: 0000-0003-4119-5521*

Метою дослідження є обґрунтувати напрями підвищення ефективності менеджменту кластерною взаємодією міжвідомчих інституцій з охорони громадського здоров'я на місцевому рівні в Україні та розробити практичні рекомендації щодо їх впровадження.

В сучасних умовах реалізації стратегії сталого розвитку України одним із найважливіших чинників відновлення та покращення людського капіталу є здоров'я нації. У зв'язку з цим, охорона громадського здоров'я набуває особливого значення, оскільки вона спрямована на відновлення, збереження та підтримку фізичного, психічного та соціального добробуту людей. Ефективна перебудова сфери охорони громадського здоров'я в сучасних умовах передбачає послідовні і глибокі інституціональні та структурні перетворення для досягнення чітко визначених цілей, а саме: поліпшення стану суспільного здоров'я, підвищення економічної ефективності діяльності галузі, задоволення потреб громадян у послугах з охорони здоров'я та медичної допомоги, зменшення фінансового ризику громадян на випадок захворювання. Очевидна актуальність пошуку, апробації та запровадження альтернативних моделей господарювання у сфері охорони здоров'я. Основні стратегічні напрями реформування галузі необхідно спрямувати на розв'язання кількох головних і взаємопов'язаних проблем: забезпечення ефективного використання наявних медичних ресурсів, залучення додаткових джерел фінансування галузі та запровадження сучасних організаційно-управлінських механізмів як в національних масштабах так і на

окремих територіях України. Для ефективного розвитку охорони громадського здоров'я на територіальному рівні в умовах децентралізації управління та фінансування необхідні інноваційні управлінські механізми, спрямовані на інтеграцію ресурсів, визначення спільних інтересів та точок взаємодії між всіма суб'єктами охорони громадського здоров'я. Сприятливими чинниками є законодавчо визначена еволюція закладів охорони здоров'я з бюджетних інституцій в автономні, неприбуткові, комунальні підприємства, створення Національної служби здоров'я України, як розпорядника коштів державного бюджету для забезпечення діяльності галузі та запровадження договірних засад з виробниками медичних та профілактичних послуг [1, 2]. Це створює передумови для розвитку міжсекторальної взаємодії у сфері охорони громадського здоров'я у сучасних умовах. Проте, на теперішній час, механізми міжсекторальної горизонтальної взаємодії, залучення громадянського суспільства, суб'єктів підприємницької діяльності, громадських та благодійних організацій до формування та реалізації політики у сфері охорони здоров'я є формальним. Одним із найбільш оптимальних механізмів інтеграції інтересів територіальної громади, місцевих органів влади, інституцій охорони громадського здоров'я та бізнесу є організаційно-правова форма – кластерний підхід у зв'язку з його універсальністю, високою ефективністю використання та простоти організації. Даний підхід активно впроваджується в практику охорони здоров'я розвинених країн світу [3-5]. В Україні кластерний організаційно-правовий механізм міжгалузевої співпраці у сфері охорони здоров'я практично не використовується у зв'язку з його невивченістю та недооцінкою місцевими органами влади.

Кластерний механізм можна вважати найбільш ефективною моделлю об'єднання окремих інституцій (органи державного управління, сфера охорони здоров'я, освіти, місцеві органи влади, приватні інституції, громадські організації тощо), що можуть конкурувати і одночасно взаємодіяти для досягнення визначених цілей. Соціальна функція у кластері реалізується через систему законодавчих, соціально-економічних і морально-психологічних гарантій, зокрема гарантії зайнятості, самореалізації тощо. Правовою основою створення кластера, згідно з Цивільним кодексом України, може бути договір про спільну діяльність. А відповідно до статті 120 Господарського кодексу України (Стаття 120. Організаційно-правові форми об'єднань підприємств), кластер (як одна із форм асоціації) може мати організаційно-правове оформлення у вигляді договірного об'єднання юридичних осіб, створеного з метою постійної координації їх господарської діяльності, при централізації однієї або декількох управлінських функцій, при збереженні самостійності й незалежності юридичних осіб, що входять до такого об'єднання.

Суб'єктами кластерних відносин і корпоративної складової менеджменту територіальною системою забезпечення охорони громадського здоров'я, крім державних, регіональних і місцевих органів влади та організацій підсистем охорони здоров'я, фізичної і духовної культури, освіти, закладів еколого-санітарної підсистеми та інших організацій із забезпечення й підвищення рівня

здоров'я населення, можуть бути громадські організації, органи самоорганізації населення та медичної спільноти, представники засобів масової інформації, окремі громадські колективи й профспілки, органи контролю тощо. Доцільно згадати про розширення ролі фахівців немедичного профілю, представників суміжних з охороною здоров'я професій (які забезпечують функціонування медичних закладів, закладів організації підтримки здоров'я, громадські програми, школи тощо).

Таким чином, територіальний кластер з охорони громадського здоров'я – це мережа інституцій різновідомчого підпорядкування та різних форм власності, об'єднань громадян, які знаходяться на окремій адміністративній території, функціонують у сфері охорони здоров'я та суміжних сферах, об'єднаних на добровільних засадах з метою забезпечення територіальної громади вичерпними та якісними товарами й послугами, що сприяють підтримці, збереженню та відновленню індивідуального і популяційного здоров'я. Необхідні подальші дослідження розвитку суб'єктів кластерних відносин і корпоративної складової менеджменту територіальною системою забезпечення охорони громадського здоров'я на місцевому рівні в Україні, як основоположного напряму покращення стану популяційного здоров'я в Україні.

**Ключовіслова:** громадське здоров'я, міжгалузева співпраця, територіальний кластер.

## Список використаних джерел

*1. 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.*

*2. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. №1101 "Про утворення Національної служби здоров'я України".*

*3. Health Cluster coordination guidance for heads of WHO country offices as cluster lead agency. Geneva : World Health Organization. 2019. 78 p.*

*4. Strengthening strategies and skills for health promoting systems. Euro Health Net Annual report 2022-2023. Brussels : Euro Health Net. 2023. 58 p.*

*5. What can intersectoral governance do to strengthen the health and care workforce?: Structures and mechanisms to improve the education, employment and retention of health and care workers. Copenhagen : WHO : European Observatory on Health Systems and Policies. 2023. 36 p.*

## Організаційні моделі управління клінічними випробуваннями

***Ігор Юрченко***
*аспірант освітньої програми «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: yurchenkoia@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0007-9092-3421*
***Олександр Сумець***
*академік АЕН України, д-р екон. наук,*
*професор кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: sumets.alehander@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0002-7116-3857*

Клінічне випробування лікарських засобів є комплексною науково-дослідницькою роботою, метою якої є проведення будь-якого дослідження за участю людини як суб'єкта дослідження [1]. Клінічні випробування мають свою специфіку, методологію проведення, особливості дизайну, організації та моніторингу [2].

Організація управління клінічними дослідженнями – це багатогранний процес, який передбачає застосування різних підходів до планування та структурування клінічних випробувань. Належна організація процесу дослідження безпосередньо впливає на відповідність нормативним вимогам та дотримання етичних принципів, економічну ефективність досліджень та швидкість їх проведення, а також якість отриманих результатів. Відтак, дослідниками упродовж тривалого часу були розроблені різні організаційні моделі управління випробуваннями.

Організаційні моделі управління клінічними випробуваннями є ключовим елементом ефективної реалізації дослідницького процесу в галузі медицини та фармакології. Вони визначають структуру і ступінь відповідальності, координацію дій між учасниками, вибір технологій та рівень взаємодії із зовнішніми партнерами [2]. На вибір моделі організації клінічних випробувань впливає чисельна кількість факторів. Найголовнішими серед них слід визнати: сформульовані цілі, ресурси та обмеження як компанії-спонсора дослідження, так і задіяних установ чи організацій. У широкому сенсі такі організаційні моделі можна розділити на централізовані, децентралізовані та гібридні системи.

Для централізованих клінічних випробувань (ЦКВ) (інша назва – «традиційна» модель) характерним є зосередження всіх пов'язаних із випробуванням дій, процедур і заходів у окремих клінічних центрах або централізованих дослідницьких лабораторіях. За рахунок стандартизації всіх процедур при проведенні дослідження на базі єдиного дослідницького центру створюються строго контрольовані умови, забезпечується одностайність підходів і процесів при зборі даних, тим самим гарантуючи їх достовірність. Це особливо важливо при проведенні випробувань, що передбачають здійснення складних діагностичних та терапевтичних процедур. Наприклад, централізоване

управління даними діагностичної візуалізації (рентгенографія, КТ, МРТ) включає стандартизовані робочі процеси для запису, передачі й зберігання даних, які допомагають зменшити кількість відхилень від протоколу та мінімізувати затримки при передачі, обробці та інтерпретації даних. Завдяки такому підходові забезпечується наукова цілісність дослідження.

Централізована модель проведення клінічних випробувань загалом передбачає менші організаційні витрати за рахунок зменшення адміністративного навантаження, наприклад, за рахунок залучення меншої кількості різних контрагентів. Багато дослідників віддають перевагу саме централізованій моделі організації клінічних випробувань, оскільки такий підхід забезпечує вищий ступінь контрольованості процесів.

Однак, централізована модель не позбавлена й недоліків – це, насамперед, географічна віддаленість дослідницького центру від місця проживання пацієнта або незручна (невдала) логістика. Ця обставина може обмежити здатність і бажання потенційних суб'єктів випробування доєднатися до клінічного випробування або продовжувати участь у ньому. Це також може вплинути й на різноманітність пацієнтів, а відтак призвести до недостатньої представленості окремих когорт у загальній популяції учасників дослідження, особливо коли мова йде про необхідність залучення пацієнтів із рідкісними захворюваннями [3, 4]. Забезпечення транспортування пацієнтів до місця проведення випробування (або компенсація відповідних витрат пацієнтам) потребує додаткових видатків, що впливає на загальний бюджет наукового проекту.

Децентралізовані клінічні випробування (ДЦКВ) у практиці також відомі як «віртуальні» або «мобільні» випробування. Такі випробування є альтернативною й більш сучасною моделлю, яка вирішує деякі з названих проблем за допомогою цифрових інструментів для проведення випробувань поза дослідницькими центрами у їх традиційному розумінні, зокрема для полегшення процесів надання інформованої згоди пацієнта на участь у дослідженні та зборі даних. У процесі випробування пацієнта розміщують у центрі дослідницького процесу, роблячи дослідження більш гнучким, етично обґрунтованим, зручним та практично ефективним [3, 5]. У процесі випробування, як правило, відмічаються кращі показники набору та утримання учасників за рахунок зменшення логістичних бар'єрів і застосування більш пацієнтоорієнтованих підходів [4, 6].

Попри відносну новизну децентралізованого підходу до клінічних випробувань [7], запровадження його елементів дуже прискорила пандемія COVID-19, яка суттєво обмежила звичайні процедури, пов'язані з клінічними випробуваннями, і вимагала проведення дослідницьких заходів віддалено поза традиційними місцями проведення випробування, показавши як потенційні переваги, так і проблеми запровадження такої моделі [3, 8, 9, 10]. Децентралізований підхід вимагає від дослідників нових методів спілкування, збору даних і моніторингу безпеки. Замість частого фізичного відвідування дослідницького центру, дизайн ДЦКВ передбачає перенесення частини процедур додому до пацієнта або ж у медичні заклади в безпосередній близькості до місця

його проживання [3]. Так, зручним і ефективним є дистанційне відслідковування показників життєдіяльності організму пацієнта за допомогою портативних трекерів, моніторів тиску, спірометрів тощо. При цьому можна зекономити час та зменшити витрати як для пацієнтів, так і для медичних працівників за рахунок відсутності необхідності відвідування пацієнтом дослідницького центру для проведення лабораторних аналізів (натомість аналізи проводяться у сторонніх лабораторіях поблизу місця проживання пацієнта) [9, 11], занесення вручну до бази даних дослідження інформації з анкет чи щоденників щодо самопочуття чи окремих симптомів, які вказує сам пацієнт (patient reported outcomes) (натомість, використовуються смартфони зі спеціальним програмним забезпеченням – електронні щоденники), застосування засобів телемедицини (телефонія, відеозв'язок) для опитування й консультування пацієнтів тощо [11]. Використовуючи цифрові технології, телемедицина сприяє віддаленому моніторингу пацієнтів, що особливо корисно в клінічних випробуваннях, де географічні бар'єри та обмежена мобільність пацієнтів можуть становити значну проблему. Такий підхід не тільки демократизує клінічні дослідження, розширюючи різноманітність учасників, але й забезпечує збір всебічних даних, створених пацієнтами в режимі реального часу, що має вирішальне значення для розробки репрезентативних масивів даних [3]. Крім того, в умовах логістичних обмежень є можливість прямої доставки досліджуваних лікарських засобів, необхідних для участі в дослідженні матеріалів або виробів медичного призначення безпосередньо до помешкання пацієнта, хоча це й пов'язано з низкою обмежень (наприклад, забезпечення суворого температурного режиму під час перевезень препаратів) [9, 11]. Такий пацієнтоорієнтований підхід покликаний дати можливість дослідникам спілкуватися з учасниками клінічних випробувань частіше, ніж це можливо в межах традиційної централізованої моделі, тим самим оптимізуючи процес отримання необхідних даних.

Концепція ДЦКВ узгоджується із загальною тенденцією цифрової трансформації в галузі охороні здоров'я, яка була прискорена пандемією та зростаючим попитом на ефективну розробку ліків [5]. Зважаючи на порівняну новизну децентралізованого підходу в межах клінічних випробувань, важливо розглянути можливість залучення до їх розробки регуляторних органів, експертів-клініцистів, а часом і самих пацієнтів, аби забезпечити відповідність плану випробування стандартам безпеки та нормативним вимогам, оскільки впровадження ДЦКВ розширило кількість та типи задіяних учасників, які традиційно не були охоплені регуляторним середовищем щодо клінічних випробувань [3, 12].

Проект клінічного випробування повинен включати обґрунтований план збору, обробки та аналізу великих обсягів складних даних для підтримки цілісності дослідження, що вимагає чіткого і обґрунтованого визначення, які компоненти випробування можуть бути децентралізовані, а які потребують безпосередньої взаємодії пацієнта й дослідника. Дослідники наголошують, що успішна реалізація ДЦКВ значною мірою залежить від наявності й

правильного застосування передових технологій збору та моніторингу даних [3, 6]. Використання цифрових технологій для потреб клінічного дослідження надає можливість забезпечити постійний віддалений моніторинг даних про стан пацієнтів. Однак забезпечення абсолютної надійності технологічних рішень для збору й передачі даних, точності та повної конфіденційності цих даних залишаються критичною проблемою, яку ще належить вирішити [4, 13].

Попри беззаперечну зручність порівняно з традиційною централізованою моделлю, ДЦКВ не мають на меті повністю замінити традиційні клінічні випробування, однак розглядаються науковою спільнотою як доповнення до традиційних методів, особливо в сценаріях, коли особисті візити пацієнта до дослідницького центру є важливими для проведення певних процедур, як-то складні діагностичні візуалізації або спеціалізовані фізикальні огляди та обстеження [3, 5]. Крім того, широке застосування електронних засобів передбачає, що всі учасники дослідження мають бути достатньо обізнані із сучасними мобільними технологіями, спеціалізоване програмне забезпечення для збору даних не повинно містити технічних помилок, а його інтерфейс повинен бути зрозумілим і зручним для використання.

Гібридна модель організації клінічних випробувань поєднує в собі елементи традиційного підходу з безпосереднім відвідуванням учасниками дослідницького центру з сучаснішою моделлю віддаленого проведення процедур та застосування цифрових рішень і покликана забезпечити високоякісну допомогу пацієнтові, скориставшись при цьому перевагами децентралізації. Враховуючи вищу гнучкість у дизайні дослідження, гібридні випробування дозволяють компанії-спонсору обрати найкраще поєднання традиційних та цифрових компонентів для досягнення своїх цілей щодо більш якісного збору точних і достовірних даних [3]. Активне залучення цифрових інструментів у межах гібридних випробувань може суттєво спростити набір пацієнтів та збір даних, зробивши процес швидшим та економічно більш доцільним. Як і децентралізована модель, гібридні дослідження розроблені з урахуванням в першу чергу зручності участі у проекті для пацієнта й зменшення обмежень, які можуть бути спричинені процедурами дослідження. Поєднуючи кращі характеристики централізованої та децентралізованої моделей, гібридні випробування можуть дати більш якісні та надійні дані завдяки більшому та різноманітнішому пулу учасників [14]. Такі елементи децентралізації, як попередній скринінг пацієнтів через соціальні мережі, проведення процесу інформованої згоди пацієнта у цифровому форматі (eConsent), багатофакторна ідентифікація для додаткового захисту даних, доступ до віртуальних тренінгів у будь-який зручний час, застосування електронних засобів повідомлення інформації пацієнтами (ePRO) включно з можливістю транслювання і фіксації фото, аудіо та відео, а також дистанційний моніторинг стану організму пацієнта (за допомогою мобільних медичних приладів) дозволяють збирати якісні дані в режимі реального часу за допомогою цифрових рішень. Разом із тим скорочується час реакції з боку команди дослідження на відхилення показників або небажані побічні явища, оскільки інформація

надходить не лише під час візитів до центру, а на постійній основі. Незважаючи на свої переваги, гібридні випробування мають і певні недоліки. Складний дизайн таких випробувань вимагає максимально ретельного дотримання регуляторних положень, які досі не у всіх країнах достатньо деталізовані саме під подібний новий формат клінічних випробувань [3, 5, 15]. Труднощі через складність проекту можуть виникнути і на операційному рівні, зокрема через необхідність активного використання пацієнтами цифрових інструментів. Крім того, гібридна модель досліджень потенційно може мати певні обмеження щодо терапевтичних галузей, яких стосується клінічне випробування.

Отже, ключовими організаційними моделями проведення клінічних випробувань є централізована, децентралізована та гібридна моделі. Централізована модель забезпечує високий рівень контрольованості, стандартизацію процедур і достовірність результатів, але водночас обмежує участь пацієнтів через логістичні бар'єри. Децентралізовані випробування, що активізувались особливо в період пандемії COVID-19, дозволяють проводити дослідження у зручнішому форматі для пацієнтів, забезпечуючи гнучкість, більшу залученість і оперативність збору даних. Водночас вони потребують надійної цифрової інфраструктури та особливої уваги до захисту персональних даних. Гібридна модель виступає як компромісний варіант, який поєднує сильні сторони обох підходів, підвищуючи якість і ефективність досліджень, але також ставить перед дослідниками нові регуляторні та технічні виклики.

**Ключові слова:** централізовані клінічні випробування, децентралізовані клінічні випробування, гібридні клінічні випробування, пацієнтоорієнтованість, цифровізація клінічних випробувань.

## Список використаних джерел

*1. Про затвердження Порядку проведення клінічних випробувань лікарських засобів та експертизи матеріалів клінічних випробувань і Типового положення про комісії з питань етики : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 23.09.2009 р. № 690. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1010-09#Text (дата звернення: 05.04.2025 р.).*

*2. Зупанець І. А., Старченко М. Г., Доброва В. Є. Розробка моделі організації клінічних випробувань генеричних лікарських засобів. Запорожский медицинский журнал. 2011. Т. 13, №4. С. 23-27.*

*3. Ghadessi, M., Di, J., Wang, C., Toyoizumi, K., Shao, N., Mei, C., Demanuele, C., Tang, R., McMillan, G., & Beckman, R. A. (2023). Decentralized clinical trials and rare diseases: a Drug Information Association Innovative Design Scientific Working Group (DIA-IDSWG) perspective. Orphanet Journal of Rare Diseases, 18(79). DOI: https://doi.org/10.1186/s13023-023-02693-7*

*4. Khozin, S. & Coravos, A. (2019). Decentralized Trials in the Age of Real-World Evidence and Inclusivity in Clinical Investigations. Clinical Pharmacology & Therapeutics, 106(1). DOI: https://doi.org/10.1002/CPT.1441*

*5. Dimitrova, M., Hristov, R., Djemadan, A., & Gaytandzieva, I. (2023). Decentralized Clinical Trials – Current Environment, Potential Barriers and Facilitators for Implementation and Risk Mitigation: A Review of the Literature. Acta Medica Bulgarica, 50(4). DOI: https://doi.org/10.2478/amb-2023-0047*

*6. Robinson, R., & Sacks, L. (2024). Decentralized Clinical Trials in the Development of Drugs and*

*Biological Products. Therapeutic Innovation & Regulatory Science. DOI: https://doi.org/10.1007/s43441-023-00612-3*
*7. Pfizer. (2011, June 7). Pfizer Conducts First Virtual Clinical Trial, Allowing Patients to Participate Regardless of Geography [Press release]. URL: https://www.pfizer.com/news/press-release/press-release-detail/pfizer_conducts_first_virtual_clinical_trial_allowing_patients_to_participate_regardless_of_geography (дата звернення: 05.04.2025 р.).*
*8. U.S. Department of Health and Human Services. (2020, April 2). FDA guidance on conduct of clinical trials of medical products during COVID-19 public health emergency (Guidance for industry, investigators, and institutional review boards). URL: https://www.hhs.gov/ohrp/sites/default/files/fda-covid-guidance-2apr2020.pdf (дата звернення: 05.04.2025 р.).*
*9. Державний експертний центр Міністерства охорони здоров'я України (2020). Оновлені рекомендації щодо проведення клінічних випробувань лікарських засобів в умовах подовженого карантину в Україні. URL: https://www.dec.gov.ua/announcement/onovleni-rekomendacziyi-shhodo-provedennya-klinichnyh-vyprobuvan-likarskyh-zasobiv-v-umovah-podovzhenogo-karantynu-v-ukrayini/ (дата звернення: 05.04.2025 р.).*
*10. GlobalData. (2022, October 11). Decentralized clinical trials – Thematic intelligence. GlobalData. URL: https://www.globaldata.com/store/report/decentralized-clinical-trials-insight-analysis/ (дата звернення: 05.04.2025 р.).*
*11. Державний експертний центр Міністерства охорони здоров'я України (2022). До уваги спонсорів клінічних випробувань/представників спонсорів, дослідників, керівників підприємств, установ та організацій, задіяних у проведенні клінічних випробувань! URL: https://www.dec.gov.ua/announcement/do-uvagy-sponsoriv-klinichnyh-vyprobuvan-predstavnykiv-sponsoriv-doslidnykiv-kerivnykiv-pidpryyemstv-ustanov-ta-organizaczij-zadiyanyh-u-provedenni-klinichnyh-vyprobuvan-2/ (дата звернення: 05.04.2025 р.).*
*12. Corneli, A., Hallinan, Z., Hamre, G., Perry, B., Goldsack, J. C., Calvert, S. B., & Forrest, A. (2018). The Clinical Trials Transformation Initiative: Methodology supporting the mission. Clinical Trials, 15(1_suppl):13-18.*
*DOI: https://doi.org/10.1177/1740774518755054*
*13. Coran, P., Goldsack, J. C., Grandinetti, C. A., Bakker, J. P., Bolognese, M., Dorsey, E. R., Vasisht, K., Amdur, A., Dell, C., Helfgott, J., Kirchoff, M., Miller, C. J., Narayan, A., Patel, D., Peterson, B., Ramirez, E., Schiller, D., Switzer, T., Wing, L., Forrest, A., Doherty, A. (2019). Advancing the Use of Mobile Technologies in Clinical Trials: Recommendations from the Clinical Trials Transformation Initiative – about mobile devices for data collection and transfer. Digital Biomarkers, 3(3): 145–154. DOI: https://doi.org/10.1159/000503957*
*14. Beg, S. S., Bustos, D. (2022). Decentralized and hybrid trials in oncology: Results of a global survey of clinical research executives. Journal of Clinical Oncology, 40(28_suppl). DOI: https://doi.org/10.1200/JCO.2022.40.28_suppl.102*
*15. U.S. Food and Drug Administration. (2024, September). Conducting Clinical Trials with Decentralized Elements (Guidance for industry, Investigators, and Other Interested Parties). URL: https://www.fda.gov/media/167696/download (дата звернення: 05.04.2025 р.).*

# Організаційно-моделюючі компоненти побудови ефективної організаційної структури стоматологічної клініки

***Юлія Бур'ян***
*здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: BurianYS@krok.edu.ua*
***Олександр Сумець***
*академік Академії економічних наук України,*
*д.е.н, к.т.н., професор кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: Sumets@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-6874-3201*

**Вступна частина.** Поточний стан соціально-економічного розвитку нашої держави характеризується складними умовами формування здоров'я кожного громадянина. Стійкі та суттєві кризові явища в економічній системі, жорстка та несправедлива градація суспільства за рівнем життя, цілий ряд негативних факторів впливу на екологію, стабільні стреси та вплив війни – усе це індикатори суттєвого погіршення здоров'я кожного пересічного українця. Підвищений попит населення на медичні послуги ознаменований також погіршенням поточних можливостей вітчизняної системи охорони здоров'я [1].

Разом з тим, останнім часом експерти відзначають активний розвиток приватного сектору сфери охорони здоров'я як відносно малих приватних кабінетів (стоматологічних) і до великих «універсальних» клінік. Така тенденція пояснюється високим рівнем невдоволеності пацієнтів низьким рівнем якості послуг у державних закладах охорони здоров'я, усе це породжує посилення конкурентної боротьби на ринку та вимагає комплексного, систематизованого підходу та втілення повноцінного контролю з метою досягнення належних та оптимальних результатів. А для цього необхідно у першу чергу оптимізувати організаційну структуру медичного закладу.

**Основна частина.** У сучасному економічному словнику зазначено, що організаційна структура (від франц. organisation – придавати стрункий вид; лат. structura – взаєморозташування та зв'язок складових частин, будова) – це поділ економічного об'єкта, підприємств, компаній, установ на підрозділи, відділення, відділи, цехи, лабораторії, ділянки, групи з метою впорядкування управління, налагодження взаємодії ланок Організаційна структура не є самоціллю. Вона є інструментом, застосування якого надає змогу підвищити продуктивність спільної праці працівників. За таких умов будь-яка організаційна структура може використовуватися для рішення певних завдань у певних умовах і в певний час.

Основними організаційно-моделюючими компонентами побудови ефективної організаційної структури стоматологічної клініки варто визнати:

1. Модульність та декомпозиція:

Гнучка організаційна структура часто будується за модульним принципом, де окремі структурні підрозділи (модулі) можуть відносно автономно виконувати

свої функції та легко об'єднуватися або роз'єднуватися залежно від поточних потреб. Це дозволяє:

• швидко створювати тимчасові робочі групи та команди для вирішення конкретних завдань або реалізації проектів;

• легко реконфігурувати структуру при зміні обсягів та характеру медичної допомоги (наприклад, при збільшенні кількості пацієнтів з певним захворюванням або при розширенні спектру послуг);

• покращити координацію між різними спеціальностями.

2. Децентралізація та делегування повноважень. Це сприяє:

• підвищенню оперативності прийняття рішень на місцях, оскільки керівники підрозділів мають більшу самостійність у вирішенні поточних питань;

• залученню ініціативи та творчого потенціалу працівників на всіх рівнях організації;

• зниженню навантаження на вище керівництво та звільненню його часу для вирішення стратегічних питань;

• підвищенню відповідальності та мотивації працівників, які відчувають більшу причетність до управління.

Важливо знайти оптимальний баланс між централізацією та децентралізацією, щоб забезпечити як гнучкість, так і необхідний рівень координації та контролю.

3. Розвиток горизонтальних зв'язків та міжфункціональної взаємодії:

Гнучка організаційна структура активно сприяє розвитку горизонтальних зв'язків та міжфункціональній взаємодії між різними структурними підрозділами. Це дозволяє:

• покращити обмін інформацією та знаннями між різними спеціалістами та службами;

• підвищити рівень узгодженості дій при наданні комплексної медичної допомоги;

• сприяти інноваціям та розробці нових підходів до діагностики та лікування шляхом об'єднання різних точок зору та компетенцій;

• швидко вирішувати міжфункціональні проблеми, що виникають у процесі надання медичної допомоги.

4. Адаптивні інформаційні системи:

Інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні гнучкості організаційних структур закладів охорони здоров'я. Впровадження адаптивних медичних інформаційних систем (МІС) дозволяє:

• забезпечити швидкий та зручний доступ до медичної інформації для всіх авторизованих користувачів, незалежно від їхнього місцезнаходження;

• покращити координацію між різними підрозділами шляхом обміну даними про пацієнтів, результати обстежень, призначення тощо в режимі реального часу;

• підтримувати гнучкі графіки роботи персоналу та можливість дистанційної роботи (телемедицина).

5. Культура гнучкості та готовність до змін:

Ефективність побудови (проектування) організаційної структури не може бути оцінено яким-небудь одним показником. З одного боку, потрібно враховувати, наскільки структура забезпечує досягнення організацією результатів відповідно поставленим перед нею виробничо-господарським цілям, а з іншого – наскільки її внутрішня побудова і процеси функціонування адекватні об'єктивним вимогам до х змісту і властивостей. Специфіка проблеми проектування організаційної структури полягає у тому, що вона являє собою кількісно-якісну складну задачу, що вирішується на основі поєднання наукових (у тому числі формалізованих) методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів уже на етапі вибору і оцінки найкращих варіантів організаційних.

**Висновок.** Організаційна структура стоматологічної клініки – це основа належного надання медичних послуг, якісного обслуговування громадян, ефективності розподілу обов'язків та відповідальності, тому постійний її моніторинг та альтернативні пошуки по вдосконаленню сприятимуть оптимізацію результативності лікувального закладу.

**Ключові слова:** організаційна структура, організаційно-моделюючі компоненти, ефективність, клініка.

## Список використаних джерел

*1. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права» «Крок». 2023. 255 с.*

# Функціонування логістичної системи підприємства дистрибутора лікарських засобів в умовах воєнного стану

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

Логістична діяльність підприємства в сучасній парадигмі управління передбачає врахування та управління комплексом процесів, направлених на формування матеріальних та інформаційних потоків з метою задоволення якісних та кількісних потреб споживача. Для підприємств дистриб'юторів лікарських засобів логістична діяльність є інтегральною частиною загального процесу функціонування та взаємодії великої кількості суб'єктів господарювання фармацевтичного ринку. Тому їх діяльність пов'язана із значним рівнем соціальної відповідальності та необхідністю забезпечення належного рівня економічної безпеки усіх учасників цієї стратегічної сфери держави в умовах воєнного стану. Для всебічного дослідження впливу комплексу екзогенних чинників на функціонування логістичної системи слід розглядати логістичну діяльність як інтегральну частину функціонування підприємства в поєднанні з іншими видами його діяльності, оскільки середовище воєнного часу передбачає широкий спектр різноманітних деструктивних чинників, які здійснюють вплив на умови та сам факт існування господарської діяльності дистриб'ютора.

**Метою дослідження** є комплексний аналіз впливу деструктивних чинників воєнного стану на функціонування логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в Україні та розроблення рекомендацій для підвищення ефективності її функціонування.

**Об'єкт дослідження.** Логістична система підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в умовах воєнного стану.

**Предмет дослідження.** Теоретико-методичні та науково-практичні аспекти функціонування логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети було виконано наступні завдання: ідентифіковано комплекс чинників впливу на функціонування логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в Україні в умовах воєнного стану; визначено чинники впливу нормативно-правового середовища на функціонування логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в Україні в умовах воєнного стану; проаналізовано вплив

нормативно-правових чинників на ефективність функціонування логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в Україні в умовах воєнного стану; запропоновано оптимальні управлінські рішення для адаптації логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в Україні до викликів нормативного-правового характеру.

В процесі дослідження було проаналізовано роботи Алькеми В. Г.[1], Назаркіної В. М.[2], Попової І.А., Федотової В.А.[3], Шмалько О.О[4]. Здійснювали огляд публікацій компаній дистриб'юторів (БаДМ, Farmak), міжнародних звітів (IQVIA, WHO). Також було розглянуто нормативно-правову базу України, зокрема чинні закони, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства охорони здоров'я України [5,6.7], а також офіційні роз'яснення та регуляторні документи, що стосуються фармацевтичної діяльності та функціонування логістичних систем в умовах воєнного стану. Особливу увагу було приділено аналізу змін, запроваджених у зв'язку з введенням воєнного стану, таких як тимчасова дерегуляція імпорту лікарських засобів, спрощення процедур ліцензування та особливості обігу медичних товарів.

В умовах активної війни логістична діяльність зазнає суттєвого впливу з боку комплексу взаємопов'язаних чинників, які можна класифікувати на наступні основні групи: Інфраструктурні чинники. До цієї групи належать руйнування логістичної інфраструктури (доріг, мостів, складів), обмеження у доступі до окремих регіонів через бойові дії або окупацію, порушення транспортних маршрутів — збільшення витрат на логістику або повна неможливість її реалізації. Економічні чинники. Інфляційні процеси, коливання валютних курсів, нестабільність ринкової кон'юнктури, зростання цін на пальне, страхування, обслуговування транспорту, зміна обсягів попиту. Це безпосередньо впливає на вартість логістичних послуг та загальну ефективність функціонування підприємства. Нормативно-правові чинники. Воєнний стан супроводжується змінами у регуляторному полі: тимчасові законодавчі ініціативи, нові постанови Кабінету Міністрів, спеціальні правила переміщення критичних вантажів, митні обмеження та спрощення. Усі ці елементи впливають на юридичні й процедурні аспекти логістичної діяльності, особливо дистрибуцію лікарських засобів, що потребують додаткового бюрократичного навантаження у вигляді великої кількості актуальної супровідної документації. Технічні та технологічні чинники. Руйнування технічного обладнання, нестача запчастин та складність із сервісним обслуговуванням техніки, кібератаки країни агресора на цифрову інфраструктуру постачальників та дистриб'юторів. В умовах нестабільності підприємства змушені оперативно впроваджувати сучасні ІТ-рішення для моніторингу, планування та контролю логістичних процесів. Соціальні та демографічні чинники. Мобілізація працівників, масова міграція населення, психологічне навантаження на персонал, зниження мотивації та стресові умови роботи впливають на кадровий потенціал підприємств та ефективність роботи наявних працівників. Політичні чинники. Зовнішньополітична ситуація, міжнародні санкції, зміни у торговельних угодах, ініціативи уряду щодо

централізованих закупівель або розподілу гуманітарної допомоги впливають на зміну стратегічних підходів до логістики.

В межах цього дослідження, окрему увагу було приділено аналізу чинників нормативно-правового характеру. Для цього визначали конкретні правові обставини в яких функціонує логістична система підприємства. Воєнний стан в Україні визначається Законом України "Про правовий режим воєнного стану" від 2000 року, №1647-III та вводиться указом Президента України, який має бути затверджений Верховною Радою України. Воєнний стан в Україні був вперше запроваджений 24 лютого 2022 року у зв'язку з повномасштабною збройною агресією РФ. Відтоді він постійно продовжується кожні 90 днів. Воєнний стан передбачає розширення повноважень керівництва країни та певні обмеження в правах громадян, що призводить до виникнення особливого середовища зі стрімким зміненням існуючих обмежень.

У цих умовах нормативно-правове регулювання виконує як стримуючу, так і підтримуючу функції щодо забезпечення стабільності поставок критично важливої продукції. Вплив таких змін оцінювали за наступними критеріями.

Регуляторна нестабільність та правова невизначеність. Часті зміни у нормативно-правових актах призводять до правової нестабільності, що змушує логістичні підрозділи швидко адаптувати документообіг, процедури обліку та взаємодію з контролюючими органами. Як наслідок, підвищуєтьсятрудомісткість діяльності повязана з адаптацією документів, з'являються ризики порушення регламентів через невчасне оновлення внутрішніх процедур, спостерігається нестабільність поставок через затримки в оформленні документації.

Запровадження спеціальних умов переміщення товарів та вантажів. У період воєнного стану діють особливі правила переміщення товарів, зокрема медичних засобів, через території з підвищеним рівнем небезпеки. Введення дозволів, супровідної документації, контрольних пунктів та вимог щодо обов'язкової реєстрації впливає на оперативність здійснення логістичних та супутніх операцій і часто призводить до затримок у постачанні.

Обмеження або зміна режиму роботи транспорту (наприклад, комендантські години, заборона руху в зоні бойових дій). Вимоги до маршрутів евакуації та доставки гуманітарної допомоги, що впливають на пріоритетність та черговість логістичних операцій. Виникає потреба в додаткових перепустках та координації з військовими структурами. У 2023–2024 рр. понад 35% дистрибуторів скаржилися на затримки через воєнні обмеження пересування.

Зміни у ліцензійних і сертифікаційних процедурах. Тимчасова дерегуляція імпортних процедур. Скасування або спрощення ліцензування, сертифікації та митного оформлення певних груп лікарських засобів. Прийняття постанов КМУ, зокрема Постанова №174 від 01.03.2025, яка дозволяє прискорений обіг стратегічно важливих медикаментів (антибіотики, засоби першої допомоги). Це дозволяє зменшити затримки в поставках, але може створити ризики контролю якості. За даними МОЗ та аналітичних платформ, у період 2022–2023 рр. середній час на ввезення лікарських засобів було скорочено на 40–60% у

порівнянні з довоєнними регламентами. Це сприяло стабілізації ринку та підтримці безперервності лікування у закладах охорони здоров'я.

Реалізація централізованих державних закупівель. Зменшення обсягів комерційних поставок через централізовану закупівлю ліків МОЗ або міжнародними організаціями зменшує вплив дистрибутора на формування логістичного ланцюга. Це створює необхідність перебудови логістичних маршрутів під нові схеми постачання. Підвищення конкуренції за залишкові ринкові об'єми. З іншого боку – покращення умов для учасників державних закупівель та спрощення процедури подання на участь.

Законодавство з гуманітарної допомоги. Підприємства-дистрибутори, які виступають як логістичні оператори гуманітарної допомоги, зіштовхуються з проблемами звітності, обліку, податкової відповідальності через недосконаліть або суперечливість правового поля. Складнощі при формуванні звітності та передачі препаратів. Додаткове навантаження на персонал у юридичному супроводі.

Цінове регулювання на ринку лікарських засобів. Введення державного контролю над ціноутворенням зменшує комерційну гнучкість дистрибутора, ускладнює договірні відносини з виробниками та контрагентами. Це також веде до обмеження у виборі постачальників і транспортних послуг та призводить до необхідності перегляду логістичних стратегій щодо запасів і складських витрат. З першого березня 2025 року в Україні набрала чинності постанова Кабінету Міністрів №168, яка запровадила значні зміни на фармацевтичному ринку. Постачальницько-збутова націнка не може перевищувати 8% від оптово-відпускної ціни. Таке обмеження помітно вплине на гнучкість невеликих підприємств дистриб'юторів, оскільки дня них витрати на логістику через менші технічні потужності становить більшу частку, а ніж для великих підприємств дистрибюторів.

Враховуючи перелічені вище чинники, задля забезпечення ефективного функціонування логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів, управлінцям слід комплексно розглядати багатовимірний вплив теперішнього середовища, та враховувати усі можливі ризики. З метою допомогти адаптувати логістичну систему дистриб'ютора до викликів нормативно-правового характеру нами запропонованонаступні управлінські рішення та рекомендації:

Створення гнучкої нормативно-правової аналітики. Формування внутрішнього юридичного моніторингового відділу або делегування функції зовнішнім консультантам. Постійне відстеження змін у митному, податковому, ліцензійному законодавстві, постановах МОЗ, Держлікслужби, Кабміну. Використання цифрових інструментів моніторингу. Адаптація логістичних маршрутів до змін законодавства. Використання моделей змішаних поставок (поєднання залізничного, автомобільного транспорту, гуманітарних коридорів). Розробка "логістичних сценаріїв" на випадок введення нових заборон або обмежень (наприклад, комендантських годин, обмежень на імпорт/експорт). Цифровізація та автома-

тизація документального обігу. Впровадження електронного документообігу з контролюючими органами (E-Data, E-Health, Медичні інформаційні системи). Оптимізація митного оформлення через "Єдине вікно" (на платформі ДМСУ). Узгодження дій з державними та гуманітарними структурами. Партнерство з МОЗ, військовими адміністраціями та гуманітарними організаціями (UNICEF, WHO) для прискорення дистрибуції ліків. Участь у державних платформах постачання, наприклад, Prozorro або MedData. Переорієнтація на локалізацію зберігання та постачання. Створення регіональних складів "швидкого реагування" в тилових областях. Використання інструментарію ризик-менеджменту і безперервного навчання персоналу. Розробка системи оцінки логістичних ризиків, з урахуванням юридичних змін. Проведення тренінгів і семінарів для логістів, фармацевтів та юристів щодо актуальних регуляторних вимог.

Наведені рекомендації потребують оперативного реагування та імплементації в практику логістичної діяльності вітчизняних дистриб'юторів, оскільки воєєний стан при активних бойових діях це середовище зі швидким темпом змін, а регулювання державою ринку фармацевтики призводить як до покращення умов діяльності, так і до нових перешкод та викликів логістичної діяльності.

**Ключові слова:** логістична система, дистрибутор, фармацевтика, нормативно-правові чинники, управління.

## Список використаних джерел

*1. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК» № 2(66), 2022. с. 73-86.*

*2. Назаркіна, В. М. Дослідження проблем рецептурного відпуску лікарських засобів в умовах воєнного стану: системний підхід / В. М. Назаркіна, А. С. Немченко, В. І. Міщенко // Формування Національної лікáрської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики: матеріали VII Всеукр. наук. -практ. конф., м. Харків, 13-14 берез. 2024 р. – Харків : Вид-во НФаУ, 2024. – с. 288-300*

*3. Попова, І. А. Вплив військового стану на розвиток фармацевтичного ринку України / І. А. Попова, В. А. Федотова // Формування Національної лікáрської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 14-15 берез. 2023 р. – Харків : Вид-во НФаУ, 2023. – с. 143-151.*

*4. Шмалько О.О. Особливості забезпечення населення лікарськими засобами під час надзвичайних ситуацій та воєнного стану: аналіз та перспективи. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України, (1), с. 35–39.*

*5. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text*

*6. Постанова Кабінету Міністрів України № 174 від 3 березня 2022 року «Деякі питання забезпечення обігу лікарських засобів в умовах воєнного стану» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2022-%D0%BF#Text*

*7. Закон України «Про забезпечення функціонування системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану» (спеціальні положення, внесені 2022–2023 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text*

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

## Інжиніринговий менеджмент у продуктових IT-компаніях: основні методології, переваги та виклики

***Володимир Щербінін***
*здобувач освітньої програми*
*«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: volodymyr.shcherbinin@gmail.com,*
*ORCID: 0009-0006-5237-6052*
***Олег Лукутін***
*старший викладач кафедри комп'ютерних наук,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: oleglv@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-6142-2264*

**Актуальність роботи.** Інжиніринговий менеджмент відіграє важливу роль у продуктових IT-компаніях, забезпечуючи ефективну координацію між технічною розробкою та бізнес-стратегією. Зростаюча складність програмних систем і стрімкі зміни ринку вимагають застосування гнучких та інтегрованих підходів до управління, які забезпечують високу якість продукту, швидке реагування на виклики та підтримку стабільного розвитку організації [1].

**Мета дослідження.** Виявити ключові методичні та лідерські аспекти інжинірингового менеджменту, визначити переваги й виклики впровадження Agile-, DevOps- та OKRs-практик, оцінити їхній вплив на розвиток технічних команд та якість продуктів у продуктових IT-компаніях.

**Об'єкт дослідження** – процеси інжинірингового менеджменту в продуктових IT-компаніях, зорієнтовані на високоефективні методологічні й культурні трансформації.

**Предмет дослідження** – методи, інструменти та лідерські механізми, які забезпечують баланс технічних пріоритетів і бізнес-цілей.

**Основні результати дослідження.** Під інжиніринговим менеджментом розуміємо управлінську діяльність, яка інтегрує передові інженерні практики, гнучкі методології та ефективне лідерство для забезпечення високої продуктивності команд і якості програмних продуктів. Його ключові характеристики – технічна експертиза, гнучкість (Agile, Kanban), безперервна інтеграція та доставка (DevOps), узгодженість цілей та завдань (OKRs), а також увага до мотивації та професійного розвитку команди через коучинг і створення комфортного робочого середовища [2].

Системна роль лідерства полягає у підтримці довіри та прозорості всередині команди, що сприяє самореалізації та особистісному зростанню фахівців. Як показують дослідження [3], оптимальний розмір команд (6–8 осіб) дозволяє

ефективно управляти комунікаціями та знижувати бюрократію.

На практичному рівні автори дослідження мають власний досвід впровадження комплексних управлінських підходів у продуктовій IT-організації. Зокрема, було обрано Kanban як основний метод відстеження потоку завдань та управління пріоритетами, а також запроваджено інструменти DevOps (CI/CD), що уможливило швидку інтеграцію змін і виправлень у код. На початковому етапі команди були поділені за спеціалізацією (розроблення ядра та модулі візуалізації), а ключовим завданням менеджменту стало налагодження безперервної взаємодії між цими підкомандами та продуктовою групою, що формувала бачення розвитку продукту.

Окремим викликом виявилося швидке зростання технічного боргу, спричинене інтеграцією нової функціональності. Завдяки застосуванню підходу "міграцій" [4] було запроваджено періодичні блоки часу для рефакторингу ядра, аби запобігти критичному накопиченню недоліків і зберегти цілісність архітектури. Ключові результати (OKRs) при цьому фокусувалися на скороченні часу виходу релізів і забезпеченні задовільного рівня стабільності. Для координації з продуктовою командою було організовано регулярні зустрічі, де обговорювалися проміжні результати, узгоджувалися пріоритети та визначалися напрями подальшого розвитку. Такі заходи, а також постійний обмін технічними знаннями у форматі внутрішніх воркшопів і презентацій дали змогу водночас підвищити кваліфікацію команди та створити середовище відкритості й взаємної довіри.

У результаті впровадження описаних підходів час випуску нових версій було скорочено з трьох тижнів до п'яти днів, не погіршуючи показників якості. Крім того, знизився рівень плинності кадрів, адже прозорий розподіл зон відповідальності, реалізація практики коучингу й орієнтація на психологічну безпеку зміцнили рівень мотивації та залученості інженерів.

Попри переваги, інжиніринговий менеджмент має і певні виклики. Насамперед, це управління технічним боргом, що виникає через швидке додавання нових функцій. Іншим важливим аспектом є масштабування команд, що призводить до ускладнення комунікацій та контролю якості [1, 4]. Окремим завданням залишається утримання талантів через гостру конкуренцію на IT-ринку [3].

Отже, ефективний інжиніринговий менеджмент має враховувати не лише методологічні та організаційні аспекти, але й завчасно реагувати на ці виклики, створюючи комплексні механізми управління ризиками, що забезпечують сталість та конкурентоспроможність компанії.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує, що інжиніринговий менеджмент у продуктових IT-компаніях відіграє ключову роль у формуванні інноваційного середовища та розвитку високоякісного програмного забезпечення. Інтегрований підхід, який поєднує Kanban, DevOps і систему OKRs, забезпечує можливість швидкого реагування на потреби ринку й водночас дотримання стандартів архітектурної якості. Лідерська складова, орієнтована на розвиток

команди, психологічну безпеку й коучинг, істотно підвищує мотивацію фахівців і зменшує плинність персоналу. Разом із тим, компанії, що впроваджують подібні методи, зіштовхуються з такими викликами, як управління технічним боргом, налагодження міжкомандної комунікації та формування привабливої корпоративної культури. Саме комплексне поєднання методологічних рішень та увага до людського чинника дозволяють максимально реалізувати потенціал інжинірингового менеджменту й забезпечити стійку конкурентну перевагу на ринку.

**Ключові слова:** інжиніринговий менеджмент, Kanban, DevOps, OKRs, лідерство.

## Список використаних джерел

*1. DeMarco T., Lister T. Peopleware: Productive Projects and Teams. Addison Wesley Professional, 2013. 272 p.*

*2. Мушинський О. Розвиток лідерства в управлінні проєктними командами. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4(76). С. 165–173. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-165-173*

*3. Humble J., Forsgren N., Kim G. Accelerate: The Science of Lean Software and DevOps: Building and Scaling High Performing Technology Organizations. IT Revolution Press, 2018.*

*4. Larson W. An Elegant Puzzle: Systems of Engineering Management. Stripe Press. 2019*

# Automation of customer feedback collection and processing in quality management systems using AI

***Igor Kovalchuk***
*Postgraduate student of the Educational and Scientific Program «Management», Department of Managerial Technologies, «KROK» University, Kyiv, Ukraine*
*e-mail: kovalchukis@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0008-7827-6804*
***Olga Orlova-Kurilova***
*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Information Management, Mathematics and Statistics, «KROK» University, Kyiv, Ukraine*
*Scientific supervisor,*
*e-mail: orlovakov@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-8382-8070*

In the modern conditions of the competitive market, the quality of products and services is determined not only by technical characteristics, but also by the level of customer satisfaction. Therefore, rapid analysis of customer requests and feedback is a possible key for successful marketing of a product. Implementation of artificial intelligence (AI) in the process of collecting and analyzing feedback may be a good solution for increasing the efficiency of this process. However, implementation AI for enterprises QMS management processes is pretty limited in Ukraine. Advanced AI products open new horizonts for automatization of some routine tasks of management processes, allowing to expand managers' capabilities, providing cost-effective and resource effective-solutions [1].

This study is aimed to analyze the potential of AI-technologies application in the sphere of customer related processes. The planned outcomes of this study are comprehensive analysis of advantages and disadvantages of artificial intelligence tools application for customer satisfaction evaluation as well as suggestions of ways for integration of AI assistants for Ukrainian enterprises.

The basic document that states the requirements for Quality Management Systems for Ukrainian enterprises is DSTU ISO 9001. According to clause 9 organization should track how customers perceive the extent to which their needs and expectations are met. It must establish methods for collecting, monitoring, and analyzing this information. Examples of customer satisfaction monitoring may include customer surveys, feedback on products and services, customer meetings, market share analysis, positive reviews, warranty claims, and reports from product distributors [2]. Analysis of this massive amount of information is time and resource consuming. Therefore, application of AI technologies may be a good option for QMS effectiveness optimization.

Artificial intelligence can automate feedback collection and analysis using the following technologies: Natural Language Processing (NLP), chatbots and voice assistants, sentiment analysis systems [3]. In scope of this study AI based chatbot

was developed to collect customer feedback. It automates the process of collecting, categorizing, and analyzing reviews using artificial intelligence. The bot uses text sentiment analysis to classify reviews into positive, negative, and neutral, storing them in Google Sheets for further analysis. This tool allows businesses to efficiently process large volumes of reviews and automatically generate reports to improve quality management.

The benefits of AI application for customer related processes management involve the high processing speed, as AI is able to analyze large massive of data in real time. Another positive outcome involves cost-effectiveness, as usage of machine base tools capable of automatically analyzing a lot of data eliminates the necessity for a lot of human resources required for manual processing of the same operations. Also, positive sides of AI usage are its high accuracy and response rapidity, as this reducing the human error as well as personal subjectivity in decision-making: Using AI to analyze feedback raises privacy and ethical issues, especially regarding the collection and processing of customer personal data. However, process automatization and elimination of humanized control create some possible risks and problems. For example, AI assistants may not take into account the emotional aspects of communication, which are important for understanding the true needs and expectations of customers, as well this may reduce the client's trust, especially if customers feel a lack of personalization. Another possible complication of AI application is privacy and ethical issues, especially regarding the collection and processing of personal customer data. Also, before implementation of AI assistance for customer process management risk analysis should be performed, as the effectiveness of AI is directly dependent on the quality and volume of data. Incomplete or inaccurate data can lead to incorrect conclusions [1; 3].

These findings and considerations of this study provide a potential mechanism for AI integration in quality management systems allows to significantly increase the efficiency of collecting and analyzing customer feedback, which correspondingly contributes to the improvement of products and services. The implementation of such technologies for Ukrainian enterprises will significantly contribute to their competitiveness and compliance with international standards. Future research should be devoted to optimization and validation of proposed tool for practical application, taking into account the specificities of enterprises and possible complications that may arise.

**Key words:** artificial intelligence, customer, quality management system.

## References:

*1. Saihi A. Quality 4.0: leveraging Industry 4.0 technologies to improve quality management practices – a systematic review / A. Saihi, M. Awad, M. Ben-Daya // International Journal of Quality & Reliability Management. – 2021. – Ahead-of-print. – DOI: 10.1108/IJQRM-09-2021-0305.*

*2. Popescu M. Quality management and ISO 9001 requirements. Theory and applications / M. Popescu, L. Mandru, E. Gogoncea. – 2017. – DOI: 10.2370/9783844057003.*

*3. Montenegro E. Improving customer satisfaction through the ISO 9001 quality management system*

*and quality control design: a case study / E. Montenegro, L. Aragón // 21st LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: "Leadership in Education and Innovation in Engineering in the Framework of Global Transformations: Integration and Alliances for Integral Development", Hybrid Event, Buenos Aires, Argentina, July 17-21, 2023. – ISBN 978-628-95207-4-3. – ISSN 2414-6390. – DOI: 10.18687/LACCEI2023.1.1.692.*

# Гібридна самоорганізація як підхід до гнучкого управління командною роботою

***Денис Мігаль***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: dennismigal@gmail.com,*
*ORCID: 0009-0009-6697-918X*
***Ольга Орлова-Курилова***
*д.е.н, проф., 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*

Сучасні організаційні структури в умовах адаптивних методик управління, таких як Agile, вимагають продуктивного поєднання індивідуальної та групової самоорганізації. У більшості досліджень ці два рівні вивчаються окремо, що не відображає їхньої реальної взаємодії. У нашому дослідженні представлено концептуальний підхід *«гібридної самоорганізації»*, яка враховує взаємозалежність між персональними та колективними механізмами управління діяльністю працівників у командному середовищі. Розглянуто стратегії щодо балансування незалежності працівника та командної взаємодії, запропоновані інструменти для підвищення ефективності гнучких груп [1].

Самоорганізація є одним із визначальних аспектів ефективного управління в сучасних організаціях, що працюють за принципами гнучких методологій. Вона характеризує спроможність окремих працівників і груп самостійно приймати рішення, управляти власними завданнями та реагувати на зміни без жорсткого контролю з боку керівництва.

Актуальність теми полягає у тому, що більшість наукових досліджень орієнтовані або на індивідуальній самоорганізації (особиста відповідальність, тайм-менеджмент, дисципліна), або на самоорганізації команд (розподіл функцій, командна динаміка, колективне ухвалення рішень). Однак у реальних умовах ці два рівні взаємодіють і формують єдину систему. Дисбаланс між ними може призвести до зниження ефективності як окремих працівників, так і груп в цілому.

Проблематика дослідження полягає у пошуку рівноваги між індивідуальною автономією та командною координацією, оскільки надмірна самостійність окремих співробітників може знижувати узгодженість колективної діяльності, а суворе регулювання командних процесів здатне знижувати рівень ініціативності та незалежності членів команди. Відсутність дієвих інструментів для інтеграції двох рівнів самоорганізації у адаптивних методах управління ускладнює продуктивне керування робочими процесами.

Запропонований нами підхід *«гібридної самоорганізації»* ґрунтується на взаємозв'язку між індивідуальною відповідальністю кожного співробітника та

здатністю групи до колективного ухвалення рішень і самостійного керування процесами. *«Гібридна самоорганізація»* характеризується наступною залежністю - чим краще розвинені навички персонального менеджменту, тим ефективніше працює команда, і навпаки – добре організована команда сприяє розвитку самоорганізації кожного її учасника.

Індивідуальна самоорганізація працівника полягає у здатності автономно розподіляти службовий час, встановлювати пріоритети, відстежувати реалізацію задач, а також у безперервному саморозвитку через самонавчання, самодисципліну та самоконтроль. Вказані компоненти індивідуальної самоорганізації допомагають в побудові порядку, сталої продуктивності і глибинної мотивації до зростання [2].

Відмічаємо, що самоорганізація колективу працівників проявляється у спільному ухваленні рішень, взаємній підтримці, самостійному розв'язанні суперечок і поділі обов'язків на базі загальних переконань та цілей, що гарантує продуктивне функціонування без суворого зовнішнього контролю. Індивідуальна й групова самоорганізація пов'язані - відповідальні та самостійні співробітники створюють злагоджену, самокеровану команду [2].

Дисбаланс між індивідуальною та колективною самоорганізацією може спричинити скорочення продуктивності. Якщо працівники функціонують виключно самостійно, не зважаючи на запити колективу, з'являються труднощі з координацією процесів. Якщо ж організаційні процедури надмірно формалізовані, це може обмежити ініціативу та гнучкість в прийнятті рішень. Таким чином, комплексний підхід *«гібридної самоорганізації»* сприяє уникненню крайнощів та перекосів.

Забезпечення рівноваги між індивідуальною та колективною самоорганізацією є головним завданням для ефективного управління в Agile-командах. Традиційні методики управління зосереджені або на повну свободу дій для кожного співробітника, що може призвести до хаосу, або на жорстке дотримання командних практик, що зменшує гнучкість, адаптивність та змінює темпи ухвалення рішень [3].

Для досягнення балансу між індивідуальною та колективною самоорганізацією пропонуємо застосовувати кілька менеджерських інструментів, а саме: *регулярний зворотний зв'язок*, який сприяє аналізу продуктивності співпраці працівників у команді та аналізу виконання індивідуальних обов'язків працівника; *гнучке делегування*, яке надає можливість диференціювати рівень самостійності відповідно до ступеня підготовки працівника. Наприклад новачки в команді потребують більш чіткої системи, тоді як досвідчені експерти можуть функціонувати автономно.

Суттєвим в менеджерській практиці є *адаптивний поділ функцій у колективі*, який змінюється відповідно до характеру проєкту чи фази його реалізації. Важливим елементом є формування *атмосфери довіри та взаємної підтримки*. Команда повинна не лише розподіляти функції, а й сприяти розвитку кожного її учасника, що стимулює особисту відповідальність і спільну результативність.

Для впровадження *гібридної самоорганізації* у трудовому середовищі потрібні дієві управлінські інструменти. Один із подібних інструментів – *Agile Canvas,* який допомагає узгоджувати індивідуальні та групові цілі у процесі планування роботи. Такий підхід дозволяє кожному співробітнику визначати власні задачі відповідно до діяльності групи, що забезпечує злагодженість у діях [4].

Ще один ефективний інструмент – *Personal Kanban у колективній динаміці*, який поєднує особисту відповідальність із потребою взаємодії в команді. Завдяки візуалізації робочого процесу стає очевидно, хто і за що відповідає, це дозволяє уникати дублювання завдань та покращити співпрацю [5].

*Гнучке управління ролями* виступає важливим компонентом запропонованого підходу. Працівники можуть змінювати свої обов'язки залежно від конкретної фази проєкту та рівня їхньої залученості. Наприклад, більш досвідчені члени колективу можуть брати на себе роль наставників для менш досвідчених учасників, що сприяє не тільки розширенню індивідуальної відповідальності, а й посиленню командної взаємодії.

Серед інших ефективних інструментів доцільно виокремити *парне наставництво*, котре дозволяє посилити рівень самоорганізації через коучинг у груповому середовищі. Це сприяє підвищенню ступеня довіри в колективі та підсилює загальну ефективність роботи.

На основі проведеного нами дослідження, можна стверджувати, що запропонований нами підхід *«гібридної самоорганізації»* є ефективним для зростання продуктивності Agile-команд, оскільки «гібридна самоорганізація» враховує персональні особливості працівників та функцію працівників в груповому механізмі. Збалансоване поєднання індивідуальної відповідальності та колективної взаємодії дозволяє уникати труднощів недостатньої координації та підтримувати високий рівень ініціативи кожного учасника колективу.

Впровадження в практику роботи з персоналом «гібридної самоорганізації», регулярного зворотнього зв'язку, гнучкого делегування, адаптивного поділу функцій у колективі, формування атмосфери довіри та взаємної підтримки, гнучкого управління ролями, парного наставництва дає можливість сучасним організаціям збалансувати автономію та колективну відповідальність. Проаналізовані нами механізми та практики, застосування яких можливо з інструментами командної взаємодії (Agile Canvas, Personal Kanban), допоможуть підвищити рівень задоволеності працівників своєю роботою. Це визначає вектори та перспективи для наших майбутніх досліджень стосовно вдосконалення управлінських методів у сфері гнучких методологій.

**Ключові слова:** agile-методологія, гнучке управління персоналом, гібридна самоорганізація, командна взаємодія.

## Список використаних джерел

*1. Krzywdzinski, M. Team Collaboration and Productivity: Experiences of agile, hybrid, and traditional teams with remote work during the COVID-19 pandemic. (Weizenbaum Series, 28). – Берлін: Weizenbaum Institute for the Networked Society, 2022. – URL: https://doi.org/10.34669/WI.WS/28. (дата звернення 26.03.2025)*

*2. Орлова-Курилова О. Теорія організації: навч. посіб. / О. Орлова-Курилова; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, Ф-т екон. та упр. – Київ: [Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля], 2023. – 239 с. URL: https://timetable.lond.lg.ua/redu/13_book/mobile/index.html (дата звернення 26.03.2025)*

*3. Barney, H. T., Moe, N. B., Dybå, T., Aurum, A., & Winata, M. Balancing Individual and Collaborative Work in Agile Teams / H. T. Barney, N. B. Moe, T. Dybå, A. Aurum, M. Winata // XP 2009: Proceedings of the 10th International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering. Берлін: Springer-Verlag, 2009. С. 53–62. DOI: 10.1007/978-3-642-01853-4_8. URL: https://www.researchgate.net/publication/221592575_Balancing_Individual_and_Collaborative_Work_in_Agile_Teams*

*4. Being Agile. Agile Canvas / Being Agile. – URL: https://beingagile.co.uk/agile-canvas/ (дата звернення 26.03.2025)*

*5. Lean.org.ua. Personal Kanban / Lean.org.ua. – URL: https://lean.org.ua/personal-kanban (дата звернення 26.03.2025)*

*6. Frontiers in Built Environment. Назва стаття: Transformational leadership and project success: the serial meditating roles of team flexibility and team agility / Frontiers in Built Environment. – URL: https://www.frontiersin.org/journals/built-environment/articles/10.3389/fbuil.2023.1334413/full (дата звернення 26.03.2025)*

# Автоматизація прийняття управлінських рішень: роль штучного інтелекту в менеджменті

***Владислав Тузенко***
*здобувач освітньої програми*
*«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: tuzenkovv@krok.edu.ua*
***Олег Мушинський***
*викладач кафедри інформаційного менеджменту,*
*математики та статистики,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0003-4377-8341*

**Актуальність роботи.** Сучасні організації стикаються з дедалі більшою складністю бізнес-процесів, що вимагає швидких і точних управлінських рішень в умовах високої невизначеності. Використання штучного інтелекту (ШІ) дозволяє значно підвищити ефективність прийняття рішень, зменшити людський фактор та підвищити точність прогнозування. Автоматизація управлінських процесів сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності компаній та дозволяє забезпечити гнучкість у прийнятті стратегічних і тактичних рішень. Швидкий розвиток інформаційних технологій та широке застосування алгоритмів ШІ зумовлює необхідність комплексного дослідження їхнього впливу на управлінську діяльність, а також розробку ефективних методів інтеграції ШІ у бізнес-процеси. Це особливо актуально у зв'язку зі зростаючими вимогами до швидкості, обґрунтованості та адаптивності рішень, що приймаються керівниками в умовах нестабільності економічного середовища.

**Об'єктом цього дослідження** є процес автоматизації прийняття управлінських рішень у сучасному менеджменті, що включає технологічні, організаційні та аналітичні аспекти впровадження ШІ у процеси ухвалення рішень.

**Предметом дослідження** є роль штучного інтелекту у підвищенні ефективності управлінських рішень, включаючи методи аналізу даних, прогнозування, управління ризиками та автоматизації процесів прийняття рішень.

**Метою дослідження** є аналіз впливу штучного інтелекту на автоматизацію процесу прийняття рішень у менеджменті, оцінка його переваг, викликів та перспектив у різних сферах управління.

**Інформаційною базою дослідження** були наукові публікації, аналітичні звіти, статистичні дані та практичні кейси застосування ШІ в управлінні тощо.

**Результати дослідження.** Автоматизація управлінських рішень за допомогою ШІ має значний потенціал для підвищення ефективності менеджменту, оскільки алгоритми машинного навчання дають змогу швидко аналізувати великі обсяги даних, знаходити закономірності та формувати оптимальні рішення. Це особливо

помітно у таких напрямах, як прогнозування по-питу, управління ризиками, кадрова політика, логістика та стратегічне планування. Існують си-стеми підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS), що базуються на ШІ та вже успішно застосовуються у фінансовій сфері, виробництві й охороні здоров'я [1]. Значним досяг-ненням у цій галузі стала інтеграція нейронних мереж у процеси ухвалення рішень, що дало змогу адаптувати управлінські стратегії до змін ринку і знизити вплив суб'єктивних чинників на результат. Такі системи також відкривають можливості персоналізації управлінських рішень залежно від специфіки підприємства, що суттєво підвищує ефективність менеджменту [1].

Застосування ШІ у менеджменті допомагає знижувати операційні витрати, оскільки автоматизовані системи дають можливість ефективно аналізувати історичні дані, здійснювати прогнозування майбутніх тенденцій та оперативно реагувати на зміни ринку. Це особливо актуально у сфері фінансів та страхування, де важливо вчасно виявляти шахрайські схеми. У логістиці та управлінні ланцюгами постачання алгоритми штучного інтелекту спрощують планування запасів, підвищують точність оцінки потреб ринку та зменшують витрати завдяки аналізу у режимі реального часу [2]. Важливою перевагою ШІ є його роль у кризових ситуаціях: у періоди економічної нестабільності або пандемій системи ШІ можуть оперативно оцінювати ризики та рекомендувати оптимальні заходи для уникнення фінансових втрат. Істотний внесок ШІ спостерігається й у роботі з персоналом. Технології машинного навчання застосовуються для автоматизації рекрутингу, оцінювання продуктивності співробітників і розробки індивідуальних програм навчання. Використання чат-ботів, алгоритмів для аналізу резюме та рекомендаційних систем суттєво скорочує час на пошук кандидатів та відбір персоналу, підвищуючи ефективність HR-департаментів [3].

У маркетингу аналітичні інструменти на базі ШІ дають змогу зібрати й обробити великі обсяги даних про поведінку клієнтів, що полегшує виявлення тенденцій і формування персоналізованих пропозицій. Завдяки цьому зростає рівень задоволеності клієнтів та відбувається підвищення результативності рекламних кампаній. Подальша інтеграція ШІ з іншими передовими технологіями, як-от Інтернет речей (IoT) і блокчейн, створює сприятливе середовище для розробки нових бізнес-моделей, у яких підвищена прозорість, безпечність транзакцій та можливість обробки даних у реальному часі. Проте впровадження ШІ у практику менеджменту наштовхується на низку викликів, серед яких дефіцит кваліфікованих кадрів, вагомі інвестиції у технологічну інфраструктуру, а також етичні й правові аспекти (зокрема, захист конфіденційності даних і відповідальність за помилки в рекомендаціях ШІ). Компаніям доводиться вибудовувати політику управління даними, розробляти етичні кодекси для роботи з алгоритмами штучного інтелекту, а також впроваджувати процедури дотримання законодавства щодо захисту персональних даних.

З огляду на зазначене, штучний інтелект виступає інструментом, що

сприяє ефективному переходу від стану невизначеності до стану визначеності, забезпечуючи підтримку процесу прийняття рішень [4]. Завдяки здатності аналізувати великі обсяги даних, виявляти приховані закономірності та пропонувати обґрунтовані альтернативи, ШІ значно підвищує об'єктивність і точність оцінки ситуацій, у яких потрібно оперувати жорсткою інформацією.

Ключове значення при інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси має готовність персоналу опановувати нові технології. Найскладніша система ШІ не буде ефективною, якщо менеджери й фахівці не мають належного рівня цифрової грамотності. Тому організаціям варто інвестувати у навчання спеціалістів, розвиток мультидисциплінарних команд і створення внутрішньої культури інновацій. Перспективи автоматизації ухвалення управлінських рішень із залученням ШІ вкрай широкі, і в найближчому майбутньому варто очікувати на ще більший прорив, включно з удосконаленням алгоритмів глибинного навчання та підкріпленого навчання, розповсюдженням ШІ у малому й середньому бізнесі, а також розквітом технологій обробки природної мови (NLP) і розвитку доповненої аналітики (augmented analytics). Зі свого боку, підприємства, які першими успішно інтегрують ці інструменти у всі ланки управління, отримуватимуть вагомі конкурентні переваги та стійкість до змін.

Загалом автоматизація управлінських рішень за допомогою ШІ є потужним інструментом підвищення ефективності менеджменту, зниження витрат і формування конкурентних переваг на ринку. Завдяки вдалому застосуванню методів прогнозування, управління ризиками, оптимізації логістичних процесів та HR-технологій на основі машинного навчання та нейронних мереж організації можуть швидше реагувати на виклики сучасного динамічного середовища. Хоча перед бізнесом стоять значні завдання, пов'язані з високою вартістю впровадження інновацій, нестачею фахівців і дотриманням етичних норм, розвиток ШІ невпинно прискорюється, а його роль у стратегічному й оперативному управлінні постійно зростає. У світлі цього подальші дослідження та практичні впровадження інтелектуальних систем ухвалення рішень стають надзвичайно важливими для забезпечення довгострокового успіху й конкурентоспроможності будь-якої організації.

**Ключові слова:** штучний інтелект, автоматизація, прийняття рішень, алгоритми, машинне навчання.

## Список використаних джерел

*1. IBM Institute for Business Value. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.ibm.com*

*2. Kaplan, J. Artificial Intelligence: What Everyone Needs to Know. Oxford University Press, 2016. c. 138.*

*3. Russell, S., & Norvig, P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. Pearson, 2020. 1150 c.*

*4. Рач Д. В. Управління невизначеністю та ризиками в проекті: термінологічна основа. Управління проектами та розвиток виробництва. 2013. № 3. С. 146-164*

# Застосування Agile-підходів для створення мінімально життєздатної моделі фондового ринку в Україні

***Сергій Тихоненко***
*здобувач освітньої програми*
*«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: tykhonenkoss@krok.edu.ua*
***Олег Мушинський***
*викладач кафедри інформаційного менеджменту,*
*математики та статистики,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0003-4377-8341*

**Актуальність теми.** Формально фондовий ринок в Україні існує, проте на практиці він майже не функціонує як повноцінний механізм залучення інвестицій. Основна активність зосереджена навколо облігацій внутрішніх державних позик (ОВДП), тоді як інструменти для прямого інвестування громадян або бізнесу — практично відсутні. Станом на 2025 рік частка фондового ринку у фінансовій системі країни залишається нижчою за 5% [1].

В умовах війни та економічної нестабільності особливої ваги набуває пошук інноваційних, адаптивних механізмів розвитку фінансової системи. Розробка мінімально життєздатної моделі фондового ринку є необхідним кроком для формування нового бачення капіталізації української економіки. Така модель має враховувати обмежений доступ до міжнародного фінансування, низьку довіру до традиційних інституцій, високий рівень ризику, а також недостатню обізнаність громадян щодо інвестиційних можливостей. У цьому контексті гнучкі підходи до моделювання фінансових рішень здатні забезпечити динамічну реакцію на виклики зовнішнього середовища та поступову еволюцію інституційної архітектури ринку на основі потреб користувачів.

**Метою дослідження** є обґрунтування доцільності застосування гнучких підходів до побудови саме концептуальної моделі фондового ринку, яка слугуватиме основою для подальшої розробки нормативних, організаційних і технологічних рішень.

**Об'єкт дослідження:** процес адаптації Agile-підходів у фінансовому секторі України.

**Предмет дослідження:** можливості використання гнучких методів для створення фондового ринку в умовах обмежених ресурсів.

**Методологія дослідження.** Використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, моделювання (побудова алгоритму запуску MVP (мінімально життєздатний продукт)) та контент-аналізу аналітичних звітів НКЦПФР і НБУ.

**Результати дослідження:** На першому етапі проаналізовано стратегічні документи щодо розвитку фондового ринку України, зокрема «Стратегію

розвитку фінансового сектору України до 2025 року» [1], де наголошено на необхідності створення сприятливих умов для фондового інвестування. Згідно з аналітичними оцінками, частка фондового ринку у фінансовій системі країни не перевищує 5% [2]. Як зазначають Голюк В. Я., Кузьмінський В. З. та Чумаченко О. Г. [3], розвиток фондового ринку в Україні стримується низькою ліквідністю, домінуванням боргових інструментів, валютними обмеженнями та високими воєнно-політичними ризиками.

На другому етапі досліджено сучасні ініціативи цифрової трансформації ринку капіталу, зокрема співпрацю Міністерства економіки України з компанією NASDAQ [4]. Окрему увагу приділено міжнародному досвіду — наприклад, у Литві створено блокчейн-пісочницю LBChain, а в Естонії — національну фінтех-пісочницю для регуляторного експериментування. Відповідно до звіту OECD, такі sandbox-рішення підвищують гнучкість регулювання та дозволяють державам ефективно тестувати фінансові інновації.

Додатково, з метою підвищення інвестиційної привабливості, в Україні впроваджуються механізми страхування іноземних інвестицій від воєнних та терористичних ризиків. Відповідні положення закріплені в оновленій редакції Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» [5]. Це може стати додатковим фактором зниження ризиків для потенційних учасників MVP-моделі фондового ринку

На третьому етапі сформовано концепцію MVP українського фондового ринку. Вона включає: Цифрову платформу для торгівлі облігаціями МСБ (малого і середнього бізнесу); Верифікацію інвесторів через BankID та використання банківських рахунків; Застосування принципів Agile: запуск з мінімальним функціоналом, ітеративна адаптація та зворотний зв'язок.

У цьому контексті модель розглядається як багатокомпонентна система, що поєднує технічні, правові, організаційні та поведінкові елементи. Подібні підходи застосовувалися при створенні фінансових платформ типу Revolut, яка розпочинала з MVP і поетапно масштабувала свій функціонал через серії гіпотез і перевірок.

На четвертому етапі запропоновано покроковий алгоритм реалізації моделі:

1. Запуск спеціального правового режиму;
2. Визначення MVP-продукту — платформи для обігу облігацій МСБ;
3. Пілотування на обмеженій групі емітентів;
4. Збір зворотного зв'язку від інвесторів і регулятора;
5. Масштабування через інтеграцію з державними сервісами (Дія, BankID).

Аналогічну логіку було використано при виведенні на ринок компанії Monzo, яка спершу протестувала мінімальний функціонал на обмеженому колі користувачів, отримала зворотний зв'язок і лише потім масштабувалась.

П'ятий етап передбачає оцінку ефективності моделі за такими критеріями:

- кількість емітентів та інвесторів;
- обсяг первинних розміщень;
- технічна інтеграція з держсистемами.

Такий підхід узгоджується з принципами Agile-фінансового моделювання, що передбачає короткі ітерації, перевірку гіпотез та адаптацію рішень до змін середовища.

Шостий етап охоплює нормативну адаптацію та поступове закріплення результатів у законодавстві. Згідно з рекомендаціями Світового банку та OECD, sandbox-підходи дозволяють державам формувати політику на основі реальних експериментів, знижуючи бар'єри для інновацій і підвищуючи безпеку системи.

Практична значущість дослідження. Запропонований Agile-підхід у поєднанні з концепцією MVP дозволяє за умов обмежених ресурсів створити модель фондового ринку, яка може бути реалізована поетапно без необхідності значних інвестицій. Це створює можливості для: Розширення доступу до фінансування для МСБ; Розвитку цифрової фінансової інфраструктури; Формування довіри до інвестиційних механізмів; Поступової адаптації регуляторного середовища до інновацій

**Висновки.** Agile-підхід може стати основою для розбудови гнучкої, стійкої та орієнтованої на користувача фінансової інфраструктури в Україні. Ідея мінімально життєздатної моделі (MVP) фондового ринку є не лише теоретично обґрунтованою, а й практично досяжною — її реалізація можлива вже в межах чинного правового поля за умови ефективної координації між НКЦПФР, НБУ, Міністерством цифрової трансформації та іншими учасниками ринку.

Запропонована модель охоплює не тільки технічні аспекти (платформа), а й організаційні, правові, економічні та освітні елементи, що створює цілісну концепцію розвитку фондового ринку. Вона передбачає поетапне впровадження, починаючи з простих інструментів для МСБ, що дозволяє знизити бар'єри входу, мінімізувати ризики, адаптувати регуляторне середовище та сформувати початкову довіру до механізмів інвестування.

Успішність реалізації MVP-моделі може бути оцінена за кількома критеріями: кількість залучених підприємств, обсяг первинних розміщень, рівень інтересу з боку інвесторів, ефективність зворотного зв'язку з ринку та технічна інтеграція з державними сервісами. Крім того, модель має потенціал масштабування — як за інструментами, так і за категоріями учасників.

У довгостроковій перспективі це дозволить створити передумови для відновлення повноцінного фондового ринку, посилити внутрішнє інвестування, зменшити залежність від зовнішніх запозичень і сприяти економічній стабілізації країни.

**Ключові слова:** фондовий ринок, MVP, Agile-підходи, цифрова платформа, інвестування.

## Список використаних джерел

*1. Міністерство фінансів України. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sectoru_ua.pdf*

*2. НКЦПФР. Аналітика ринку капіталу України. URL: https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/*

*3. Голюк В. Я., Кузьмінський В. З., Чумаченко О. Г. Сучасний стан фондового ринку України*

*та перспективи його розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 64. С. 464–469. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-96*
*4. Свириденко Ю. NASDAQ допомагатиме Україні розвивати ринки, підприємництво та доступ українських компаній до фінансування. Міністерство економіки України. 2024. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e7a58dc1-a123-49c4-ac17-120c5dc3bc51*
*5. Закон України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1792-19#Text*

# Ідентифікація ризиків в управлінні проєктами з використання технологій штучного інтелекту

***Іван Крискун***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: kryskunim@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0003-9608-3604*
***Ольга Орлова-Курилова***
*д.е.н, професор,*
*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.** Управління ризиками є важливим фактором для досягнення успіху в реалізації ІТ-проєктів. Впливовим є рання ідентифікація ризиків, оскільки невизначені ризики можуть порушити цілі проєкту через затримки, перевитрати коштів або невдачі. Традиційні методи ідентифікації ризиків, такі як мозковий штурм експертів, контрольні списки та огляди отриманих уроків (lessons learned), значною мірою визначаються завдяки досвіду та інтуїції керівників проєктів. Покладання оцінки ризиків на менеджерів проєктів робить процес схильним до людської упередженості та недогляду. Суб'єктивне, індивідуальне сприйняття ризиків впливає на те, які ризики помічаються, а які залишаються поза увагою. Важливі особливості ризиків не враховуються, якщо ключовий персонал залишить компанію, і не буде дотичним до процесу визначення ризиків [1].

Враховуючи ці виклики, зростає необхідність в більш системних методах ідентифікації ризиків. Штучний інтелект (ШІ) стає важливим інструментом у виявленні та фіксації ризиків.

Проблематиці вивчення особливостей управління ризиками в ІТ проєктах присв'ячені праці І. О. Губарєва та Н. В. Трушкіна [2]. Автори наукових праць Бачинський О. І. [3], Лахман М.[4], Антоніо Н. [5] звертають увагу на використання ШІ в управлінні проєктами.

**Об'єктом дослідження** є процеси ідентифікації ризиків при управлінні проєктами в галузі інформаційних технологій.

**Предметом дослідження** є процеси ідентифікації ризиків при управлінні проєктами в галузі інформаційних технологій з використанням можливостей ШІ.

**Метою дослідження** є оцінити роль технологій ШІ у визначенні проєктних ризиків, а також порівняти відомі рішення на основі ШІ, призначені для ідентифікації ризиків.

Наявність інструментів ШІ для ідентифікації ризиків проєкту зараз достаньо різноманітний: від спеціалізованих платформ управління ризиками до загально-

доступних сервісів ШІ, інтегрованих у робочі процеси проєкту. Ці інструменти використовують ШІ двома основними способами: (а) - аналіз текстової інформації за допомогою NLP (Natural Language Processing) та ШІ на основі даних, що були використані при навчанні моделі для виявлення потенційних ризиків; (б) - аналіз проєктних даних (з використанням машинного навчання та прогнозної аналітики) для прогнозування рівнів ризику. Багато сучасних рішень поєднують елементи обох підходів. Нижче ми порівнюємо кілька відомих інструментів і підходів на основі ШІ, приділяючи увагу технічним характеристикам і реальним застосуванням [6].

**Асистенти на базі генеративного ШІ (ChatGPT, Claude, Bard).** Одним із підходів є використання генеративних мовних моделей ШІ для мозкового штурму та складання списку ризиків проєкту. Такі інструменти, як ChatGPT від OpenAI, Claude від Anthropic або Bard від Google, можуть приймати опис проєкту та створювати вірогідні сценарії ризику, які розглядатимуться менеджером проєкту.

Асоціація управління проєктами (APM) продемонструвала, що, ввівши добре розроблений запит (prompt) з описом проєкту (наприклад, «оновити бухгалтерське програмне забезпечення організації»), ChatGPT може запропонувати низку потенційних ризиків (наприклад, проблеми з міграцією даних, проблеми з адаптацією користувачів, проблеми з дотриманням нормативних вимог), які можуть не виявитися під час початкового командного мозкового штурму [7]. Цінність таких генеративних інструментів ШІ полягає в їхній здатності генерувати нові ідеї та описувати ризики, які не помічаються.

**Цільові платформи для ідентифікації ризиків на базі ШІ (RAIDLOG's AI Risk Register).** Окрім генеративного ШІ загального призначення, існують спеціалізовані платформи для ідентифікації ризиків проєкту. Такі платформи вбудовують ШІ спеціально для ідентифікації та реєстрації ризиків. Прикладом такої платформи є RAIDLOG (raidlog.com), яка декларує себе як «перший у світі реєстр ризиків на основі ШІ» [8].

Платформа RAIDLOG діє як інтелектуальний помічник у реєстрації ризиків, яка враховує опис проєкту, введений користувачем. Платформа використовує механізм ШІ для створення списку потенційних ризиків, адаптованих до конкретного проєкту. Це автоматизоване створення журналу RAID (ризики, припущення, проблеми, рішення). Базова технологія не є повністю загальнодоступною, але, виходячи з її опису, RAIDLOG ймовірно, використовує комбінацію розуміння природної мови (для аналізу опису проєкту) та навченої моделі (можливо, спеціальної мовної моделі або сховища знань про ризики) для створення записів про ризики з описами. Відповідно до документації продукту, генератор ризиків ШІ може «визначити 75% ризиків вашого проєкту одним нажатям миші», що дає командам проєкту значну перевагу в мозковому штурмі ризиків [8].

**ШІ інтегрований в програмне забезпечення для управління проєктами (Asana's "Teammate", Wrike's AI Predictor).** Пакети програмного забезпечення

для управління проєктами включають функції ШІ, які допомагають ідентифікувати та керувати ризиками в поточних проєктах. Два ілюстративних приклади – інтелектуальний помічник Asana та Wrike's AI Project Risk Prediction. Asana являється популярною платформою керування роботою, і представила функцію ШІ (під назвою «Teammate»), яка аналізує дані проєкту (розклади завдань, залежності, навантаження команди) для виявлення шаблонів, які можуть вказувати на те, що проєкт знаходиться під загрозою [7]. Наприклад, якщо ШІ помітить, що кластер критичних завдань відстає від графіка або один член команди перевантажений завданнями, він виділить цю частину проєкту як зону потенційного ризику.

**Прогнозна аналітика та моделі машинного навчання.** Існують інструменти з визначення ризиків які виходять за рамки конкретних інструментів ШІ і включають власні моделі машинного навчання або розширені аналітичні структури, розроблені в організаціях або дослідницьких проєктах. Згадані моделі, як правило, спрямовані на прогнозування ризиків або результатів проєкту (наприклад, ризик провалу проєкту, перевитрати коштів, відхилення від графіка) шляхом навчання на історичних даних проєкту. Для реалізації моделей машинного навчання можуть використовуватись різноманітні контрольовані алгоритми навчання наприклад: дерева рішень; Random forest [10]; машини підвищення градієнта; нейронні мережі або ансамблеві методи, які навчаються на характеристиках минулих проєктів та їх результатах. Такі алгоритми машинного навчання враховують розмір проєкту, тривалість, досвід команди, мінливість вимог, кількість змін вимог, кількість проблем тощо. Вони намагаються класифікувати або регресувати рівень ризику або ймовірність успіху. Проведені наукові дослідження продемонстрували доцільність та значущість прогнозованої аналітики та машинного навчання для аналізу ризиків. Баускар та ін. (2024) створив класифікатори машинного навчання для прогнозування рівнів ризику проєкту, досягаючи точності до 85% у визначенні проєктів високого ризику за допомогою моделі Gradient Boosting Machine [9].

Нами було проведено порівняння інструментів з ШІ для реєстрації ризиків за технічнічними можливостями, особливостями застосування при управлінні ІТ-проєктами, визначені переваги та недоліки. Для аналізу використовувались результати досліджень, які висвітлені у працях [6,7,8,9] а також власний досвід користування інструментами сприяв визначенню результатів за п'ятьма позиціями. *Позиція 1* - Асистенти на базі генеративного ШІ (ChatGPT, Claude, Bard): технічні можливості (NLP, загальний генеративний ШІ, загальнотренований); особливостями застосування при управлінні ІТ-проєктами (початковий мозковий штурм ризиків); переваги (швидкі, широкий діапазон знань, креативні пропозиції по ризикам); недоліки (загальна інформація, вимагає експертної перевірки). *Позиція 2* - RAIDLOG's AI Risk Register: технічні можливості (NLP, спеціально тренований ШІ, класифікація ризиків); особливостями застосування при управлінні ІТ-проєктами (швидке створення початкових ризиків, створення структурованого журналу RAID); переваги (швидкий, структурований,

контекстуалізовані ризики); недоліки (потребує людського вдосконалення, обмежена прозорість). *Позиція 3* - Asana's AI "Teammate": технічні можливості (прогнозована аналітика, розпізнавання шаблонів ML, аналіз даних проєкту в реальному часі); особливостями застосування при управлінні IT-проєктами (постійний моніторинг ризиків, передбачення майбутнього ризику); переваги (постійний моніторинг, проактивні сповіщення); недоліки (залежність від якості даних, обмежені налаштування). *Позиція 4* - Wrike's AI Risk Predictor: технічні можливості (прогнозні моделі машинного навчання, аналіз історичних даних проєкту); особливостями застосування при управлінні IT-проєктами (прогнозування затримок графіків у режимі реального часу, кількісна оцінка ризиків); переваги (точність, постійна оцінка ризику); недоліки (сфокусований на розкладі, не зрозумілий внутрішній механізм роботи (чорна скринька)). *Позиція 5* - Спеціальні прогнозовані моделі ML (наприклад, підсилення градієнта): технічні можливості (розширений NLP (моделі BERT), врахування контексту); особливостями застосування при управлінні IT-проєктами (прогнозування загальних проєктних ризиків (затримки, помилки, перевищення бюджету)); переваги (висока точність, налаштований під спеціальний контекст); недоліки (вимагає багато спеціальних даних, проблеми з інтерпретацією даних). Вважаємо що цей аналіз буде сприяти розширенню загального уявлення про можливості інструментарію з використанням ШІ для визначення ризиків при управління IT- проєктами.

**Висновок:** технології ШІ починають суттєво впливати на визначення ризиків в управлінні IT-проєктами. Завдяки поєднанню обробки природної мови, машинного навчання та прогнозної аналітики інструменти ШІ можуть обробляти набагато більше інформації, ніж могла б команда людей, виявляючи потенційні ризику в шаблонах історичних даних або текстовому контексті. Порівняння таких інструментів, як реєстр ризиків штучного інтелекту RAIDLOG, генеративні помічники штучного інтелекту (ChatGPT тощо) і доповнені штучним інтелектом платформи (Asana, Wrike) показує, що кожна платформа має унікальні переваги, а саме: одні забезпечують широту та креативність у мозковому штурмі ризиків, тоді як інші пропонують глибину та точність у поточному моніторингу ризиків. Усі розглянуті інструменти з використанням ШІ спрямовані на те, щоб змінити управління ризиками проєкту на більш проактивий підхід.

**Ключові слова:** управління ризиками, реєстрація ризику, управління проєктами, штучний інтелект (ШІ).

## Список використаних джерел

*1. Gao N., Touran A., Wang Q., Beauchamp N. Construction risk identification using a multi-sentence context-aware method. Elsevier, 2024. URL: https://www.nickbeauchamp.com/work/gao-risk-nlp.pdf (дата звернення: 25.03.2025).*

*2. Губарєва І.О., Трушкіна Н.В. Процес управління ризиками в IT-проєктах. 2023. URL: https://www.journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3914/3562 (дата звернення: 25.03.2025).*

*3. Бачинський О.І. Використання штучного інтелекту як інструменту управління проєктами.*

*2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-18 (дата звернення: 25.03.2025).*
*4. Lahmann M. AI will transform project management. Are you ready?. PwC. URL: https://www.pwc.ch/en/insights/risk/ai-will-transform-project-management-are-you-ready.html (дата звернення: 25.03.2025).*
*5. Nieto-Rodriguez A., Vargas R.V. How AI Will Transform Project Management. Harvard Business Review. 2023. URL: https://hbr.org/2023/02/how-ai-will-transform-project-management (дата звернення: 25.03.2025).*
*6. Abari R. Leveraging AI in Project Risk Management: Enhancing Predictive Analytics and Uncertainty Management. URL: https://www.academia.edu/118292727/Leveraging_AI_in_Project_Risk_Management_Enhancing_Predictive_Analytics_and_Uncertainty_Management (дата звернення: 25.03.2025).*
*7. Elliott J. How AI is turbocharging project risk management. 2024. URL: https://apm-core-prelive-cms.azurewebsites.net/blog/how-ai-is-turbocharging-project-risk-management (дата звернення: 25.03.2025).*
*8. Raidlog. The world's first AI powered Risk Register. URL: https://raidlog.com/ai (дата звернення: 25.03.2025).*
*9. Bauskar S.R., Madhavaram C.R., Galla E.P. Predictive Analytics for Project Risk Management Using Machine Learning. 2024. URL: https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=137197 (дата звернення: 25.03.2025).*
*10. Вікіпедія. Random forest. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Random_forest (дата звернення: 04.04.2025).*

# Information management in higher education institutions: challenges of digital transformation

***Tetiana Daliavska***
*PhD in Political Science,*
*Associate Professor of the Department of Journalism,*
*University of Economics and Law «KROK» Kyiv, Ukraine,*
*e-mail: DaliavskaTP@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-4473-0684*

In today's world, the digital transformation of higher education institutions (HEIs) is a key area for improving the education sector in Ukraine. The integration of information technology into all aspects of university activities is becoming a necessity for effective management, transparency and adaptation to new educational challenges. In this context, information management - the system of information resources management – plays a significant role, as it contributes to improving communication processes, increasing the competitiveness of higher education institutions and ensuring sustainable development of the education sector.

The digital transformation of education not only strengthens established approaches to the learning process but also requires new models of information management. Foreign researchers, such as Huggins and Izushi, have repeatedly emphasised that modern universities should focus not on competing for the title of the best, but on creating a unique educational ecosystem. [1]. And one of the important tools for creating such a comfortable educational ecosystem is information management, and it is effective information management that allows achieving this uniqueness, ensuring transparency, accessibility of information and interaction of all participants in the educational process. By this term, we mean actions such as systematic collection, processing, storage and dissemination of data to support decision-making, academic performance, research and administrative activities.

Information management covers the processes of collecting, processing, storing and disseminating information at the university. Its key components are

• Information and communication policy - strategic management of information flows based on openness, transparency and interactivity.

• Administration of digital platforms - management of the official website, social media profiles, educational portals, etc.

• Information security - measures to protect confidential data and comply with legal requirements.

The information and communication policy of a Higher Education Institution (HEI) generally outlines how the institution manages, shares, and communicates information internally among staff and students, as well as externally with stakeholders such as prospective students, alumni, and the public.

Basic principles of information and communication policy. Building an effective information policy of a higher education institution is based on the following principles:

• Transparency and openness – accessibility of important information for all

stakeholders, which builds trust.

• Two-way exchange of information – interaction between students, teachers, administration and other stakeholders.

• Targeted communication – adaptation of information for different audiences (students, teachers, employers).

• Active community participation – involving stakeholders in decision-making through discussions, surveys, and forums.

• Strategic planning – development of long-term communication strategies in line with the HEI's objectives.

• Adaptability – flexibility in responding to changes in the educational, technological and social environment [2].

Administration of websites and social networks: the case of KROK University. One of the most important aspects of information management is the management of official digital platforms. The experience of Ukrainian higher education institutions, including «KROK» University, shows a significant impact of online presence on student engagement, improving the image of the institution and the effectiveness of communications.

The official website of «KROK» University is an open information environment for presenting information. The development of the university's official website is important from many perspectives, contributing to improving its reputation, attracting and retaining students, and improving the overall quality of educational services. Although the trends in the representation of educational institutions are now shifting more towards social media, such an official resource as a website and its development remain important priorities for the strategic development of information media. This is not only related to the advertising aspect of brand building, but also to monitoring the quality of education.

The use of social media, chatbots, education platforms and electronic document management contributes to the creation of an effective communication ecosystem.

The university's representation in social media is manifested in the provision of educational information relevant to society and the broadcasting of popular entertainment information, which makes the university's page/group in a social network more accessible and understandable to the target audience, as well as more transparent activities of the higher education institution.

Recent studies point to the fact that modern young people trust information received through social media more than through traditional media or advertising resources. In addition, research results show that social media have the most significant impact on the decision-making process of users. Thus, we can say that communication of HEIs through the media is also an important element and depends on the successful implementation of information management in an educational institution.

Information security in higher education institutions is a critical task that includes both technical and organisational measures. The main aspects of information security are:

• Protection of personal data. Universities work with a large amount of personal

data of students, faculty and staff. Compliance with the requirements of the law, in particular the Law of Ukraine 'On Personal Data Protection', is mandatory.

• Cybersecurity and protection of information systems. The use of anti-virus software, two-factor authentication, regular system updates and data backups helps prevent information leakage.

• Controlling access to information. Administration of access rights to digital resources ensures the safety of confidential information and prevents unauthorised interference.

• Training and digital literacy. Regular trainings and information campaigns for students and teachers help to increase the level of cyber literacy and awareness of possible threats.

As a result of the fact that digital transformation processes are constantly evolving and sometimes resemble a long marathon, this requires new approaches to information resource management from higher education institutions. Accordingly, information management is becoming a key tool for ensuring effective communication, transparency and competitiveness of universities. The idea of information management should be implemented more actively in higher education, as the information society is constantly evolving through sustainable informatisation. Effective administration of educational platforms, websites and social networks of higher education institutions, strategic planning of information and communication policy and adaptability to new challenges allow higher education institutions to meet modern educational standards and strengthen their image in the global educational space. And this is what will help to create a successful unique educational ecosystem.

**Keywords:** information management, communication management, information and communication policy, social media.

## List of references:

*1. Huggins R., Izushi H. The competitive advantage of nations: Origins and journey. Competitiveness Review. 2015. 25 (5). P. 458-470.*

*2. Lomachynska I. A. Digital transformation of higher education: challenges and prospects. Proceedings of the 79th scientific conference of the teaching staff and researchers of the Faculty of Economics and Law of the I. I. Mechnikov Odesa National University (Odesa, 27-29 November 2024) / edited by O. V. Poberezhets; editors-in-chief: E. I. Maslennikov, A. L. Sviatoshniuk, et al: Oldi+, 2024. - P. 106-109.*

# Застосування великих даних у процесі прийняття економічних рішень: теоретико-прикладний аналіз

***Роман Пашковський***
*аспірант,*
*ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: PashkovskyiRV@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0003-6676-2446*

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та зростаючої невизначеності глобального середовища процеси прийняття економічних рішень зазнають якісних змін. Традиційні підходи до збору, обробки та аналізу інформації поступаються місцем новим методам, заснованим на масивних даних, аналітичних платформах та штучному інтелекті. Великі дані (Big Data) стають стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність економічних суб'єктів, ефективність державного управління та здатність адаптуватися до динамічних викликів сучасності.

Метою цієї роботи є комплексний аналіз теоретичних основ і прикладних підходів до використання великих даних у процесі прийняття економічних рішень, зокрема в контексті післявоєнного відновлення та цифрової модернізації економіки України. Актуальність теми посилюється не лише глобальними трендами цифровізації, а й необхідністю швидкого реагування на кризові явища, пов'язані з воєнними діями, економічною турбулентністю та потребою у формуванні нових стратегічних моделей управління.

В основі дослідження лежить розмежування трьох ключових аспектів використання великих даних: фізичного, аналітичного, інтеграційного та етично-безпекового. Такий підхід дозволяє розглядати Big Data не лише як масив інформації, а як цілісну систему, що охоплює етапи генерації, обробки, аналізу й інтеграції даних у процес прийняття рішень.

**1. Фізичний аспект: інфраструктура та джерела великих даних**

Фізичний аспект охоплює технологічну основу для збирання, передачі, зберігання та первинної обробки великих даних. Джерела Big Data є надзвичайно різноманітними. Вони включають

• активність користувачів у цифровому середовищі (соціальні мережі, електронна комерція, інформаційні портали);

• сенсорні системи інтернету речей (IoT) у промисловості, транспорті, енергетиці, медичних установах;

• архіви транзакцій фінансових установ і лог-файли цифрових систем;

• державні та відкриті реєстри, системи відеоспостереження, мобільні додатки тощо.

Обсяг таких даних постійно зростає: у 2024 році глобальний обсяг даних становив понад 149 зетабайтів, а до 2025 року прогнозується зростання до 181 зетабайта. Це зумовлює високі вимоги до інфраструктури їх обробки, включаючи розподілені сховища, хмарні сервіси, високопродуктивні обчислювальні

кластери.

Методи збирання великих даних варіюються від веб-скрапінгу та API-інтерфейсів до логування подій і фіксації даних сенсорами в режимі реального часу. У сучасній практиці важливо відрізняти потокові (streaming) і пакетні (batch) методи збору, залежно від потреб оперативної або періодичної аналітики.

Для зберігання великих обсягів інформації застосовуються як традиційні реляційні бази даних (SQL), так і NoSQL-рішення, що забезпечують горизонтальне масштабування, гнучкість і високу швидкодію. Особливу роль відіграють хмарні платформи (Amazon S3, Azure, Google Cloud), які дозволяють оптимізувати витрати, забезпечити доступність і масштабованість обробки даних.

**2. Аналітичний аспект: підготовка, моделювання, алгоритми**

Аналітичний аспект стосується етапу перетворення необроблених даних на структуровану інформацію, що може використовуватися в управлінні. Переданалітична обробка включає очищення даних від помилок, дублювань, заповнення пропущених значень, нормалізацію та перетворення до уніфікованих форматів. Без якісної підготовки аналітика не лише втрачає точність, а може призвести до хибних управлінських рішень.

Після підготовки дані підлягають аналізу за допомогою сучасних інструментів:

• статистичних моделей;

• алгоритмів машинного навчання (класифікація, кластеризація, регресія);

• прогнозного моделювання на основі часових рядів;

• аналізу текстів (text mining);

• аналізу соціальних мереж (SNA);

• візуалізаційних інструментів (дашборди, інтерактивні графіки тощо).

Застосування цих методів дозволяє виявляти приховані закономірності, оцінювати ризики, виявляти тренди та будувати сценарії розвитку подій, що є критично важливим для прийняття рішень в умовах невизначеності.

**3. Інтеграційний аспект: системи підтримки рішень та управлінські платформи**

Інтеграційний аспект охоплює механізми впровадження результатів аналізу у систему економічного управління. Ключовими інструментами є:

• Системи підтримки прийняття рішень (СППР), що поєднують штучний інтелект, машинне навчання, моделювання сценаріїв і візуалізацію;

• **BI-платформи (Business Intelligence)**, які орієнтовані на історичний аналіз і звітність;

• **ERP- і CRM-системи**, що інтегрують дані в операційну діяльність підприємств;

• **платформи прогнозної аналітики**, що забезпечують моделювання майбутніх економічних процесів з використанням нейронних мереж, регресійних моделей тощо.

Останнім часом зростає роль **аналітичних хабів** — спеціалізованих

структур, що забезпечують обробку й інтерпретацію даних у реальному часі з метою оперативного реагування на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

**Етичні та безпекові аспекти**

Поряд із технологічними викликами актуалізуються питання етики, приватності та інформаційної безпеки. Використання великих даних передбачає збір персональної інформації, що створює ризики порушення конфіденційності та зловживань. Тому важливо дотримуватись принципів прозорості, згоди, захисту персональних даних відповідно до міжнародних стандартів (GDPR, ISO/IEC 27001 тощо).

Розробка політик у сфері Big Data має враховувати баланс між ефективністю аналітики та захистом прав людини, що є особливо важливим для демократичного суспільства в умовах війни та післявоєнного відновлення.

**Висновки**

Великі дані перетворюються на стратегічний ресурс, здатний змінити логіку економічного управління. Вони дозволяють перейти від інтуїтивних рішень до обґрунтованих дій, базованих на доказовій аналітиці. У контексті України ефективне впровадження Big Data в економіку може стати ключовим фактором її стійкості, відновлення та інноваційного зростання.

Подальші дослідження доцільно спрямовувати на:

- розробку адаптивних моделей прогнозування;
- оптимізацію методів зберігання й обробки;
- створення інтегрованих платформ управління;
- регулювання етичних стандартів використання даних.

Лише комплексний підхід до використання великих даних, що охоплює технічні, аналітичні та інституційні аспекти, забезпечить їх ефективне застосування у процесі прийняття економічних рішень в умовах цифрової трансформації.

**Ключові слова:** великі дані; прийняття економічних рішень; цифрова економіка; аналітика даних; системи підтримки прийняття рішень.

**Список використаних джерел**

*1. Schwab K. Shaping the Fourth Industrial Revolution. London: Penguin, 2018. 198 с.*

*2. Mayer-Schönberger V., Cukier K. Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think. Harper Business, 2014. 272 с.*

*3. Sharda R., Delen D., & Turban E. Analytics, Data Science, & Artificial Intelligence: Systems for Decision Support (11th ed.). Pearson Education, 2021. 832 с.*

*4. Kshetri N. Big data's impact on privacy, security and consumer welfare. Telecommunications Policy. Volume 38, Issue 11. 2014. С. 1134-1145.*

*5. Gandomi, A., & Haider, M. Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. International Journal of Information Management, 35(2). 2015. Режим доступу: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401214001066.*

*6. Grady N. W., Underwood, D. M., & Royer, S. A. Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations. Technological Forecasting and Social Change.*

*No. 128. 2018. С.3-13.*
*7. Нестеренко О.В., Савенков О.І., Фаловський О.О. Інтелектуальні системи прийняття рішень: Навч. посібник. За ред. П.І. Бідюка. Київ: Національна академія управління, 2016. 188 с.*
*8. Laney, D. 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety. META Group Research Note, 6. 2001.*
*9. Regulwar, G. Big data analytics: challenges and applications. Journal of Data Science & Analytics, 2(1), 2023. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/297683425_Big_Data_Analytics_Challenges_And_Applications_For_Text_Audio_Video_And_Social_Media_Data*
*10. Bartley, D. Global Data Volume: Trends and Projections. Режим доступу: https://rivery.io/blog/big-data-statistics-how-much-data-is-there-in-the-world*

# Why organizational transformation is no longer optional and how to make it successful

***Oleh Lukutin***
*Senior Lecturer,*
*«KROK» University, Kyiv, Ukraine,*
*e-mail: oleglv@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-6142-2264*

In today's hyper-connected, fast-evolving world, organizational transformation isn't just a strategic choice - it's a survival imperative. Disruptive technologies like AI, rapidly shifting customer expectations, a new generation of employees, and relentless global competition are changing the game across industries. Organizations are also being pushed to become more efficient, more innovative, and more socially responsible - all while navigating uncertainty and change. Many traditional models are too siloed, slow, and outdated to keep up. The question is no longer "Should we transform?" but rather "How do we transform successfully?"

To meet today's challenges and drive meaningful change, transformation must be strategic, structured, and human-centered. Based on insights from McKinsey's research [1], here are nine guiding principles — each tackling a common transformation challenge and offering a proven solution together with Agile practices, which would be helpful to implement each of the principles:

**1. Align transformation with long-term strategic goals**

Problem: Too often, redesigns respond to short-term issues rather than strategic direction.

Solution: Start with a clear, future-oriented strategic vision. It means that organizations must begin with clarity on their future aspirations — whether that's digital leadership, customer excellence, or sustainable growth — and ensure the redesign supports these long-term goals.

Practical tools and Agile practices we could use to achieve the solution:

• OKRs (Objectives & Key Results) to align teams around strategic goals;

• Strategy Mapping (Balanced Scorecard) to connect transformation initiatives to enterprise-level outcomes;

• Vision Sprints to co-create a compelling future with leadership and key stakeholders.

Organizational design should help implement the strategy [2]. Identify key design criteria and organizational capabilities - use them to guide your design. The main idea is to connect organizational strategy with a Product Goal, which could be implemented

**2. Conduct a rigorous diagnosis before jumping to solutions**

Problem: Many transformations begin without a clear understanding of the current organization (organizational culture and traditions)

Solution: Use structured assessment methods to uncover pain points and root causes.

Practical tools and Agile practices we could use to achieve the result:

• Organizational Health Index (OHI) or McKinsey 7S Model for a holistic assessment;

• Value Stream Mapping to visualize and analyze flow and bottlenecks;

• Team Retrospectives to capture internal pain points and improvement ideas from the ground up (all processes and frameworks);

• Use Gemba and Go See sessions (often used in LeSS Agile Framework).

Before you change anything - figure out how the organization actually works.

**3. Create a structured, customized transformation blueprint**

Every organization is unique. Transformation efforts must be tailored, data-driven, and clearly mapped to the company's context and goals.

Problem: Relying on intuition or copying others leads to misfit solutions.

Solution: Build a tailored, data-informed design roadmap to create the unique process

Practical tools and Agile practices we could use to achieve the solution:

• Use Scaling Agile frameworks as a basis (for example Scaled Agile Framework (SAFe) or Large Scale Scrum (LeSS) for designing large-scale transformation structures or build unique process on the basis of Agile practices;

• Agile Roadmaps using process management tools (Jira, Azure DevOps, etc.) or Advanced Roadmaps in the online tools for visualization (Miro, Mural, etc.);

• Design Thinking Workshops to create human-centered structures.

Don't stop at the first solution. Design several alternatives, each implementing the design criteria in its own way and developing the right organizational skills.

**4. Address processes, culture, and behaviors alongside structure**

Problem: Focusing solely on structure ignores the broader organizational system.

Solution: Redesign processes and embed cultural values into workflows.

Practical tools and Agile practices we could use to achieve the result:

• Agile Ceremonies (Dailies, Reviews, Retrospectives) to embed new behaviors.

• Cultural Design Canvas to articulate and design for desired behaviors.

• Lean Six Sigma for process redesign and waste elimination

True transformation goes beyond org charts. It involves aligning systems, workflows, and values to support new ways of working. Don't stop at the first solution. Design several alternatives, each implementing the design criteria in its own way and developing the right organizational skills.

Design should not depend on who is currently "available". First the strategy, the tasks, then the roles and units, then the people.

**5. Design roles based on strategy, then match the right people**

Problem: Placing people into roles based on legacy or convenience creates inefficiencies.

Solution: Define roles clearly and select talent based on future needs [3].

Practical Tools & Agile Practices:

• RACI Matrices and Role Canvas for clarity in responsibilities.

• Skills Matrix Mapping to assess gaps and reassign talent accordingly.

• Agile Team Chartering to define team roles collaboratively.

• Team Competency Matrix, Work Profiles and other Management 3.0 practices.

Start with a clean-sheet approach: define what roles are needed for success, then assign people who bring the right capabilities.

A redesign is always about working with three blocks:

• structure (how we are organized)

• processes (how we work)

• People (motivation, reward system, HR policies)

**6. Identify and shift critical mindsets to enable new behaviors**

Problem: Change fails when underlying mindsets are left untouched.

Solution: Mindset work is essential to support sustainable behavior change.

Practical Tools & Agile Practices:

• Immunity to Change Mapping (Kegan & Lahey) to uncover mental blocks.

• Agile Coaching & Mentoring to model and reinforce new behaviors.

• Change Journeys or Learning Paths tailored to different personas.

Lasting change requires mindset shifts — from risk aversion to innovation, from control to empowerment - backed by leadership modeling and reinforcement. People will not be able to work in a new way if they continue to think in the old way. It is important to explain why we are changing, communicate the meaning of change, create new mental models and teach new approaches.

**7. Establish measurable transformation goals and track them**

Problem: Without clear success metrics, progress stalls and outcomes are uncertain.

Solution: Define KPIs and leading indicators for both outputs and outcomes.

Practical Tools & Agile Practices:

• Agile Metrics Dashboards (e.g., throughput, lead time, team health, etc.).

• OKRs linked to Agile epics and user stories.

• Continuous Feedback Loops using customer satisfaction (CSAT), NPS, or internal pulse surveys.

• Evidence-Based Management™ (EBM) from Scrum.org

• The Kanban Maturity Model (KMM) from Kanban University

Define clear metrics, KPIs tied to both outcomes (e.g., speed, quality, engagement) and leading indicators to monitor real-time progress. People need to understand how success of change is measured and see movement. Show what is important through transparent indicators, targets and mechanisms to track progress.

**8. Communicate clearly, transparently, and frequently**

Problem: Poor communication erodes trust and fuels resistance.

Solution: Communication must be interactive, frequent, and leadership-led.

Practical Tools & Agile Practices:

• Agile “Information Radiators” (Kanban boards, dashboards, digital walls).

• Leadership Town Halls + Ask Me Anything (AMA) formats.

• Slack channels, internal newsletters, and video updates with frequent storytelling.

Transformation must be explained and owned by leadership, but also co-created

with teams through two-way dialogue and involvement. Redesign works when all levels are involved: Management - sets the vector, teams - shape reality. Organize feedback loops and test hypotheses.

**9. Proactively identify and manage transition risks**

Problem: Transformation risks are often overlooked until it's too late.

Solution: Identify risks early and create adaptive plans to address them.

Practical Tools & Agile Practices:

• Risk Backlogs prioritized like product backlogs.

• Pre-mortem Workshops to surface potential blockers before they happen.

• Agile PI (Program Increment) Planning or any Release planning to adapt based on evolving risks and capacity.

Plan for what could go wrong — from talent gaps to stakeholder resistance — and build contingency strategies from the start. Assess possible risks in advance and create a plan to manage them before the change starts. A risk plan is not a formality, but an important tool for adapting and reducing the costs of transformation [4].

**In conclusion**, organizational transformation isn't just about strategy - it's about execution, agility, and human dynamics. By combining clear guiding principles with practical tools and Agile practices, leaders can move confidently from theory to real, measurable progress.

In the face of accelerating change, successful transformation is not just about survival - it's about building adaptive, empowered, and strategically aligned organizations that thrive.

By recognizing the urgency and applying these nine principles, leaders can navigate complexity with clarity, engage their teams meaningfully, and deliver transformation that sticks.

**Key words:** Organizational transformation, Agile, Agile practices.

## References:

*1. McKinsey. Getting organizational redesign right URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/getting-organizational-redesign-right#/*

*2. Cesario Ramos (2022). Creating Agile Organizations A Systemic Approach. Addison Wesley Pub Co Inc. ISBN 9780135853191*

*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*

# Аналіз сучасних Agile-технологій та інструментів для автоматизації тестування

***Самуїл Свєчніков***
*здобувач магістратури, курсу: гр. МЕН/Agile-24м,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: SviechnikovSS@krok.edu.ua*
***Денис Балдик***
*завідувач кафедри кафедра інформаційного менеджменту,*
*математики та статистики,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: BaldykDO@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0003-2670-1190*

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах стрімкої розробки програмного забезпечення зростає потреба в ефективному забезпеченні якості програмних продуктів. Одним із ключових етапів цього процесу є тестування, яке дозволяє виявити помилки ще до моменту їх релізу. Традиційне ручне тестування, хоч і залишається актуальним у певних випадках, часто поступається місцем автоматизованим підходам, що забезпечують швидкість, масштабованість та зниження витрат. Автоматизоване тестування набуває особливої ваги в умовах використання Agile-технологій та DevOps-підходів, де кожен спринт супроводжується частими перевірками функціональності. У зв'язку з цим актуальним є аналіз інструментів, що підтримують автоматизацію тестування.

Серед широкого спектра рішень для автоматизації тестування особливої уваги заслуговують інструменти Selenium, Cypress та Appium, які стали стандартами в галузі.

Кожен з них має власну спеціалізацію, переваги та обмеження. Зокрема, Selenium активно використовується для тестування веб-застосунків і підтримує різні мови програмування [1]. Cypress відомий своєю швидкістю виконання та зручністю налагодження, а Appium є провідним рішенням для автоматизованого тестування мобільних застосунків як на iOS, так і на Android.

Ретельний аналіз цих інструментів допоможе командам тестувальників приймати зважені рішення щодо вибору технологічного стека в проєкті.

**Мета та завдання дослідження.** Метою цієї роботи є порівняльний аналіз можливостей інструментів Selenium, Cypress та Appium, а також надання рекомендацій щодо їхнього застосування залежно від особливостей конкретного програмного продукту.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання: проаналізувати офіційну документацію, наукові публікації та досвід спільнот з використання цих інструментів; визначити ключові характеристики кожного з інструментів, включаючи підтримувані платформи, мови програмування, продуктивність, зручність використання; здійснити порівняльний аналіз за низкою критеріїв, таких як тип застосунків, що тестуються, сумісність з

браузерами й операційними системами, відкритість коду та активність спільноти; дослідити приклади реального використання цих інструментів в індустрії.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження є технології автоматизованого тестування програмного забезпечення.

**Предметом дослідження** виступають функціональні можливості та сценарії використання інструментів Selenium, Cypress і Appium.

**Основні результати дослідження.** Проведене дослідження дозволило окреслити сильні сторони кожного з розглянутих інструментів. Selenium – це один із найдавніших і найпопулярніших інструментів для тестування веб-застосунків. Його основною перевагою є підтримка багатьох мов програмування (Java, Python, C#, JavaScript) та широкого спектра браузерів (Chrome, Firefox, Edge тощо). Крім того, Selenium має потужну спільноту, розгалужену екосистему бібліотек і є повністю відкритим [2].

Cypress вирізняється орієнтованістю на JavaScript-розробників та зручністю при написанні та налагодженні тестів. Він дозволяє легко інтегруватися з CI/CD-середовищами та забезпечує високу швидкість виконання. Проте Cypress підтримує лише декілька браузерів (насамперед Chrome та Firefox) і не охоплює мобільне тестування [3].

Однією з ключових особливостей Cypress є його здатність працювати безпосередньо в браузері, оминаючи необхідність взаємодії з інструментами, як Selenium або подібними API.

Завдяки цьому Cypress виконує тести в тому самому циклі виконання, що й тестована програма, а це в свою чергу забезпечує безпосередній доступ до DOM-елементів. Такий підхід позитивно впливає на надійність та швидкість виконання тестів. Ще однією перевагою є функція автоматичного перезавантаження, яка дозволяє негайно бачити результати тестів після внесення змін до коду, що значно пришвидшує розробку та тестування.

Cypress також забезпечує автоматичне очікування виконання команд і тверджень, що дозволяє уникати явного задання затримок або очікувань у тестах. Наприклад, у разі перевірки наявності елемента на сторінці – інструмент самостійно дочекається його появи в DOM перед тим, як рухатися далі.

Завдяки зручному механізму налагодження – тести можна зупиняти для діагностики помилок безпосередньо в браузері. Зрозумілі повідомлення про помилки та деталізовані стеки трасування значно полегшують процес виявлення та усунення проблем.

Cypress також забезпечує контроль над мережевим трафіком, дозволяючи перехоплювати, змінювати або імітувати запити до сервера. Це відкриває можливості для тестування прикордонних сценаріїв без необхідності залучення реального бекенду.

У контексті безперервної інтеграції особливо корисною є можливість автоматичного збереження скріншотів та відеозаписів виконання тестів. Це полегшує аналіз помилок, що виникають у CI/CD середовищах.

Наостанок, варто відзначити, що Cypress має добре структуровану

документацію та активну спільноту користувачів. Наявність численних плагінів і ресурсів сприяє легшій інтеграції Cypress із широким спектром сучасних інструментів розробки та тестування [5].

Appium натомість є спеціалізованим інструментом для тестування мобільних застосунків. Він підтримує автоматизацію як для Android, так і для iOS. Дозволяє використовувати різні мови програмування, а також працює як із реальними пристроями, так і з емуляторами. Appium, як і два інші інструменти, є open-source-рішенням [4; 6].

Порівняльний аналіз показав, що: для тестування веб-застосунків – Selenium є гнучким рішенням з багатомовною підтримкою, тоді як Cypress – ідеальний для швидкої перевірки JavaScript-додатків; для мобільних застосунків найкращим вибором є Appium завдяки своїй універсальності та підтримці обох основних платформ.

У випадку складних проєктів, де одночасно ведеться розробка веб- та мобільного функціоналу, ефективним підходом може бути комбіноване використання Selenium та Appium.

**Висновки.** Автоматизоване тестування є невід'ємною складовою сучасної розробки програмного забезпечення. Обрані для аналізу інструменти (Selenium, Cypress і Appium) – демонструють високу ефективність у своїх нішах. Зокрема, Selenium забезпечує гнучкість і масштабованість для веб-застосунків. Cypress спрощує тестування для JavaScript-проєктів, а Appium надає можливість реалізовувати кросплатформене тестування мобільних застосунків. Обґрунтований вибір інструменту, який відповідає технічним та організаційним вимогам проєкту – сприятиме підвищенню якості розробки та ефективності тестування.

Практична значущість дослідження полягає у формуванні чіткого уявлення про сильні та слабкі сторони кожного інструменту, що дозволяє спеціалістам приймати обґрунтовані рішення при виборі технологій для автоматизації тестування на етапі планування або масштабування проєкту.

**Ключові слова:** автоматизація тестування, Selenium, Cypress, Appium, Web- та мобільне тестування.

## Список використаних джерел

*1. Коломоєць, Г. П. Застосування Selenium IDE для автоматизації тестування веб-застосунків. Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах, Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 348с. С. 221-223.*

*2. Офіційна документація Selenium. URL: https://www.selenium.dev/documentation/*

*3. Офіційна документація Cypress. URL: https://docs.cypress.io*

*4. Офіційна документація Appium. URL: https://appium.io/docs/en/*

*5. BrowserStack. - Cypress vs Selenium. URL: https://www.browserstack.com/guide/cypress-vs-selenium*

*6. GeeksforGeeks. - What is Appium? URL: https://www.geeksforgeeks.org/what-is-appium/*

## Порівняльний аналіз функціональної направленості HRM-систем

***Дмитро Куделя***
*здобувач освітньої програми*
*«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: KudeliaDA@krok.edu.ua*
***Ольга Орлова-Курилова***
*д.е.н., доц., професор кафедри ІММС,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: orlovakov@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-8382-8070*

У даній роботі досліджено сучасні HRM-системи як ключовий інструмент цифрової трансформації управління персоналом на підприємствах. Проаналізовано основні функціональні блоки HRM-систем, зокрема рекрутинг, адаптацію, оцінку ефективності, навчання, кадрове адміністрування та HR-аналітику. Особливу увагу приділено порівняльному аналізу чотирьох популярних систем — SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR та PeopleForce — з акцентом на функціональну наповненість, гнучкість, зручність використання та локалізацію. Проведені дослідження дозволяють зрозуміти, як вибір HRM-рішення впливає на ефективність HR-процесів в організації залежно від її масштабу та потреб. Отримані результати можуть бути корисними для планування розробки нової HRM-системи, побудови її архітектури з урахуванням конкурентних переваг.

**Актуальність теми.** В умовах цифровізації бізнесу автоматизовані HRM-системи стають ключовим інструментом стратегічного управління персоналом на підприємствах. Вони дозволяють оптимізувати HR-процеси, знижувати адміністративні витрати та підвищувати залученість працівників.

**Мета дослідження** полягає в проведенні аналізу сучасних HRM-систем, визначенні їх функціональної структури та визначені ефективності застосування в практиці управління людськими ресурсами.

**Об'єктом дослідження** є система управління людськими ресурсами в організаціях різних галузей.

**Предметом дослідження** є функціональна направленість HRM-систем (рекрутинг, адаптація, навчання, оцінка, мотивація, кадрове адміністрування).

В процесі написання роботи застосовувались наступні **методи дослідження**: системний аналіз, порівняльний аналіз HRM-програмного забезпечення.

Отримані результати можуть бути корисними для планування розробки нової HRM-системи, зокрема при визначенні її функціонального наповнення, архітектури та позиціонування на ринку. На основі проведеного аналізу сучасних рішень, сформовано уявлення про ключові модулі HRM-систем, їх роль у забезпеченні ефективного управління персоналом, а також конкурентні особливості провідних гравців. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, визначити напрями для інновацій та адаптувати систему під потреби цільової аудиторії.

Доцільно розглянути основні функціональні блоки HRM-систем, до яких можно віднести [1]:

• **рекрутинг та адаптація** - включає автоматизацію пошуку кандидатів, відбору, онбордингу (адаптацію новачків);

• **управління компетенціями** - відображає формування та розвиток професійного потенціалу працівників;

• **оцінка ефективності** - допомагає використовувати цифрові інструменти KPI, OKR, 360-градусного зворотного зв'язку;

• **кадровий облік** – ведення електронних особових справ, облік графіків відпусток, розрахунок табелю робочого часу;

• **аналітика та звітність** – побудова дашбордів, HR-метрики, прогнозування плинності кадрів.

Основні функціональні блоки HRM-системи охоплюють розгалужені напрями роботи з персоналом в організації та дозволяють автоматизувати кадрові процеси. Це стає важливим фактором підвищення ефективності роботи з персоналом та суттєво наблизитись до персоналізації обліку результатів праці.

Проведемо порівняльний аналіз функціоналу HRM-систем. Наша увага була зосереджена на HRM-системах: SAP,[2]; Workday,[3]; BambooHR,[4]; PeopleForce,[5].

До функціональних блоків, які оцінювались було віднесено: 1. Рекрутинг (ATS); 2. Онбординг; 3. Оцінка ефективності; 4. Кадровий облік; 5. Аналітика; 6. Інтерфейс / UX; 7. Цільова аудиторія; 8. Мова/локалізація.

Розгляд аналогу 1 (HRM-система SAP,[2]), показав наступні результати за вказаними позиціями: 1. Повноцінна система з аналітикою; 2. Автоматизовані маршрути; 3. KPI, 360°, калібрування; 4. Повний функціонал; 5. Продвинута, Power BI, SAP BI; 6. Складний, потребує навчання; 7. Великі корпорації; 8. Англійська (є часткова укр. підтримка).

Розгляд аналогу 2 (Workday,[3]), показав наступні результати за вказаними позиціями: 1. Інтегрований модуль; 2. Персоналізовані програми; 3. OKR, аналітика; 4. Повний функціонал; 5. Інтерактивна, AI-driven; 6. Складний, потребує навчання; 7. Середні та великі компанії; 8. Англійська.

Розгляд аналогу 3 (BambooHR,[4]), показав наступні результати за вказаними позиціями: 1. Базова ATS; 2. Стандартизований процес; 3. Простий фідбек; 4. Основні HR-дані; 5. Базова HR-аналітика; 6. Інтуїтивний; 7. Малі та середні бізнеси; 8. Англійська.

Розгляд аналогу 4 (PeopleForce,[5]), показав наступні результати за вказаними позиціями: 1. Розширений рекрутинг; 2. Гнучкі шаблони онбордингу; 3. KPI/OKR, кастомні відгуки; 4. Повний функціонал; 5. Детальна з українською специфікою; 6. Локалізований, простий; 7. Українські компанії будь-якого масштабу; 8. Повна підтримка українською.

Порівняння дає можливість нам стверджувати, що всі чотири HRM-системи (SAP,[2]; Workday,[3]; BambooHR,[4]; PeopleForce,[5]) мають широкий спектр функціональностей, однак орієнтовані на різні цільові аудиторії. SAP

SuccessFactors та Workday є потужними рішеннями для великих компаній з високими вимогами до аналітики, масштабованості та інтеграцій. Системи BambooHR та PeopleForce більше підходять для малого та середнього бізнесу завдяки простому впровадженню, інтуїтивному інтерфейсу та гнучкості налаштувань.

**Висновки:** основні функціональні блоки HRM-систем відіграють ключову роль у ефективності управління персоналом, охоплюючи такі напрямки, як рекрутинг, навчання, компенсації, аналіз продуктивності та кадровий облік. Правильна інтеграція цих блоків у систему дозволяє підвищити ефективність роботи організації.

Порівняння популярних HRM-систем (SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR, PeopleForce) показало відмінності у функціональних можливостях, що орієнтовані на різні потреби користувачів. Результати порівняння цих систем допомагають сформувати чітке уявлення про найкращі практики в галузі управління персоналом і сприяють оптимізації процесу вибору чи розробки HRM-системи для організацій різних розмірів і типів. Враховуючи функціональну різноманітність HRM-систем, можна зробити висновок, що для успішного вибору чи створення нової HRM-системи важливо враховувати специфіку діяльності підприємства, його масштаб та потреби в автоматизації окремих бізнес-процесів.

**Ключові слова:** HRM-система, управління персоналом, цифрова трансформація, автоматизація HR.

## Список використаних джерел

*1. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management, 54(2), 155-166.*

*2. SAP SuccessFactors: HR Software for Core HR, Recruiting, and Talent Management. URL: https://www.sap.com/products/hcm.html*

*3. Workday Human Capital Management (HCM). URL: https://www.workday.com/products/human-capital-management.html*

*4. BambooHR – The #1 HR Software for Small and Medium-Sized Businesses. URL: https://www.bamboohr.com*

*5. PeopleForce HR Software: Manage People, Processes and Culture. URL: https://peopleforce.io/uk/*

# Використання PI Planning стратегії для успішної взаємодії IT-команд

***Богдан Висовень***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: yabodic@gmail.com,*
*ORCID: 0009-0003-6220-341X*
***Марина Аверкина***
*д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: averkinam@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-1517-6434*

В останні роки гнучкі методології розробки зустрічаються майже на кожному IT-проекті. Основою Agile підходу є гнучкість, адаптація до змін і фокус на цінності для клієнта. На відміну від традиційних підходів, де робота розділена на окремі етапи з фіксованими строками, Agile робить акцент на ітеративній розробці, постійному фідбеку і ефективній роботі команди. Зважаючи на той факт, що методологія Agile є досить важлива у командній роботі, а особливо при розробці IT проектів, виникає необхідність у імплементації інших стратегій для досягнення ефективного впровадження Agile.

Команді зустрічі, або як їх ще називають церемонії, мітінги, відіграють важливу роль в успішній реалізації Agile підходу на проектах. Саме на цих зустрічах команда може синхронізувати свої плани, дії, обговорити наявні проблеми, а саме основне - вибудувати рішення чи стратегії які найкраще будуть працювати саме у них в команді. Agile – це не процес, це філософія, спосіб мислення. Він не містить конкретних рішень, а допомагає людям, які перебувають у процесі роботи, вирішити, як діяти, щоб постійно покращуватись [1]. Одним з таких заходів можна виділити зустріч PI Planning, на відміну від звичайної сесії планування, яка відбувається тільки всередині команди і раз на інкремент, що є періодом, зазвичай три тижні, протягом якого команда працює над визначеними завданнями, PI Planning знаходиться на вищому рівні, рівні Program Increment, який служить для синхронізації між командами в рамках одного продукту і проходить кожен квартал або рідше.

Саме поняття PI Planning є доволі новим, воно з'явилося як частина методології SAFe в 2010-х роках як відповідь на зростаючу потребу в масштабуванні Аджайл-підходів у великих організаціях. Засновник SAFe, доктор доктор Дін Леффінгвелл створив цей фреймворк для того, щоб допомогти компаніям ефективно впроваджувати Agile на рівні всієї організації, а не тільки окремих команд. До появи SAFe компанії стикались з труднощами у координації великої кількості команд, які працюють над одним продуктом чи проектом. Відсутність єдиної методології та чіткої синхронізації часто призводить до дублювання зусиль, втрачених залежностей і навіть конфліктів між командами. Саме в цьому контексті виникла ідея PI планування, як способу зібрати всі команди на одній зустрічі для обговорення та планування роботи в рамках

одного Program Increment. Ефективність PI була відзначена і призвела до того, що цей інструмент вийшов з рамок SAFe і почав застосовуватись в Scrum та інших гнучких фреймворках, таких як LeSS (Large Scale Scrum) [2].

Загалом PI Planning складається з багатьох частин які команди змінюють під власні потреби і залучають різні інструменти для його реалізації, але основні етапи без яких PI буде неповним це 1) підготовка, якою можуть займатися окремі, відповідальні саме за зустріч, менеджери чи організатори; 2) сама зустріч, в рамках 2-4 днів, яка починається з представлення контексту і закінчується представленням фінальної таблиці залежностей; 3) ретроспектива - збирання фідбеків зі всіх учасників зустрічі, з метою майбутнього покращення процесу. В останній пункт також можна віднести поступові перевірки відповідності таблиці залежностей до наявних результатів.

Щодо конкретних інструментів, способів організації зустрічі, їх вибір дуже гнучкий і може змінюватися кожну ітерацію, базуючись на зворотному зв'язку учасників. Наприклад для формування залежностей найкраще підходять спеціальні інтерактивні дошки такі як Miro чи Mural, але нічого не заважає зберігати цю інформацію просто в текстових документах. Для планування і оцінки задач, можна використати Planning Poker – популярний метод оцінки задач в Agile або будь який інший метод який допомагає уніфікувати оцінювання для всіх команд. Місцем проведення зустрічі та комунікації може бути будь яка платформа Teams, Zoom, Slack, Google Meet. Отже, PI Planning – це комплексний процес, що передбачає використання різних інструментів для конкретних цілей, але саме вибір інструментів вже залежить від багатьох факторів і не є чітко регламентованим.

Проблеми та виклики для компаній, які хочуть запровадити використання PI планування, можуть з'явитися ще на етапі його впровадження, через небажання людей змінювати сталі процеси або недостатнє розуміння самого процесу PI планування. Однак, найбільша проблема полягає в тому, щоб збалансувати очікування зацікавлених сторін з тим, що команди можуть реально виконати в межах визначеного строку [3]. Ця цитата засновка SAFe доктора Дін Леффінгвелла, вказує на один з найбільших викликів під час проведення PI Planning – узгодження очікувань та реальних можливостей команд. Це детерміновано тим, що на заході присутні не лише самі команди, які координуються між собою, а й бізнес-стейкхолдери, які будуть очікувати певних результатів та прогресу в рамках PI і зазвичай такі очікування корелюють з глобальними планами компаній. Таким чином існує проблема баланса між очікуваннями і реальною можливістю команд. Відтак, правильно побудований процес планування, завдяки своїй філософії відкритості і гнучкості, допомагає знаходити компроміс для всіх зацікавлених сторін.

Отже, PI Planning виглядає як гарне рішення, коли виникає потреба в покращенні взаємодії між командами, особливо в організаціях, що масштабуються, де координація декількох команд критична для успіху проектів. PI планування створює платформу для узгодження цілей, роподілу ресурсів та управління

залежностями, що робить весь процес прозорим для всіх сторін. Будучи, як частина Agile, гнучкою філософією, а не чітким стандартом, PI Planning надає можливість адаптувати його ідеї під конкретні потреби організації та команди. Тим не менш, як і будь який інший підхід, він має свої проблеми та виклики. Проте, всі означені проблеми можна ефективно вирішувати як кроки для впровадження Agile підходу, де ключовим є гнучкість, адаптивність і постійна комунікація між усіма учасниками процесу.

**Ключові слова:** Agile, PI Planning, IT-команда.

## Список використаних джерел

*1. Sutherland Jeff, Sutherland J.J. (2014) Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time, 2014, c. 34.*

*2. Evgeniy Labunskiy, https://www.scrum.ua/post/product-increment-planning-kak-eksperiment-v-less?locale=en*

*3. Leffingwell, D., Knaster, R. (2020). SAFe 5.0 distilled: Achieving business agility with the Scaled Agile Framework. Pearson Education. p. 34.*

*4. PI Planning (2024). Веб-посібник про PI Planning, https://scaledagileframework.com/pi-planning/*

# Організація безпечних цифрових комунікацій на основі месенджера з AES-шифруванням

***Максим Сорокін***
*здобувач освітньої програми «Комп'ютерні науки»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: sorokinmv@krok.edu.ua*
***Олександр Орлов***
*здобувач освітньої програми «Комп'ютерні науки»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: orlovov@krok.edu.ua*
***Віра Ткаченко***
*к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедри інформаційного,*
*менеджменту, математики та статистики,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: tkachenkov@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-6064-5474*

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-процесів усе більшої актуальності набуває питання організації безпечної внутрішньої комунікації в установах та організаціях. Широке використання сторонніх комунікаційних сервісів, які не завжди гарантують належний рівень конфіденційності, створює ризики витоку чутливої інформації, зокрема у корпоративному середовищі. Тому впровадження захищених засобів комунікації, орієнтованих на локальне використання, є доцільним і своєчасним кроком у сфері інформаційного менеджменту.

Метою дослідження стало створення корпоративно-орієнтованого месенджера з відкритим вихідним кодом та реалізацією наскрізного шифрування за допомогою алгоритму AES, що забезпечує відповідність сучасним вимогам інформаційної безпеки та дозволяє повністю контролювати передачу даних без залучення сторонніх сервісів. У процесі розробки здійснено аналіз існуючих рішень, таких як IRC, XMPP та Matrix, що дало змогу виявити низку їхніх обмежень: відсутність сучасного шифрування, застарілий або перевантажений інтерфейс, складність налаштування серверної частини або ненадійність інфраструктури.

Основні вимоги до програмного забезпечення було сформульовано з урахуванням потреб корпоративного користувача. Функціональною основою є забезпечення високого рівня безпеки переданих даних, можливості реєстрації, авторизації, персоналізації профілю, створення та адміністрування чатів, обміну повідомленнями, файлами та медіа в режимі реального часу. Нефункціональні вимоги включають стабільну роботу клієнта, зручність інтерфейсу та його адаптивність до різних пристроїв. Особливістю реалізації шифрування є генерація окремого AES-ключа для кожного чату, що унеможливлює доступ до повідомлень сторонніми особами, навіть у разі компрометації серверної частини.

Для реалізації програмного забезпечення використовувались мова

програмування Python, бібліотека cryptography для шифрування, а також засоби розробки інтерфейсу на основі Tkinter і ttkbootstrap. У процесі реалізації виконано моделювання структури бази даних, розроблено протокол взаємодії між клієнтом і сервером.

Окрему увагу приділено дослідженню майбутньої користувацької аудиторії: сформовано орієнтовний портрет типового користувача, проаналізовано його очікування та ключові потреби в контексті щоденної комунікації в корпоративному середовищі. На основі отриманих даних створено макет інтерфейсу, який спочатку було реалізовано у вигляді низькодеталізованого прототипу у Figma, а згодом зверстано та інтегровано у функціональну програмну частину застосунку.

При розробці UI/UX-дизайну безпосередньо враховувались результати дослідження користувацької аудиторії та загальні принципи сучасної побудови інтерфейсів: логічне розташування елементів, мінімалістичний стиль, підтримка темного та світлого режимів, а також використання анімацій і підказок, орієнтованих на нових користувачів. Особлива увага приділялася доступності та зменшенню когнітивного навантаження під час навігації між чатами, налаштуваннями профілю та повідомленнями. Інтерфейс забезпечує швидкий доступ до основних функцій і дозволяє легко орієнтуватися в системі навіть користувачам без спеціальної підготовки.

Розроблений застосунок дозволить забезпечити безпечну та ефективну взаємодію всередині організацій, мінімізуючи ризики витоку інформації, що передається, та сприятиме підвищенню рівня цифрової зрілості установ у частині інформаційної безпеки. У подальшому можливе розширення функціональності, інтеграція з іншими системами підприємства та масштабування на рівні розподілених організаційних структур.

**Ключові слова:** кібербезпека, месенджер, AES, AES-256, шифрування, UI/UX дизайн, інформаційний менеджмент.

## Список використаних джерел

*1. Intel. Securing the Enterprise with Intel AES-NI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.intel.in/content/dam/doc/white-paper/enterprise-security-aes-ni-white-paper.pdf. – Дата звернення: 10.03.2025.*

*2. Splashtop. AES Encryption: How it works, Benefits, and Use Cases [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.splashtop.com/blog/aes-encryption?srsltid=AfmBOoq8JKcQPR06303OfTrbuMBR7lS0ABIXkz3SW90GXG0G2xm59fzv. – Дата звернення: 10.03.2025.*

*3. Justinmind. UI design principles: guidelines [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.justinmind.com/ui-design/principles. – Дата звернення: 20.03.2025.*

## UI/UX дизайн мобільного застосунку виклику безпечного таксі: організація комунікації між водіями, пасажирами та службою підтримки

***Дар'я Коблик***
*здобувачка освітньої програми «Комп'ютерні науки»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: koblykds@krok.edu.ua*
***Віра Ткаченко***
*к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: tkachenkov@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-6064-5474*

У сучасних умовах цифрової трансформації значна увага приділяється розробці мобільних застосунків, орієнтованих на безпечне пересування громадян, зокрема в умовах воєнного стану. Створення UI/UX-дизайну мобільного застосунку виклику безпечного таксі є актуальним завданням, яке передбачає врахування специфіки комунікації між пасажиром, водієм та службою підтримки.

Особливістю розроблюваного застосунку є фокус на забезпеченні особистої безпеки користувачів, що відображено у функціональних рішеннях інтерфейсу. Проєктування дизайну передбачає створення інтуїтивно зрозумілого, візуально комфортного середовища для користувача, яке забезпечує швидкий доступ до функцій виклику транспорту, спілкування з водієм, а також миттєвий зв’язок зі службою підтримки.

У межах роботи було розроблено інформаційну структуру та реалізовано прототипи основних екранів інтерфейсу. Основну увагу приділено сценаріям взаємодії користувача з системою, у тому числі виклику автомобіля, перегляду даних про водія, оцінювання поїздки, звернення до служби підтримки та екстреного інформування контактної особи. Важливим аспектом стало опрацювання візуальної ієрархії елементів, з урахуванням принципів контрасту, доступності та зручності навігації.

У межах візуального оформлення застосунку пріоритет було надано доступності та швидкому сприйняттю ключових елементів інтерфейсу. Кнопки виклику таксі, зв’язку з водієм, екстреної допомоги та доступу до налаштувань розміщено у межах “зони великого пальця” для зручного керування однією рукою. Особливо важливі функції — такі як SOS або “Поділитися маршрутом” — виділені контрастними кольорами та доповнені універсальними піктограмами, що знижує ймовірність помилки навіть у складних або стресових умовах використання.

Інтерфейси для комунікації з водієм і службою підтримки спроєктовано у вигляді окремих, чітко структурованих модулів. Використано компоненти, знайомі більшості користувачів: плаваючі сповіщення, інтегровані вікна чату та випадаючі меню з варіантами дій. Крім того, у дизайні враховано ситуації обмеженої видимості або використання вночі — реалізовано підтримку темної

теми з оптимальним контрастом і відсутністю надмірної яскравості.

У рамках роботи над дизайном застосунку було проведено попереднє тестування робочого прототипу застосунку на фокус-групі користувачів, що дозволило оцінити ефективність запропонованих UI/UX-рішень. Основну увагу зосереджено на показниках «часу досягнення мети» та «коефіцієнту завершення задач». Результати продемонстрували, що користувачі успішно виконували ключові дії (реєстрація, виклик супроводу, комунікація з водієм) із середнім часом, що відповідає очікуваним значенням, а коефіцієнт завершення задач сягнув понад 90%. Це свідчить про ефективність інформаційної архітектури застосунку та інтуїтивність його інтерфейсу.

Таким чином, можна зробити висновок, що продуманий UI/UX-дизайн сприяє покращенню якості цифрової комунікації між усіма учасниками сервісу, знижує когнітивне навантаження та підвищує довіру користувачів до продукту. У подальшому проєкт має потенціал для масштабування та може бути адаптований до різних сценаріїв використання й цільових аудиторій, включаючи осіб із додатковими потребами.

**Ключові слова:** UI/UX дизайн, інтерфейс, мобільний застосунок, інформаційна взаємодія.

## Список використаних джерел

*1. DCA Design International. Safety-critical interfaces – UX/UI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.dca-design.com/capabilities/ux-ui/safety-critical-interfaces – Дата звернення: 01.03.2025.*

*2. Canopus Infosystems. How Ride-Hailing Apps Are Transforming Travel: Essential Features for a User-Friendly App [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.canopusinfosystems.com/how-ride-hailing-apps-are-transforming-travel-essential-features-for-user-friendly-app/ – Дата звернення: 10.03.2025.*

*3. Contensis. The importance of information architecture [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.contensis.com/community/blog/the-importance-of-information-architecture – Дата звернення: 01.03.2025.*

# Перспективність інформаційних платформ до адаптивних змін в аграрній сфері

***Олексій Подкур***
*здобувач освітньої програми*
*agile-технології розробки програмного забезпечення,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: podkuror@krok.edu.ua*
***Ольга Орлова-Курилова***
*д.е.н., доц., професор кафедри ІММС,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: orlovakov@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-8382-8070*

**Актуальність роботи.** Дослідження у сучасній аграрній сфері дають змогу виділити основні чинники, внаслідок яких галузь зазнає змін. Кліматичні фактори суттєво впливають на сільськогосподарське виробництво. Доведено, що у перспективі, під впливом природних явищ, прогнозується зменшення врожайності зернових культур [1]. Нестабільність погодних умов, засухи, повені або зміщення сезонів вирощування вимагатимуть адаптації виробників до нових умов. Сільгоспвиробники вимушені впроваджувати стійкіші сорти рослин і більш ефективні методи зрошення. Також необхідно брати до уваги загальну політичну та економічну нестабільність у світі [2].

Актуальним постає питання пошуку шляхів підвищення ефективності управління агровиробництвом з використанням новітніх агротехнологій. Один із способів, на наш погляд, може стати впровадження інформаційної платформи "AgroTerra", що здатна допомагати в роботі агровиробникам та швидко пристосовуватися до нових викликів. Це є перспективною ідеєю, яка потребує ретельного розгляду та обговорення, тому що, на думку експеретів-практиків, в таких інформаційних платформах є потреба від агровиробників. І вже існуючий досвід аналогів потрібно вивчати, розповсюджувати та шукати все більш досконаліші рішення.

Інформаційні платформи вже сьогодні мають велике значення для переходу до нових технологій в сільському господарстві, бо вони дають агровиробникам доступ до важливої аналітики, прогнозів і допомагають краще керувати всіма етапами аграрного циклу агровиробництва. Інформаційні платформи для агровиробників потенційно дають можливість використовувати та акумулювати інформацію, працювати синхронно з використанням інформації від погодних сервісів, користуватись супутниковими даними та сервісами для технологій точного землеробства [3]. Вже стало реальністю, що агровиробники можуть вчасно вирішувати, коли проводити посівну, які технології застосовувати для обробки грунтів, посівів, коли збирати врожай з полів. Раніше для цієї роботи потрібен був багаторічний досвід фахівців різного профілю та накопичення спостережень в паперовому вигляді та записи цифрових даних. Знання народних прикмет і знань старшого покоління також ставали в нагоді для вирощування

продукції рослинництва. В сучасних реаліях, на нашу думку, це не зовсім працює, тому що, багато знань втрачено а також можемо спостерігати глобальні зміни в умовах ведення сільського господарства, про які ми згадували раніше [4].

**Об'єктом даного дослідження** виступають процеси розробки та оптимізації інформаційних платформ для управління агровиробництвом.

**Предметом дослідження** є перелік функціональних можливостей інформаційної платформи для ведення точного землеробства "AgroTerra", як потенційно перспективної ідеї.

**Метою цього дослідження** є обґрунтування доцільності розробки та впровадження інформаційної платформи точного землеробства "AgroTerra" та розгляд її майбутнього функціоналу.

**Інформаційною базою дослідження були фахові** наукові статті та публікації у науково-прикладних журналах, експертні думки практиків в агровиробництві.

**Основні результати дослідження.** В ході дослідження було виконано експертну оцінку найбільш важливих функцій для майбутньої платформи точного землеробства "AgroTerra" на основі консультацій із фахівцями в галузі аграрного менеджменту та цифрового (точного) землеробства. До переліку обов'язкового функціоналу інформаційної платформи "AgroTerra" пропонуємо віднести наступне:

1. Система моніторингу врожайності - автоматичне збирання даних з техніки або внесення вручну, з аналітикою по ділянках.

2. Акаунт користувача - персоналізовані звіти в режимі реального часу: стан посівів, погодні умови, показники ґрунту, тощо.

3. Архів агроданих - зберігання та перегляд даних по роках із можливістю порівняльного аналізу.

4. Інтеграція з метеосервісами та супутниковими знімками - оновлення даних про погоду та індекси вегетації (NDVI, EVI тощо).

5. Модуль аналізу економічної ефективності - розрахунок витрат, прибутковості.

6. Модуль прогнозування врожайності - побудова моделей на основі архівних даних із використанням технологій машинного навчання.

7. Мобільний додаток та веб-інтерфейс - доступ до платформи з можливістю перегляду аналітики.

8. Система сповіщень - автоматичні повідомлення про відхилення у стані посівів, зміни погоди, проблемні ділянки.

9. Зондування полів - побудова карт розподілу добрив, зрошення тощо (з підтримкою RTK/GPS).

10. Інструменти планування - календар посіву, обробки, збирання врожаю, формування рекомендацій.

Нами було проведено порівняльний аналіз платформ, які доступні для користувачів на ринку, а саме:

• швейцарська платформа OneSoil [5];

• платформа Cropwise виробництва компанії SasAgro [6];

• платформа John Deere Operations Center виробництва американської машинобудівної компанії John Deere [7].

За результатами аналізу було визначено слабкі сторони платформ:

1. У платформі OneSoil відсутня можливість персоналізованої аналітики, орієнтованої на специфіку господарства (розміри, тип ґрунту, технології вирощування).

2. У Cropwise обмежена система зберігання агроданих та їх глибокого аналізу. Це не дозволяє аграріям ефективно планувати забезпечення та прогнозувати майбутні результати.

3. John Deere Operations Center орієнтований переважно на власну техніку, відповідно модуль моніторингу врожайності працює лише з комбайнами даної кампанії. Це ускладнює інтеграцію для фермерів, які користуються обладнанням інших виробників.

Саме ці особливості, які нами визначено, доцільно враховувати при формуванні функціоналу майбутньої інформаційної платформи "AgroTerra".

На основі отриманих якісних характеристик функціоналу можна відмітити наступне, наявність персоналізованої аналітики для користувачів, системи зберігання і аналізу даних та моніторингу врожайності будуть одними з найбільш важливих функцій майбутньої інформаційної платформи "AgroTerra".

"AgroTerra" передбачає отримання доступу до системи через особистий акаунт користувача, в якому аграрій отримує щоденний звіт по основним показникам (стан посівів, погодні умови, тощо). Також важливо надати можливість користувачу для перегляду звітів через веб-інтерфейс або спеціальний мобільний додаток. Дані оновлюються в реальному часі або після надходження нових супутникових знімків. Історія показників зберігається в архіві, що дає змогу порівнювати врожайність, витрати (на добрива, насіння, пальне, робочу силу) та погодні умови (середньодобова температура, рівень опадів, вологість ґрунту). Інформація, яка висвітлена на сайті OneSoil свідчить, що вони використовують технології машинного навчання для обробки супутникових знімків (наприклад, класифікацію культур, виявлення контурів полів). В свою чергу, "AgroTerra" буде використовувати дані технології для побудови моделей прогнозу на основі архівних даних.

Система моніторингу врожайності в "AgroTerra" надасть можливість аграріям швидко отримувати дані про те, скільки врожаю зібрано на різних ділянках. Вона також допоможе оцінити, наскільки ефективними були агротехнічні заходи, і надасть підказки щодо змін у технології вирощування. У майбутньому, завдяки зібраним даним, планується впровадити автоматичні рекомендації для підготовки до посівної, розрахунку норм добрив і прогнозування прибутковості виробництва.

**Висновки.** Сучасні реалії свідчать про зміну клімату, економічну нестабільність, а в аграрному секторі постійно з'являються нові виклики, дуже важливо створювати гнучкі цифрові рішення, які можуть швидко адаптуватися до нових умов. Розгляд функціоналу інформаційних платформ для агровиробників

надав можливість зробити висновок, що існуючі платформи точного землеробства мають низку недоліків, зокрема обмежену інтеграцію з машинним навчанням.

Розробка інформаційної платформи "AgroTerra" планується з урахуванням наявних недоліків інших рішень. Як результат, майбутня платформа буде мати персоналізовану аналітику, можливість зберігання агроданих для порівняльного аналізу, а також функцію прогнозування врожайності за допомогою технологій машинного навчання та систему моніторингу врожайності. Розробка та впровадження інформаційної платформи точного землеробства "AgroTerra" допоможе приймати обґрунтовані рішення, що в результаті може позитивно вплинути на врожайність, зменшити втрати та сприяти розвитку вітчизняного агросектору.

**Ключові слова:** інформаційна платформа, функціонал, агровиробники.

## Список використаних джерел

*1. Raza, H., Bilal, H., Raza, A., Shoukat, M. B., Tariq, R., Rasheed, A., Shahid, M., Sharif, M. U., Maqsood, M., & Ramzan, M. (2021). Impact of Climate Change on Agriculture and Food Security. A Review, Ind. J. Pure App. Biosci. 9(3), 110-118 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/354473946*

*2. A. Hasan, V. Laszlo: Using Agile in Implementing Agriculture AI Projects and Farm Management. Journal of Agricultural Informatics 2023 Vol. 14, No. 1. 1-12 p. URL.: https://www.researchgate.net/publication/372310924*

*3. Orlova-Kurilova O.V., Michkivsky Y.S. ANALYSIS OF THE POPULARITY OF USING PLATFORMS FOR REMOTE COMMUNICATION // Збірник матеріалів ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції «АГРАРНА ОСВІТА: МИНУЛЕ, СУЧАСНЕ, МАЙБУТНЄ», (м. Київ, 09-10 листопада 2023 р.) / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля – Київ, 2023. – 325 с. – С. 143-150.*

*URL: https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/agro_osvita_2023.pdf*

*4. Орлова-Курилова О. В., Вовк М. О., Поповиченко Г. С., Зеленський Б. О. Інформаційні системи в діагностиці технологічного менеджменту конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації. Агросвіт. 2024. № 5. С. 28–34.*

*URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/132/96*

*5. Сайт інформаційної платформи OneSoil. Електронний ресурс. URL: https://onesoil.ai/ua*

*6. Сайт системи управління агропідприємством Cropwise від SasAgro. Електронний ресурс. URL: https://sasagro.com/*

*7. Сайт компанії John Deere. Електронний ресурс. URL: https://www.deere.ua/*

# Управління конфліктами в розподілених ІТ командах: стратегії та актуальні практики

***Ігор Філімонов***
*аспірант,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: filimonovio@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0004-2768-5473*
***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*

Стрімкий розвиток віддаленої роботи зумовив значне зростання популярності розподілених команд в ІТ сфері, дозволяючи організаціям залучати співробітників з усього світу та користуватися перевагами глобалізації. Однак географічна розпорошеність ІТ команд також створює унікальні виклики в управлінні, особливо в контексті вирішення конфліктів. Віддаленість ускладнює комунікацію та співпрацю, що може призводити до непорозумінь, що в свою чергу, впливає на виникнення конфліктних ситуацій. Фізична сепарація в розподілених командах виступає каталізатором конфліктів, що робить традиційні підходи до врегулювання конфліктних ситуацій недостатніми в нових умовах ведення командної роботи.

Метою нашого дослідження є пошук ефективних стратегій та актуальних практик в управлінні конфліктами, що можуть виникати в розподілених ІТ командах.

Доцільно визначити поняття конфлікту. Конфлікт у команді визначається як розбіжність або відмінність думок між окремими особами або групами, що може завдати шкоди організації. Конфлікт часто пов'язаний із зіткненням особистих цілей та пріоритетів із загальнокомандними завданнями. Також, конфлікти можуть бути як змістовними (пов'язаними з завданнями), так і реляційними (емоційними) [1, с.37].

Географічна віддаленість розподілених ІТ команд створює виклики для управління конфліктами, які можна згрупувати за кількома ключовими аспектами. Так, першим аспектом є комунікаційні бар'єри, однією з головних проблем є відсутність безпосереднього спілкування та невербальних сигналів, які відіграють важливу роль у розумінні намірів та емоцій. У віртуальному середовищі зростає ймовірність неправильного тлумачення письмової комунікації, оскільки відсутні інтонації та міміка [1, с.12].

Наступною характеристикою можна вважати відносно меншу соціальну присутність та труднощі у налагодженні взаєморозуміння, довіри, тощо. Розподілені команди мають менше можливостей для неформальних контактів, що ускладнює особисте знайомство між членами команди. В свою чергу, це

ускладнює побудову та підтримку довіри на відстані. Відсутність спонтанних соціальних взаємодій може перешкоджати розвитку міцних міжособистісних відносин, які є критично важливими для ефективного врегулювання конфліктів [2, с.92].

Окремої уваги варто відзначити різницю в часових поясах, так як розбіжності у часі ускладнюють комунікацію та затримують час відповіді, а також створюють труднощі в плануванні зустрічей. Асинхронна комунікація, хоча й є необхідністю, проте може посилювати непорозуміння, якщо немає чітких правил та очікувань щодо часу відповіді. Різниця в часі створює перешкоди для спілкування, що може призводити до роздратування та затримок у своєчасному вирішенні конфліктів [3, с.1476].

В розподілених ІТ командах мають місце культурні відмінності, різні культури мають свої особливості стилів спілкування, очікувань щодо роботи. Культурні норми та цінності також впливають на сприйняття конфліктів, підходи до їхнього вирішення. Різноманітність перспектив, хоча й є перевагою, може стати джерелом непорозумінь, якщо не враховувати культурні особливості [4, с.20].

Технічна специфіка роботи в ІТ сфері може призводити до особливих видів конфліктів, пов’язаних з технічними рішеннями, архітектурою та виконанням проєктів, що вимагає від керівників розуміння цих специфік для ефективного їхнього врегулювання.

Для ефективного управління та запобіганням конфліктів в розподілених ІТ командах необхідно застосовувати комплекс підходів, що враховують специфіку їхньої роботи. Базовим елементом має стати встановлення чітких каналів та правил у комунікації, що включає в себе визначення переважних каналів зв’язку для різних типів задач, наприклад, електронна пошта для офіційних повідомлень, групові чати для швидкої реакції, сервісні центри для фіксації проблем та комунікації з іншими супутніми командами. Чітко сформовані правила у комунікаціях та терміни надання відповіді створюють основу для взаємодії, зменшуючи неоднозначність та ймовірність непорозумінь, які можуть призвести до конфліктів [1, с.20].

Важливим є чітке розподілення відповідальності та окреслення ролей з обов’язкам кожного члена команди дозволить мінімізувати дублювання функцій та плутанини. Встановлення чітких очікувань щодо розподілу завдань, відповідальності забезпечує розуміння всіма членами команди загальних цілей та їхнього внеску в досягнення цілей. Чітко визначені ролі та обов’язки зменшують неоднозначність та потенційні конфлікти, що виникають через непорозуміння щодо відповідальності за ті чи інші завдання [4, с.5].

Додатково доцільним є заохочення відкритого та інклюзивного спілкування, де результатом є створення атмосфери, в якій члени команди можуть вільно висловлювати свої думки та побоювання. Проведення регулярних командних зустрічей та індивідуальних бесід для розуміння потреб та забезпечення платформи для діалогу [1, с.48]. Культура відкритого, інклюзивного спілкування

дає змогу членам команди своєчасно розв'язувати проблеми, запобігаючи переростанню незначних розбіжностей у серйозні конфлікти.

Окремо , на нашу думку, потрібно відзначити підвищення культурної обізнаності, так міжнародні ІТ компанії проводять тренінги для кращого розуміння різних культур та культурних відмінностей. Підвищення обізнаності щодо різноманітних підходів до роботи та стилів спілкування сприяє підвищення толерантності та зменшення напруженості. Розвиток культурної обізнаності в команді допомагає подолати культурні розриви, зменшуючи непорозуміння та сприяє розвинутим робочим відносинам.

Взагалі, міжнародні ІТ компанії приділяють особливу увагу управлінню конфліктами. Це є ключ до підтримки продуктивності та гармонійного робочого середовища. Відповідно до їхніх практик застосовуються наступні підходи:

• акцент на чіткі та своєчасні комунікації - активно використовують додаткові інструменти для спільної роботи з метою відкритого обговорення проблем та їхнього оперативного вирішення;

• проактивне лідерство - проєктні менеджери відіграють активну роль у встановленні чітких очікувань та створенні атмосфери поваги. Вони демонструють ефективні моделі комунікації та поведінки у конфліктних ситуаціях, а також оперативно та проактивно реагують на виникнення конфліктів;

• регулярні перевірки та механізми зворотного зв'язку - для раннього виявлення та вирішення проблем використовуються регулярні командні зустрічі та індивідуальні бесіди, а також механізми зворотного зв'язку;

• тренінги з вирішення конфліктів - багато компаній інвестують у навчання своїх співробітників навичкам ефективного вирішення конфліктів;

Для вирішення вже існуючих конфліктів мають місце наступні загальні підходи до вирішення проблемних ситуацій:

• переговори, які передбачають обговорення між сторонами з метою досягнення взаємоприйнятного рішення;

• посередництво, в якому виступають нейтральні треті сторони, які допомагають сторонам, які конфліктують, досягти згоди, сприяючи діалогу, запобігаючи погіршеню робочих відносин;

• компроміс, який передбачає пошук середнього шляху, де обидві сторони йдуть на поступки, щоб досягти взаємоприйнятного рішення;

• співпраця, яка передбачає спільну роботу всіх зацікавлених сторін для пошуку рішення, яке повністю задовольняє потреби кожного [5].

В результаті проведеного дослідження можемо визначити наступне: управління конфліктами в розподілених ІТ-командах є складним завданням, обумовленим унікальними викликами, такими як комунікаційні бар'єри, культурні відмінності, розбіжності в часових поясах та знижена соціальна присутність. Для досягнення ефективного управління конфліктами в розподілених командах необхідно застосування цілого ряду стратегій, серед яких: встановлення чітких комунікаційних протоколів; заохочення відкритого спілкування; чітке визначення ролей; використання технологій; підвищення

культурної обізнаності; впровадження структурованих процесів вирішення конфліктів; всебічне сприяння менеджерів командоутворенню. Кожна із перелічених стратегій управління конфліктами в командах заслуговує окремого розгляду та пошуку дизайнів впровадження цих стратегій. Останній згаданий аспект, стосовно особливостей командоутворення, може послужити вектором наших подальших наукових досліджень.

**Ключові слова:** команда, конфлікт, розподілена команда, управління конфліктами.

## Список використаних джерел

*1. Biedenbach T., Berggren E., Al-Mashhadani M. Conflict management in remote teams : book. Umeå : Umeå University, 2023. 80 p. URL: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1819038/FULLTEXT01.pdf.*

*2. Gupta S., Swaroop Pathak G., Biswas B. The roles of conflict management and psychological empowerment in virtual teams. Information Technology & People. 2023. No. 8. P. 66–108. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/itp-04-2022-0265/full/html.*

*3. Alkoud S., Zainudin D., Mhd Sarif S. Challenges, barriers, and obstacles facing virtual teams: a conceptual study. International Journal Of Academic Research In Business & Social Sciences. 2023. Vol. 13, no. 4. P. 1473–1487. URL: https://www.researchgate.net/publication/370356184_Challenges_Barriers_and_Obstacles_Facing_Virtual_Teams_a_Conceptual_Study.*

*4. Kankanhalli A., Tan B. C., Wei K.-K. Conflict and Performance in Global Virtual Teams. Journal of Management Information Systems. 2006. URL: https://www.researchgate.net/publication/220591092_Conflict_and_Performance_in_Global_Virtual_Teams.*

*5. Kiley S. Conflict Resolution. Project Management Institute. URL: https://www.projectmanagement.com/wikis/369133/conflict-resolution#_=_.*

# Agile підходи та практики управління при створенні віртуальних економік в онлайн-іграх

***Олександр Приходько***
*здобувач освітньої програми*
*«Agile–технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: PrykhodkoOS@krok.edu.ua*
***Олег Лукутін***
*старший викладач кафедри комп'ютерних наук,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: OlegLV@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-6142-2264*

**Проблема: Складність побудови стабільної ігрової економіки**

В онлайн-іграх, особливо масових (MMO, survival, RPG), існує свій «всесвіт», де гравці можуть заробляти віртуальні гроші або ресурси (золото, кристали, тощо), обмінювати їх один з одним, або витрачати на предмети, покращення, будівництво, продавати чи купувати речі на внутрішньоігровому ринку.

Це дуже схоже на реальну економіку, тільки віртуальну — з тією різницею, що розробники створюють правила гри, а не держава або ринок.

Але в цій економіці часто виникають серйозні проблеми:

Інфляція - Якщо в грі надто легко заробити гроші або ресурси — вони знецінюються. У грі це виглядає так: речі, які мали бути рідкісними, стають звичними. Це знижує інтерес, мотивацію грати. Як зазначено в дослідженні, "віртуальні економіки особливо схильні до інфляції та гіперінфляції, оскільки цифрова валюта створюється практично з нічого під час гри" [1].

Експлойти та шахрайство - Іноді гравці знаходять баг (помилку) і можуть створювати ресурси без обмежень. Це якби хтось знайшов спосіб друкувати долари у себе вдома. Або ж обманом заволодівати ресурсами інших гравців. Наприклад, у грі Runescape були випадки фішинг-шахрайств, спрямованих на крадіжку цінних предметів та віртуальної валюти [2].

Дисбаланс між гравцями - Деякі гравці отримують занадто багато можливостей, інші — залишаються без шансів. Це руйнує змагальність. Наприклад, новий гравець не може нічого купити, бо ціни на ринку завищені ветеранами.

Мертва економіка - Якщо обмін між гравцями не стимулюється, економіка «вмирає»: речі не купують, не продають, усе йде лише через автоматичні механіки. Це схоже на ситуацію, коли немає вільного ринку — і ти можеш купити лише те, що є у державного магазину.

Чому ці проблеми виникають?

- Багато студій проєктують економіку на початку розробки і не змінюють її.
- Команда не має чітких метрик, щоб відстежувати стан економіки.
- Зворотній зв’язок від гравців або приходить занадто пізно, або ігнорується.

• Рішення приймаються «вручну», замість регулярного аналізу та адаптації.

**Рішення: Agile як підхід до проєктування ігрової економіки**

Використання Agile підходів, принцип Inspect & Adapt, дозволяє розвивати ігрову економіку як живий організм, який постійно змінюється та адаптується під гравців і їхню поведінку.

Як саме Agile допомагає:

1. Ітеративна розробка (Scrum / Kanban) - Побудова економіки через створення MVP продукту або POC нових функціональностей - запуск простих моделей економіки й поступове ускладнення. Регулярні Sprint Review з Subject Matter Expert-ами (SME) або обмеженим пулом гравців (End Users) для перевірки гіпотез. Використання Kanban-дощок для візуалізації вимог і приоритетів, які постійно змінюються, та управління завданнями з балансування, тестування механік обміну, крафту тощо.

2. Зворотній зв'язок (Continuous Feedback) - Активне залучення гравців до тестування (через альфа/бета-тести, спільноти на Discord/Reddit). Постійний моніторинг економічних метрик: кількість ресурсів у грі, швидкість здобуття, обіг валют, тощо. Використання інструментів аналітики для виявлення дисбалансів і реакції в реальному часі.

3. Feature або Cross-functional Teams - Співпраця геймдизайнерів, економістів, аналітиків та розробників в одній команді. Ролі типу Product Owner можуть концентруватися саме на цінності для гравця та збалансованості економіки.

Приклад Agile-рішення

Під час бета-тесту MMO-ігри виявили, що гравці обвалили ринок через перепродаж певного ресурсу. Команда ввела динамічне оподаткування на цей ресурс вже в наступному спринті, зібравши фідбек із Discord і аналітики, і перезапустила івент у тестовому середовищі, виставив правильні пріорітети і цінності для користувачів.

**Висновок:** Agile— це mindset, який орієнтується на створення цінності для клієнта через співпрацю, адаптивність до змін, самоорганізацію команд і безперервне вдосконалення. Використання Agile у розробці ігор допомагає постійно адаптувати ігрову економіку до реального використання. Використовуючи Agile-практики, команди можуть:

• зменшити ризик катастрофічних помилок у балансі,

• створити більш захоплюючу та стабільну економіку,

• підтримувати лояльність і довіру гравців.

**Ключові слова:** Agile, ігри, економіка.

## Список використаних джерел

*1. Managing Virtual Economies: Inflation Domination. [Електронний ресурс]. – 2019. -URL: https://remptongames.com/2019/03/30/managing-virtual-economies-inflation-domination/comment-page-1/*

*2. The Role of Virtual Economies in Online Gaming. [Електронний ресурс]. – 2025. -URL: https://therightmessages.org/the-role-of-virtual-economies-in-online-gaming/*

# Визначенні ролі гейміфікації в системі ефективності продажів цифрового бізнесу

***Кирило Крот***
*здобувач освітньої програми*
*«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: KrotKO@krok.edu.ua*
***Ольга Орлова-Курилова***
*д.е.н., доц., професор кафедри ІММС,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: orlovakov@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-8382-8070*

**Актуальність теми.** Під час зростаючої конкуренції на ринку, розвитку цифрового середовища та підвищення обізнаності людей у сфері ІТ за останні роки, виникає перенасичення інформацією та збільшення вимог, інтересів, потреб у споживачів інформаційного контенту. Сучасні компанії знайшли рішення ситуації для утримання споживача і одним із таких нових інструментів стала гейміфікація. Залучення методу гейміфікації приносить певну вигоду, наприклад, у сфері цифрового навчання - мотивує учнів змагатися між собою за кращі результати, за допомогою нагадувань та м'якої форми викладання. Наявність гейміфікації задає атмосферу комфортної освіти. У сфері продажу гейміфікація допомагає покращити результати продажу товару, підвищує лояльність клієнтів, формує емоційний зв'язок з брендом, а також покращує взаємодіїю з цифровими платформами. Тому, на наш погляд, важливо розуміти сучасну практику використання гейміфікації в нашій країні, провести співставлення процесів гейміфікації з іншими країнами світу, з метою ефективного розвитку цифрового бізнесу.

**Об'єкт дослідження** виступали цифрові плани контролю продажу в теперішньому бізнес середовищі.

**Предмет дослідження** є гейміфікація як засіб підвищення результативності споживання продукту.

**Мета дослідження** полягає у визначенні ролі гейміфікації в системі ефективності продажів цифрового бізнесу з метою збільшення зацікавленості споживачів **до бренду.**

**Завдання дослідження:**

• визначити теоретичні основи гейміфікації в цифровій освіті, маркетингу та продажах.

• визначити чинники залучення клієнтів до гейміфікації.

• провести дослідження успішної гейміфікації в e-commerce, онлайн освіті, мобільних додатках та сервісах;

• провести оцінку поглядів на вплив гейміфікованих відповідей на ключові показники ефективності КПІ продажів.

**Інформаційна база дослідження.** Праці вітчизняних дослідників:

Д. В. Касьянов; О. В. Саган; С. Костюк. Праці закордонних авторів: B. J. Fogg, J. McGonigal. Також враховано звіти: McKinsey; Deloitte; HubSpot. Hj. Розглянуті практичні кейси компаній: Duolingo; Starbucks Rewards; мережа продуктових магазинів «Сільпо»; Monobank.

**Методологія дослідження.** В процесі проведення дослідження застосовано контент-аналіз наукових джерел та бізнес-кейсів; метод порівняльного аналізу результативності гейміфікованих та традиційних підходів у продажах; проведено елементний аналіз гейміфікаційних механік (бали, бейджі, рівні, таблиці лідерів, виклики тощо); використано метод інтерпретації поведінкових даних (user engagement, retention rate, time on site, LTV).

**Основні результати дослідження.** Відповідно до поставленого завдання нашого дослідження доцільно розглянути термін гейміфікація, який часто використовується в сучасній практиці. «Гейміфікація» як термін виник у індустрії цифрових медіа і вперше був використаний ще у 2002 році розробником популярних відеоігор Ніком Пелінгом, який відкрив консультаційну компанію для створення ігрових інтерфейсів для електронних пристроїв [1].

Ретроспектива розвитку феномену гейміфікації вдало розкрита в оглядовій статті автора Саган Олени Валеріївни, з якою ми із зацікавленістю познайомились. Автор стверджує, що гейміфікація визначена як стратегія застосування ігрової механіки та досвіду, щоб залучити людей і мотивувати їх досягати своїх цілей у цифровому середовищі. Вивільнення нейромедіаторів у гравців під час комп'ютерних ігор є природним стимулом, що сприяє зміні поведінки [2].

Зараз багато дослідників стали використовувати та оприлюднювати модне явище гейміфікації. Ми також спробуємо долучитись до визначення основного змісту феномену, який нас зацікавив і ми вирішили дослідити. Гейміфікація – це використання ігрових механік (а саме: бали, завдання, змагання, таблиці лідерів, прогрес виконання завдань) для підвищення зацікавленості, азарту та залученості споживача, через інтерактивний досвід, до продукту компанії. Особливо ефективно це використовується у додатках в телефоні, через які споживач отримає бонуси при споживанні цифрового контенту.

Для досліджень та аналізу, чи працює методика гейміфікації, використовують модель поведінки Джея Фогга, яка виділяє три ключові компоненти: мотивацію, здібності та спонукання. За відсутності будь-якого з цих трьох елементів бажана поведінка користувачів не виникає [3].

Представляють інтерес дослідження по визначенню впливу гейміфікації на ключові бізнес-показники. У ході аналізу зібраних даних та практичних кейсів експертами Shital Chheda, Jonathan Goldstein, Tim Natriello, Robert Schiff було встановлено, що впровадження гейміфікованих елементів позитивно впливає на комерційні метрики [4].

• *коефіцієнт конверсії* зростав у середньому на 15–30% за рахунок активнішої взаємодії користувачів з продуктом/сайтом;

• *середній чек* покупки підвищувався завдяки бонусам, які стимулюють купівлю більшої кількості товарів для отримання винагороди;

• *кількість повторних покупок* збільшувалася, коли користувачі повертались, щоб продовжити участь у гейміфікованому процесі (наприклад, збирати бали або проходити рівні);

• *рівень залученості клієнтів* підвищувався завдяки інтерфейсам, які імітують ігрову логіку, викликаючи інтерес і бажання взаємодіяти.

Таким чином, можна стверджувати, що гейміфікація дозволяє не лише покращити фінансові результати компанії, а й сформувати довготривалі відносини з клієнтами, стимулюючи активність та лояльність.

Як було нами заплановано раніше, розглянемо чинники та механіки залучення споживачів. У результаті дослідження авторів Michael Sailer, Jan Ulrich Hense, Sarah Katharina Mayr, Heinz Mandl [5], були виділенні основні механіки, які підвищували залученість та утримуваність клієнта використовувати цифровий продукт в подальшому. Найефективнішим та популярним чинником визначена система нагород та досягнень (бейджі, бонуси, знижки), які в подальшому можна використовувати згідно умов запроваджених компаніями. Щоб отримувати нагороди та бачити індивідуальні досягнення користувача, розробники використовують персональні завдання. Персоналізовані завдання створюють ілюзію змагання, що підсилює зацікавленість споживача цифрового продукту. Візуальне відображення прогресу, за допомогою «прогрес-бар», спонукає продовжувати, виконувати та завершувати завдання щоб отримати персональні результати.

Існують також аналітичні можливості, на які доцільно звернути увагу. Завдяки механікам цифровий бізнес може збирати та проводити аналіз по наступним напрямкам: вікові групи; які елементи чи задачі цікавлять користувачів більше; в які дні акції спрацьовують краще; чи зрозумілий інтерфейс використання. Можна впевнено стверджувати, що чим детальніше статистика, тим якісніший аналіз може представити компанії зацікавленість клієнтів у цифровому продукті, що є дуже важливим в умовах великої конкуренції.

Розглянемо досвід практичного використання гейміфікації. У процесі нашого дослідження було проаналізовано приклади практичних кейсів успішного застосування гейміфікації.

У закордонних компаніях Starbucks Rewards активно використовуються програми лояльності з нагородами за покупки. А саме за кожну покупку користувач отримує бал, які можна потім обміняти на безкоштовні напої або закуски. Це сприяє повторним покупкам та повернення до кав'ярні постійних клієнтів.

Платформа Duolingo проводить навчання різним мовам світу через завдання, отримання за них XP-балів, проходження рівнів, відслідковування серій днів використання застосунку та лідерборд для змагання між користувачами. І результатом є високий рівень залучення користувачів, повернення до додатку, та мотивації до навчання. Також є пошук друзів, створення з ними маленьких команд для виконання групових завдань та отримання результатів мотивації. Система Duolingo адаптує навчальний шлях до потреб користувача, враховуючи

його сильні та слабкі сторони, а також частоту помилок, щоб повторювати необхідні теми. У курсі вивчення мови є окремі розділи, які дозволяють покращити розуміння мови через короткі історії або подкасти.

Якщо брати до прикладу українські компанії, то мережа продуктових магазинів «Сільпо» у своєму додатку має колесо бонусів, за які клієнт може купити запропонований товар по знижці, і коло оновлюється кожен день.

Із банківського сервісу можна виділити Monobank, який надає 50 грн кешбеку за програмою «приведи знайомого», що збільшує кількість клієнтів та дає ефективну рекламу.

**Висновок:** застосування методу гейміфікації може позитивно вплинути на продажі товару, створення конкуренції іншим цифровим бізнесам, цьому буде сприяти постійний моніторинг поведінки користувачів та клієнтів. Є яскраві приклади позитивного застосування гейміфікації, що дає можливість стверджувати про доцільність інтеграції гейміфікації в системі ефективності продажів цифрового бізнесу. А результати огляду досліджень різних авторів та наші власні спостереження показують доцільність використання гейміфікації в сучасному світі цифрових середовищ.

**Ключові слова:** гейміфікація, мотивація, залучення до навчання, освітнє середовище.

## Список використаних джерел

*1. Conundra. Нік Пеллінг. Вебсайт. URL: http://www.nanodome.com/conundra.co.uk/ (дата звернення: 10.04.2025).*

*2. Саган О.В. Гейміфікація як сучасний освітній тренд. Збірник наукових праць «Педагогічні науки». № 100 (2022). с.12-18. DOI https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2022-100-2*

*3. Модель поведінки Фогга. Вебсайт. URL: http://behaviormodel.org/ (дата звернення: 10.04.2025)*

*4. Shital Chheda, Jonathan Goldstein, Tim Natriello, Robert Schiff. (2023) Five ways to drive experience-led growth in banking. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-ways-to-drive-experience-led-growth-in-banking*

*5. Michael Sailer, Jan Ulrich Hense, Sarah Katharina Mayr, Heinz Mandl. (2017) How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. Computers in Human Behavior. c. 371–380. DOI https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033*

# Рекомендації щодо створення автоматизованої системи управління логістичним забезпеченням збройних сил України

***Ігор Чернозубкін***
*к.т.н, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: igorch@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-3243-4714*

**Актуальність теми.** В Україні визначена стратегічна мета створення адаптивної та стійкої системи логістичного забезпечення Збройних Сил та інших складових сил оборони, яка повинна бути побудована на єдиних підходах та спільних вимогах, що ґрунтуються на принципах і стандартах, прийнятих у збройних силах держав-членів НАТО [1]. Одним із заходів досягнення даної мети є запровадження у Збройних Силах України (ЗС України) системи автоматизованого управління та моніторингу логістичних процесів (поставки, зберігання, розподілу і споживання матеріально-технічних засобів), інтеграція спроможностей даної системи з відповідними спроможностями національної економіки для підтримки операцій військ (сил) щодо відсічі збройної агресії.

**Об'єктом дослідження** є система логістичного забезпечення ЗС України.

**Предметом дослідження** є автоматизація логістичних процесів ЗС України.

**Метою роботи** є розроблення рекомендацій щодо створення автоматизованої системи управління логістичним забезпеченням ЗС України (АСУ ЛЗ ЗС України) як складової Єдиної автоматизованої системи управління ЗС України з урахуванням вимог, які ґрунтуються на принципах і стандартах, прийнятих у збройних силах держав-членів НАТО.

**Для досягнення мети в роботі були вирішені наступні завдання:**

• досліджено проблеми функціонування системи логістичного забезпечення (ЛЗ) ЗС та інших складових сил оборони України в умовах існуючих та потенційних загроз;

• проаналізовано стан створення в ЗС України об'єднаної логістики та її здатність підтримувати застосування всіх складових сил оборони;

• вивчено досвід автоматизації логістичних процесів у збройних силах провідних держав-членів НАТО;

• визначено основні процеси, що підлягають автоматизації у системі ЛЗ ЗС України;

• обґрунтовано основні рекомендації щодо створення АСУ ЛЗ ЗС України.

**Етапи та результати дослідження.** У системі ЛЗ ЗС України основними процесами, що підлягають автоматизації є [2]:

• планування ЛЗ життєдіяльності, розвитку та застосування ЗС України;

• управління ЛЗ життєдіяльності, розвитку та застосування ЗС України;

• інформаційно-аналітичне забезпечення логістики;

• забезпечення ЗС України матеріальними засобами та послугами;

• технічне обслуговування і відновлення озброєння та військової техніки,

обладнання;

• перевезення та транспортування військ, озброєння та військової техніки, матеріальних засобів;

• логістика медичного забезпечення;

• логістика медичної евакуації;

• логістика цивільно-військового співробітництва;

• інженерно-інфраструктурне забезпечення ЗС України.

Створення АСУ ЛЗ ЗС України за всіма функціональними підсистемами, які включатимуть зазначені вище процеси, за думкою автора, є занадто масштабною роботою. Перелік функцій, що підлягають автоматизація за цим напрямом, надзвичайно широкий, а завдання, вимоги та склад системи – різнопланові. Тому пропонується:

1. Щодо функціональної та кількісної потреби в автоматизованих системах управління ЛЗ ЗС України.

Під час реалізації проектів з автоматизації необхідно враховувати особливості призначення АСУ та чітко розмежовувати АСУ, що призначені для безпосередньо військової діяльності, та АСУ, призначенні для функціонування за напрямом адміністративної (повсякденної) діяльності [3]. Так, для АСУ ЛЗ ЗС України доцільно передбачити створення двох різних АСУ із забезпеченням їх програмно-технічної та інформаційної сумісності. Одна система має реалізовувати автоматизацію функцій підтримки прийняття рішень та планування ЛЗ ЗС України в межах безпосередньо військової діяльності, яка буде здійснюватися в системі пунктів управління ЗС України. Інша система має функціонувати в пункті постійної дислокації та стосуватися повсякденної діяльності, реалізовувати автоматизацію функцій обліку предметів постачання та послуг, звітності із відпрацюванням відповідних документів, фінансів, управління персоналом, управління інфраструктурою (нерухомістю) тощо.

При такому підході в АСУ ЛЗ ЗС України стає можливим створення єдиного інформаційного середовища ЛЗ ЗС України за умови, що проектування баз даних АСУ буде здійснюватися з урахуванням інформації, яка готується заздалегідь при повсякденній діяльності, та будуть передбачені механізми експорту інформації у бази даних, які функціонують в інтересах АСУ ЛЗ щодо безпосередньо військової діяльності.

2. Щодо наявних рішень та проектів автоматизації управління ЛЗ ЗС України.

Логістичні процеси у ЗС України адаптовані до стандартів НАТО, керівництво логістикою з 1 січня 2022 року сумісне із системами логістики держав-членів НАТО. У систему ЛЗ ЗС України впроваджено програму Logfas для підтримки логістики під час операцій військ (сил) і навчань, а також систему Korovaj, що забезпечує прозорість у процесі розподілу озброєння і техніки, отриманих від міжнародних партнерів. Автоматизація процесів триває, зокрема за допомогою ERP-системи SAP для управління запасами речового майна та запчастин, логістичних процесів у військових частинах, організаціях та установах системи

Міністерства оборони України [4].

3. Щодо класифікації відповідних управлінських процесів, що є базою для необхідної автоматизації.

Незалежно від структури системи управління ЛЗ ЗС України та розподілу повноважень між органами управління та виконавчої владою складовою логістики, пропонується класифікацію базових управлінських процесів щодо автоматизації у системі ЛЗ ЗС України проводити з врахуванням особливостей її функціонування у мирний час та особливий період, вимог, які ґрунтуються на принципах і стандартах, прийнятих у збройних силах держав-членів НАТО, спираючись на досвід війни за незалежність України за такими напрямами:

• облік і звітність наявності, руху та якісного стану озброєння та військової техніки, матеріально технічних засобів за ЗС України, у тому числі наданих за умовами міжнародної технічної та військової допомоги;

• планування забезпечення мобілізаційного розгортання ЗС України, інших складових сил оборони, а також замовлень на особливий період;

• планування ЛЗ застосування ЗС України, інших складових сил оборони;

• планування заходів оперативного обладнання території держави та заходів із розквартирування військ (сил) ЗС України;

• визначення потреб і пріоритетів забезпечення озброєнням та військовою технікою, матеріальним засобами за класами постачання, потреб у фондах і земельних ділянках, необхідних для належного виконання завдань ЗС України та визначеними складовими сил оборони, здійснення контролю повноти та якості їх отримання;

• розроблення мобілізаційних, планувальних, директивних, звітно-інформаційних, розрахунково-довідкових документів із ЛЗ ЗС України, інших складових сил оборони;

• планування з питань військово-технічного співробітництва щодо ЛЗ ЗС України;

контроль виконання заходів ЛЗ ЗС України, інших складових сил оборони.

4. Щодо можливого формату реалізації проекту створення АСУ ЛЗ ЗС України з урахуванням принципів і стандартів, прийнятих у збройних силах держав-членів НАТО, можливостей інтеграції наявних розробок, оптимізації фінансово-економічних і часових параметрів проекту.

Під час реалізації проекту зі створення АСУ ЛЗ ЗС України необхідно орієнтуватися на базову АСУ для автоматизації процесів управління структурних підрозділів об'єднаного командного пункту ЗС України. Проектно-технічні рішення для апаратної частини, прийняті у такій АСУ, повинні бути основою для АСУ ЛЗ ЗС України, що забезпечить єдність їх функціонування в частині:

• інформаційного середовища об'єднаного командного пункту;

• бази даних загального користування;

• засобів колективного відображення інформації та комутації з автоматизованими робочими місцями;

• комплексів засобів захисту інформації;

• систем (засобів) зв'язку (електронних комунікацій);
• системи (засобів) адміністрування;
• системи (засобів) забезпечення функціонування;
• системи (засобів) електропостачання;
• системи (засобів) життєзабезпечення.

АСУ ЛЗ ЗС України повинна створюватися з акцентом на спеціальне програмне забезпечення, яке повинно базуватися на [5]:

• єдиному підході стосовно прийняття архітектурних рішень, використання технологій та мов програмування;
• затверджених оперативних постановках інформаційних (розрахункових) задач (моделей);
• алгоритмах стосовно реалізації математичного забезпечення;
• методиках оперативних розрахунків;
• використанні типових програмних модулів, що мають універсальне призначення;
• використанні інформаційних ресурсів з автоматизованих (інформаційних, інформаційно-комунікаційних) систем за напрямом адміністративної (повсякденної) діяльності.

Для розгортання територіально рознесеної інфраструктури АС ЛЗ ЗС України технічну складову доцільно закуповувати в межах послуг за результатами проектно-технічних рішень, що прийняті та затвердженні під час проектування.

**Висновки.** Реалізація запропонованих рекомендацій щодо створення АСУ ЛЗ ЗС України як складової Єдиної автоматизованої системи управління ЗС України дозволить:

• організувати розробку (закупівлю) та впровадження автоматизованих (інформаційних, інформаційно-комунікаційних) систем, комплексів засобів автоматизації (програмно-технічних комплексів) різного функціонального призначення для потреб ЛЗ ЗС України;
• організувати та здійснити розробку спеціального програмного забезпечення, що реалізує функціонал ЛЗ в межах АСУ ЛЗ ЗС України;
• забезпечити можливість розвитку, модернізації, нарощування функціоналу складових АСУ ЛЗ ЗС України (підсистем, комплексів, засобів) за рахунок введення нових функціональних сервісів (компонентів), розширення функцій їх створення, підключення нових інформаційних ресурсів з урахуванням вимог, які ґрунтуються на принципах і стандартах, прийнятих у збройних силах держав-членів НАТО, розширення кола користувачів.

**Ключові слова:** автоматизована система управління логістичного забезпечення Збройних Сил України, логістичні процеси у Збройних Силах України, автоматизація, автоматизована система управління, стандарти НАТО.

## Список використаних джерел

*1. Стратегічний оборонний бюлетень України. Указ Президента України від 17.09.2021 № 473/2021. Президент України. Офіційне інтернет-представництво. URL: https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121 (дата звернення 03.04.2025).*

*2. Об'єднана логістика. Доктрина СП 4-00(30)03.01, затверджено Головнокомандувачем ЗС України 19.09.20. URL: https://sprotyvg7.com.ua/documents/zabezpechennya (дата звернення 03.04.2025).*

*3. Про Збройні Сил України. Закон України від 06.12.1991 № 1934-XII (в редакції від 19.03.2025 № 4255-IX). Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1934-12#Text (дата звернення 03.04.2025)*

*4. Сили логістики Збройних Сил України. Міністерство оборони України. URL: https://mod.gov.ua/pro-nas/sili-logistiki-zbrojnih-sil-ukrayini (дата звернення 03.04.2025).*

*5. Чернозубкін І.О. Варіанти розроблення та впровадження програмних систем і послуг оборонного призначення підприємствами України для забезпечення потреб сектору безпеки і оборони. Збірник наукових матеріалів III наукової конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку». 25 травня 2023 року. Київ. Університет «КРОК». С. 185-187. URL: https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/05554400-7c5b-4977-b8fc-5ad1dfe5cb8d/content (дата звернення 03.04.2025).*

# Як Agile-методи допомагають уникнути «креативного хаосу» в ігровій розробці

***Дмитро Федорчук***
*здобувач освітньої програми*
*«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: FedorchukDO@krok.edu.ua*
***Олег Лукутін***
*старший викладач,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: OlegLV@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-6142-2264*

**Актуальність теми.** У сучасній індустрії відеоігор розробка проєктів дедалі частіше супроводжується труднощами, пов'язаними з координацією роботи багатопрофільних команд. Програмісти, художники, сценаристи та дизайнери працюють у динамічному, творчому середовищі, де відсутність чіткої структури та гнучкого управління може призводити до "креативного хаосу" — затримок, непередбачених змін, вигорання персоналу. У зв'язку з цим впровадження Agile підходів та практик (Scrum, Kanban та інш.) набуває особливої актуальності як інструмент ефективного управління в умовах високої невизначеності. Приклади, описані Джейсоном Шраєром у книзі Blood, Sweat, and Pixels (2017), підтверджують, що успішність ігрового проєкту залежить не лише від креативу, а й від організаційних процесів [1].

**Мета дослідження.** Проаналізувати, яким чином гнучкі підходи та практики управління, зокрема Scrum і Kanban, сприяють подоланню проблем, пов'язаних із креативним безладом у командах розробників відеоігор.

**Об'єкт дослідження.** Процеси організації командної роботи в ігровій індустрії.

**Предмет дослідження.** Застосування Agile підходів та практик як інструментів управління творчими командами у розробці відеоігор.

Сфера розробки відеоігор об'єднує різні професії: програмістів, дизайнерів, художників, сценаристів, звукових інженерів та інших. Кожен з цих фахівців працює у власному творчому середовищі, що часто призводить до неузгодженості дій, зміщення пріоритетів і перенавантаження команди. Без чіткого управління це може спричинити зрив термінів, фічекріпінг (постійне додавання нових ідей), зниження якості продукту та навіть відмову від завершення проєкту.

Джейсон Шраєр у своїй книзі «Blood, Sweat, and Pixels» [1] наводить низку кейсів, коли великі та малі студії страждали саме від відсутності організаційної дисципліни. Наприклад, у процесі створення гри Destiny команда зіткнулася з постійними переробками через зміну бачення, погану комунікацію та відсутність чіткої структури. Це призводило до хаосу, який знижував ефективність навіть найбільш талановитих команд. Подібні історії демонструють, що успіх гри залежить не лише від ідеї, а й від здатності команди злагоджено працювати

протягом тривалого часу.

Agile підходи та практики - це спосіб створення продуктів, що базується на гнучкості, постійному зворотному зв’язку, коротких ітераціях і залученні всієї команди до ухвалення рішень. Найпоширеніші з них у геймдеві — це Scrum і Kanban.

**Scrum в ігровій розробці.** Scrum є популярним фреймворком в ігровій індустрії завдяки своїй здатності швидко адаптуватися до змін і сприяти чіткій організації робочих процесів. В основі Scrum лежить ітеративно-інкрементальний підхід, який реалізується через короткі ітерації - спринти, що дозволяють команді зосередитися на досягненні конкретних продуктових цілей (Sprint Goals) протягом обмеженого часу (звичайно, від 1 до 4 тижнів). Відразу після завершення кожного спринту проводиться Sprint Review, на яких оцінюється результат досягнення цілі спринта (інкримент)оцінка результатів, отримання зворотнього зв’язку від користувачів продукту та коригування подальших кроків, що дозволяє команді оперативно реагувати на зміни [2].

Крім того, Scrum надає чітку структуру: визначені ролі (Scrum-мастер, Власник продукту і розробники, під якими розуміють всіх хто безпосередньо необхідний для створення результату і розробляє продукт), регулярні зустрічі (наприклад, щоденні Daily Scrum) для уточнення прогресу по досягненню цілі спринта (Sprint Goal), перепланування поточних завдань і вирішення проблем, а також ретроспективи, де команда може оцінити ефективність своєї роботи та внести зміни у процес створення продукту. Фреймворк визначає необхідні артефакти та правила взаімодії складових елементів фреймфорку. Всі складові елементи допомагають зберігати фокус і продуктивність, навіть у складних умовах, коли продукт зазнає значних змін або нових вимог.

**Kanban в ігровій розробці.** Kanban є методом, який дозволяє управляти потоком (flow) створення цінностей. Він базується на візуалізації робочих процесів і на обмеженні кількості завдань на кожному етапі розробки, що допомагає управляти потоком завданнь та уникнути перевантаження команди через встановлення WIP-лімітів. Відсутність обов'язкових ітерацій дозволяє командам адаптуватися до змін у реальному часі та зберігати високий рівень продуктивності.

Особливістю Kanban є те, що він дозволяє команді постійно працювати над поточними завданнями, створювати окремі flow для різних типів задач та залучати всі необхідні ресурси для подолання вузьких місць (bottlenecks) при розробці. Цей метод ідеально підходить для ігор, що перебувають на етапі підтримки, оновлень або для малих команд, де важливо підтримувати баланс між кількістю завдань і наявними ресурсами [3].

**Висновки:** Agile підходи та практики, зокрема Scrum і Kanban, доводять свою ефективність у боротьбі з "креативним хаосом", що виникає в процесі створення відеоігор. Завдяки ітеративності, прозорості та залученості команди, ці підходи дозволяють уникати типових помилок креативних команд: втрати фокусу, затримок, перенавантаження й вигорання. Як видно з практичних

кейсів, описаних у книзі Джейсона Шраєра, навіть талановиті колективи зазнають труднощів без гнучкої системи управління. Отже, впровадження Agile підходів та практик є не просто сучасною тенденцією, а необхідною умовою для стабільної та ефективної роботи в умовах динамічного ігрового середовища.

**Ключові слова:** Agile, Scrum, Kanban, геймдев, управління продуктами, креативний хаос, відеоігри, командна робота.

## Список використаних джерел

*1. Schreier, J. (2017). Blood, sweat, and pixels: The triumphant, turbulent stories behind how video games are made. Harper Paperbacks.*
*2. Keith, C. (2010). Agile game development with Scrum. Pearson Education.*
*3. Anderson, D. J. (2010). Kanban: Successful evolutionary change for your technology business. Blue Hole Press.*
*4. Keith, C. (2020). Agile game development: Build, play, repeat. Addison-Wesley Professional.*

# Управління знаннями в ігрових видавництвах як інструмент оптимізації витрат на розробку

***Андрій Тимченко***
*здобувач освітньої програми*
*«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: tymchenkoav@krok.edu.ua*
***Олег Мушинський***
*викладач кафедри інформаційного менеджменту,*
*математики та статистики,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0003-4377-8341*

**Актуальність роботи.** Ігрова індустрія стикається зі зростанням витрат на розробку ігор при одночасній стагнації прибутків. Це підвищує значущість ефективного управління знаннями як одного з ключових інструментів оптимізації витрат, підвищення продуктивності та забезпечення якості кінцевого продукту. Порушення в обмінні знаннями, дублювання задач і втрата релевантної інформації негативно впливають на строки, бюджет та кінцевий результат.

**Об'єкт дослідження.** Ігрові видавництва, що працюють над багатокомандними проєктами у сфері розробки ігор.

**Предмет дослідження.** Управління знаннями у багатокомандній розробці відеоігор як фактор впливу на ефективність та витрати виробництва.

**Мета дослідження.** Проаналізувати роль управління знаннями у процесах розробки комп'ютерних ігор та виявити способи його оптимізації для зменшення витрат і підвищення ефективності в умовах стагнації доходів.

**Інформаційна база дослідження.** Аналітичні звіти компанії Newzoo, практичні кейси ігрових студій (зокрема Monolith Productions), академічні дослідження у сфері управління знаннями, а також відкриті публікації ігрових ЗМІ.

**Значущість результатів дослідження.** Отримані висновки дозволяють ігровим компаніям переосмислити підходи до управління знаннями та комінікацією, уникати втрат і помилок, зменшити витрати на розробку та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

У сучасній ігровій індустрії ефективний менеджмент знань виступає важливим чинником успішної реалізації багатокомандних проєктів. В умовах, коли розробка ігор охоплює десятки окремих команд, розташованих у різних часових поясах і відповідальних за окремі модулі продукту (дизайн, програмування, QA, локалізацію, тощо), саме узгодженість внутрішніх інформаційних потоків визначає, наскільки злагоджено працює уся система. Порушення в передачі інформації — як у формі затримок, дублювання задач або втрати актуальних даних — здатні критично вплинути на строки виконання та фінальну якість продукту.

В роботі присвяченій організаційним проблемам в ігровій розробці, дослідники зазначають, що "ефективне управління знаннями та інформаційними потоками у багатокомандних проєктах зменшує ризики повторення помилок, забезпечує цілісність бачення та пришвидшує адаптацію нових учасників команди) [1]. Згідно з аналізом 23-річного періоду, автори наголошують, що проблеми, пов'язані з управлінням та комунікацією, залишаються серед найбільш поширених і критичних в індустрії.

Починаючи з 2020 року, ігрова індустрія демонструє стійке зростання витрат на розробку, що значною мірою зумовлено переходом до високобюджетного виробництва, використанням складних технологій (наприклад, UE5, ray tracing, генеративний ШІ), а також розширенням внутрішньої інфраструктури та витрат на залучення спеціалістів. У той же час, доходи індустрії, попри рекордні показники в період пандемії, поступово стабілізувалися, а з 2023 року навіть почали демонструвати спад. Згідно з аналітичним звітом Newzoo, глобальні доходи ігрового ринку у 2024 році становили $184.0 млрд, що лише на 0.6% більше порівняно з 2023 роком. Це демонструє загальну стагнацію галузі після сплеску 2020–2021 років. Найбільш показовою є ситуація з ПК-іграми, де доходи знизилися з $50.3 млрд у 2023 році до $42.8 млрд у 2024 році — зменшення майже на 15% [2]. Такий дисбаланс між зростаючими витратами на виробництво ігрових продуктів та фактичним зниженням прибутковості змушує видавців переглядати внутрішні стратегії управління. На фоні спадання доходів у ключових сегментах, особливо в секторі ПК-ігор, компанії стикаються з необхідністю оптимізувати свої операційні процеси. Зростає інтерес до підвищення ефективності командної взаємодії, автоматизації внутрішніх процесів та зменшення організаційних втрат, включаючи ті, що пов’язані з недостатньо керованими інформаційними потоками. Усе це перетворює внутрішній менеджмент — зокрема управління інформацією — на одну з ключових сфер для підвищення конкурентоспроможності на насиченому ринку.

Неефективний менеджмент інформації в ігровій індустрії може призвести до значних фінансових втрат, що яскраво ілюструє ситуація зі студією «Monolith Productions». Після успіху гри «Middle-earth: Shadow of Mordor» у 2014 році, студія розпочала розробку нового проєкту під кодовою назвою «Legacy», який мав використовувати інноваційну систему Nemesis. Однак, через відсутність чіткого бачення та підтримки з боку керівництва Warner Bros., прийняття рішень щодо бюджету, термінів та інших важливих аспектів затягувалося, що призвело до скасування проєкту у 2021 році. Це спричинило відтік ключових спеціалістів, включаючи арт-директора та провідного інженера, що суттєво ускладнило подальшу роботу студії [3]. Але у 2021 році «Monolith» розпочала розробку гри про Диво-жінку, яка мала стати великою франшизою в межах супергеройського портфеля Warner Bros. Однак і цей проєкт швидко стикнувся з системними управлінськими проблемами. За словами інсайдерів, студія не отримала чітких технічних вимог і регулярно змінювала ключові напрямки розробки, зокрема щодо геймплейної структури та стилістики. Внаслідок цього внутрішні команди

працювали з застарілою або суперечливою інформацією, що призводило до дублювання задач, створення непотрібних модулів і постійного рефакторингу вже готових елементів. Крім того, через відсутність єдиного бачення з боку менеджменту Warner Bros. (зокрема Девіда Хаддада, президента WB Games), пріоритети проєкту змінювалися в хаотичному порядку. У підсумку, розробка затягувалася, витрати зростали, а темпи виконання залишалися низькими. У 2025 році Warner Bros. офіційно скасувала гру, на яку вже було витрачено понад 100 мільйонів доларів, і закрила «Monolith Productions» [4].

Тому у контексті постійного зростання витрат на розробку ігор і водночас стагнації прибутків, вирішення проблем, пов'язаних з інформаційним менеджментом, стає не лише бажаним, а стратегічно необхідним. Перш за все, ігрові видавництва повинні переорієнтувати свої підходи до управління знаннями, комунікацій і цифрової інфраструктури, особливо в багатокомандних середовищах із розподіленою структурою.

Одним із ключових рішень є впровадження централізованих систем управління інформацією, які дозволяють створити єдине "джерело правди" для всієї команди. Це зменшує ризики дублювання завдань, втрати критичної інформації та знижує час на адаптацію нових учасників проєкту. Крім того, застосування таких інструментів, як Confluence, Notion або Miro у поєднанні з DevOps-платформами типу Jira, сприяє узгодженню комунікації між департаментами в режимі реального часу.

Іншою важливою стратегією є інтеграція так званих менеджерів знань (knowledge leads) — спеціалістів, відповідальних не лише за архівацію документації, а й за структурування, модерацію та доступність проєктних знань для різних команд. Їхнє завдання — зробити інформацію не лише доступною, але й релевантною в контексті постійних змін у виробничих циклах.

Не менш важливим кроком до подолання проблем із неефективним менеджментом інформації є трансформація управлінської культури в ігрових видавництвах. Замість ієрархічних, централізованих структур доцільним стає впровадження принципів відкритої взаємодії, прозорого обміну знаннями та децентралізованого прийняття рішень. Як зазначається в аналітичному дослідженні, значна частина системних проблем у геймдеві виникає саме через фрагментовану комунікацію, неузгодженість між командами та відсутність єдиного бачення продукту. Автори підкреслюють, що перехід до менших, узгоджених і автономних команд з кращим внутрішнім обміном знаннями є ефективною практикою для запобігання повторенню помилок, зменшення витрат часу та уникнення дублювання завдань [1].

У підсумку, системне вдосконалення менеджменту знань — це не лише спосіб підвищити продуктивність, а й інструмент зниження фінансових ризиків у період, коли ефективність використання ресурсів стає головним критерієм виживання студії на конкурентному ринку.

**Ключові слова:** управління знаннями, ігрова індустрія, багатокомандна

розробка, комунікація в проєктах, оптимізація витрат.

## Список використаних джерел

*1. Politowski, C., Petrillo, F., Ullmann, G. C., & Guéhéneuc, Y. Game industry problems: An extensive analysis of the gray literature. Information and Software Technology. 2021. T. 134. DOI: https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106538*

*2. Global games market outlook: Key growth drivers and challenges for 2025-2027. Newzoo. 2025. URL: https://newzoo.com/resources/blog/global-games-market-update-q1-2025#:~:text=The%202024%20global%20revenues%2C%20compared,%2450.3%20billion%20to%20%2442.8%20billion*

*3. Скасування екшену із системою Nemesis і огидне керівництво: чому і як закрили Monolith Productions. DTF. 2025. URL: https://dtf.ru/gameindustry/3586884-otmena-ekshena-s-sistemoi-nemesis-i-otvratitelnoe-rukovodstvo-pochemu-i-kak-zakryli-monolith-productions*

*4. Warner Bros Games закрила творців F.E.A.R. і скасувала гру Wonder Woman. Games 24. 2025. URL: https://games.24tv.ua/studiya-monolith-productions-zakrivayetsya-pislya-30-rokiv-roboti_n2762097*

# Використання гнучких технологій управління проєктами в будівельному секторі

***Ольга Ватуня***
*здобувач освітньої програми*
*«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: VatuniaOI@krok.edu.ua*
***Олег Лукутін***
*старший викладач,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: OlegLV@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-6142-2264*

Сучасний будівельний сектор стикається з численними викликами, зокрема з необхідністю оптимізації витрат, підвищенням ефективності використання матеріальних і людських ресурсів, дотриманням строків виконання робіт та забезпеченням високої якості кінцевої послуги. Будівельні проєкти мають складну структуру та включають велику кількість взаємопов'язаних етапів, кожен із яких характеризується власною специфікою, вимогами до ресурсного забезпечення та часовими рамками. Традиційні методи управління проєктами, такі як каскадна модель, нерідко виявляються недостатньо гнучкими для реагування на непередбачувані фактори, що виникають у процесі реалізації проєкту. В умовах швидкозмінного середовища компанії змушені шукати нові підходи до управління проєктами, що дозволяють оперативно реагувати на зміни, підвищувати прозорість процесів та мінімізувати ризики. У цьому контексті все більшої популярності набувають гнучкі підходи та практики, зокрема Kanban. Впровадження даного методу у будівельні проєкти сприяє покращенню координації робіт, скороченню простоїв та більш раціональному розподілу ресурсів.

Kanban є одним із найефективніших методів управління робочими процесами, що базується на принципах візуалізації та безперервного покращення. Його коріння сягають виробничих систем Toyota, однак згодом цей підхід набув популярності у сфері розробки програмного забезпечення, управління проєктами та інших галузях. Основна ідея Kanban полягає у створенні наочної моделі поточного стану проєкту, що дозволяє командам відстежувати перебіг виконання завдань, виявляти вузькі місця та оптимізувати робочі процеси, а будівельним компаніям оперативно адаптувати плани виконання робіт відповідно до змінних умов та вимог проєкту [1].

Kanban передбачає використання візуальної дошки, що відображає стан завдань у режимі реального часу. Це забезпечує прозорість процесів, дозволяє швидко ідентифікувати вузькі місця (bottlenecks) та сприяє підвищенню рівня взаємодії між учасниками проєкту. У будівельних проєктах така система дозволяє чітко розподілити завдання за категоріями, наприклад "Очікує виконання", "У процесі", "Завершено". Завдяки цьому можна не лише контролювати

послідовність виконання робіт згідно потоком створення цінності (workflow), а й забезпечити своєчасне залучення необхідних фахівців та доставки матеріалів [2, 3].

Практичне застосування Kanban у будівельному секторі можна розглянути на прикладі проєкту фарбування великого магазину. Даний процес складається з кількох етапів, кожен з яких має критичні залежності. На початковій стадії виконується оцінка обсягу робіт, розрахунок необхідних матеріалів та визначення кадрових ресурсів. Далі, в процесі виконання малярських робіт, зазвичай першим кроком є фарбування стелі, без закінчення якого, не можна приступити до виконання наступного: фарбування стін. В таких проєктах здійснюється зональний розподіл приміщення, що дозволяє оптимально використовувати наявні ресурси, скорочувати час очікування між операціями та уникати конфліктів між виконавцями. За допомогою дошки Kanban можна візуалізувати прогрес виконання робіт та їх взаємозалежності. Таким чином, можна спостерігати за просуванням робіт в реальному часі й вчасно реагувати на зміни. Завершальним етапом є перевірка якості виконаних робіт, виявлення та усунення дефектів, після чого проєкт може бути офіційно завершений [4].

Однією з ключових переваг використання Kanban у будівництві є можливість швидкої адаптації до змінних умов. Наприклад, у випадку виявлення дефектів на проміжних етапах, система дозволяє оперативно внести корективи в план виконання робіт без суттєвого порушення загального графіка. Крім того, Kanban сприяє більш ефективному управлінню людськими ресурсами: завдяки візуалізації навантаження на працівників можна уникнути надмірної завантаженості окремих спеціалістів та рівномірно розподіляти роботу між учасниками проєкту, встановивши WIP ліміти як індивідуально для робітника так і на етап виконання робіт.

Таким чином, впровадження Kanban у будівельний сектор дозволяє значно підвищити ефективність управління проєктами, мінімізувати ризики, пов’язані із затримками та простоями, а також сприяти підвищенню якості виконуваних робіт. Гнучкі технології управління, зокрема Kanban, виступають потужним інструментом для будівельних компаній, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити оптимальну організацію виробничих процесів. Запровадження таких методів дає можливість не лише покращити контроль над виконанням окремих завдань, а й забезпечити комплексний підхід до управління проєктами, що дозволяє адаптуватися до змін, підвищити продуктивність праці та ефективно використовувати наявні ресурси.

**Ключові слова:** гнучке управління проєктами, будівельний сектор, kanban-дошка, візуалізація процесів, оптимізація ресурсів.

**Список використаних джерел**

*1. Metodología Kanban | Kanban Tool. Kanban Tool - Kanban Boards for Business | Kanban Software. URL: https://kanbantool.com/es/metodologia-kanban (date of access: 22.03.2025).*

*2. 5 Ways KanBo Revolutionizes Construction Project Management in 2025. KanBo. URL: https://kanboapp.com/en/enterprise-class/5-ways-kanbo-revolutionizes-construction-project-management-in-2025/ (date of access: 22.03.2025).*
*3. Kanban | Lean Construction Institute. Lean Construction Institute. URL: https://leanconstruction.org/lean-topics/lean-kanban/ (date of access: 29.03.2025).*
*4. Кравцова С. В. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ У БУДІВНИЦТВІЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ У БУДІВНИЦТВІ. PROBLEMS, CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR BUSINESS DEVELOPMENT : Міжнар. наук. конф., м. Graz, 1 квіт. 2025 р. 2025. С. 39–41. URL: https://doi.org/10.46299/ISG.2025.1.13 (дата звернення: 05.04.2025).*

## Переробка у ААА-розробці як наслідок неефективного управління

***Артем Жовтоватюк***
*здобувач освітньої програми*
*«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: ZhovtovatiukAD@krok.edu.ua*

**Актуальність роботи:** Поширення явища переробок у сфері розробки крупнобюджетних ігор, що негативно впливає на ефективність команд, моральний стан розробників та загальну якість продукту. У сучасному ігровому середовищі дедлайни стають дедалі жорсткішими, а очікування — вищими, що часто призводить до понаднормової роботи та хронічного вигорання працівників. Попри розвиток гнучких методологій управління, проблема переробок залишається актуальною через недоліки у плануванні, комунікації та управлінні ризиками.

**Об’єктом цього дослідження** виступає процес управління проєктами в індустрії розробки крупнобюджетних ігор.

**Предметом дослідження** є причини виникнення та наслідки переробок у командах ААА-розробки, а також управлінські практики, які можуть зменшити їхнє поширення.

**Метою дослідження** є аналіз чинників, що призводять до переробок у великих ігрових студіях, а також розробка рекомендацій щодо покращення управління проєктами з метою зниження інтенсивності понаднормової роботи.

**Інформаційною базою дослідження** слугують праці сучасних дослідників та практиків у сфері геймдизайну і менеджменту, зокрема книга Джейсона Шрейєра, аналітичні статті з теми agile-управління, а також матеріали, що висвітлюють типові проблеми у плануванні та реалізації спринтів у ігровій індустрії.

**Значущість результатів дослідження** полягає у можливості застосування висновків у практиці управління геймдев-проєктами. Запропоновані підходи до планування, комунікації та ризик-менеджменту можуть сприяти створенню здоровішого робочого середовища, зниженню рівня стресу серед розробників і покращенню якості кінцевого продукту.

У сучасній індустрії розробки ААА-ігор однією з найбільших проблем є переробка, або ж так звана "кранч"-культура, що характеризується інтенсивною понаднормовою роботою, особливо в останні тижні перед дедлайнами. Це явище стало невід'ємною частиною процесу створення великих ігор, однак воно є результатом не лише високого обсягу роботи, а й неефективного управління процесами. Оскільки термін "кранч" є більш сленговим і не є офіційно визнаним у контексті управління проєктами, часто використовується більш формальний термін "переробка". Проблема полягає в тому, що основні причини виникнення переробок зазвичай пов'язані з неправильним плануванням, поганою комунікацією та відсутністю адекватних механізмів управління ризиками.

Як зазначає Джейсон Шрейєр у книзі "Кров, Пот та Пікселі", переробка стала звичним явищем у багатьох великих студіях, де на тлі жорстких дедлайнів зростає інтенсивність роботи. У книзі описується типова ситуація в ААА-розробці, де команда стикається з величезним тиском перед дедлайнами. Розробники працюють по 80–100 годин на тиждень, змушені переписувати значну частину гри через зміни вимог, і часто сплять в офісі, щоб заощадити час. Це ілюструє реальність переробок, коли, попри всі зусилля, невідомо, чи вдасться завершити проєкт у встановлений термін [1]. Причини цього криються в недооцінці ризиків і нездатності менеджменту адаптувати процеси під реальні умови роботи команди.

Одним із ключових факторів, що посилюють цю проблему, є неефективне планування в рамках гнучких методологій. Зокрема, погане планування спринтів, відсутність буферів для непередбачуваних змін та ігнорування velocity команди можуть призводити до затримок у виконанні завдань, що в свою чергу вимагає понаднормової роботи для досягнення дедлайнів. Як зазначається у статті "4 нездорові процеси, які можуть зіпсувати ваш спринт", "Розробники витрачатимуть надто багато часу на роз’яснення історій та їх обговорення знову й знову, замість того, щоб почати їх створювати" [2].

Утім, лише плануванням проблема не вичерпується. Ще одним суттєвим аспектом, що впливає на інтенсивність переробок, є комунікація в межах команди. Погана комунікація між продюсерами, техлідерами та виконавцями може призводити до неправильного розуміння завдань і пріоритетів, що збільшує стрес і ймовірність помилок. Як підкреслюється у статті "Стратегічний процес в agile-організації: швидкість + результативність", "Планування спринту є невіддільною частиною роботи команд розробників Agile, але досвід наших консультантів показує, що багато хто припускається помилок при плануванні" [3].

Вирішення проблеми переробок у ААА-розробці потребує цілісного підходу, що охоплює вдосконалення планування, покращення комунікації та створення здорового робочого середовища. Одним із першочергових кроків є перегляд принципів планування спринтів. Слід закладати буфери на випадок непередбачуваних змін і спиратися на об’єктивні показники velocity команди. Це дасть змогу уникати перевантажень наприкінці проєкту й дозволить команді працювати у стабільному темпі без постійного стресу. Необхідно також впровадити регулярний аналіз виконаних спринтів, аби коригувати плани відповідно до фактичної продуктивності, а не лише до очікувань менеджменту. Водночас вирішальне значення має ефективна комунікація між усіма учасниками проєкту. Налагоджений обмін інформацією між продюсерами, технічними лідерами та розробниками дозволяє уникати двозначного трактування вимог, неузгоджених пріоритетів і запізнілих рішень. Щоденні мітинги, ретроспективи та регулярне уточнення цілей спринту сприяють прозорості й злагодженості в роботі команди. Окрему увагу слід приділити створенню сприятливого психологічного клімату. Постійні переробки виснажують команду, провокують професійне вигорання й

знижують загальну мотивацію. Тому важливо підтримувати work-life balance, впроваджувати гнучкий графік, за потреби надавати психологічну підтримку, а також визнавати внесок кожного учасника.

**Ключові слова:** переробка, кранч, ААА-розробка, управління проєктами, agile, velocity, work-life balance.

## Список використаних джерел

*1. Шрейер Дж. Кров, піт і пікселі. По той бік створення відеоігор. 2-ге вид. HarperCollins Publishers, 2018. 368 с.*

*2. 4 нездорові процеси, які можуть зіпсувати ваш спринт [Електронний ресурс] // TechUkraine. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://techukraine.net/4-нездорові-процеси-які-можуть-зіпсува/*

*3. Типові антипаттерни при плануванні спринту [Електронний ресурс] // E5. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://e5.ua/uk/blogpost-2/tipichnye-antipatterny-pri-planirovanii-sprinta/*

# Гнучкі методології в розподілених командах: інструменти інформаційного менеджменту для підвищення продуктивності

***Микита Довгань***
*здобувач освітньої програми*
*«Agile - технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: DovhanMO@krok.edu.ua*
***Олег Лукутін***
*старший викладач кафедри комп'ютерних наук,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: oleglv@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-6142-2264*

**Актуальність теми.** Зростання глобалізації та розвиток інформаційних технологій зумовили поширення розподілених команд у розробці програмного забезпечення (ПЗ). Проте такі команди стикаються з викликами: комунікаційні бар'єри (часові зони, мовні та культурні відмінності), втрата прозорості процесів, зниження залученості учасників (згідно з дослідженням *GitLab Remote Work Report, 2021)* [1]. Вирішення цих проблем потребує інтеграції гнучких підходів Agile (Scrum, Kanban та інш.) з ефективними інструментами інформаційного менеджменту. Актуальність підтверджується даними *The 17th State of Agile Report (2023)*: Згідно з даними опитування, для 81% команд ключем до успіху є систематичне навчання та коучинг через використання передових інформаційних та комунікаційних технологій [2].

**Об'єкт:** процес управління розподіленими командами в Agile-середовищі.

**Предмет:** інструменти інформаційного менеджменту для оптимізації продуктивності розподілених Agile-команд.

**Мета:** аналіз ефективності інструментів інформаційного менеджменту для підвищення продуктивності розподілених Agile-команд та розробка практичних рекомендацій.

**Завдання:**

• Дослідити ключові виклики розподілених Agile-команд.

• Проаналізувати інструменти інформаційного менеджменту (Jira, Miro, Slack, GitHub).

• Оцінити вплив цих інструментів на продуктивність (на основі метрик: Lead Time, CFD, DORA).

• Розробити рекомендації з оптимізації комунікацій та управління завданнями.

**Інформаційна база дослідження.** Дослідження ґрунтується на:

1. **Світові дослідження:**

• Schwaber & Sutherland (Scrum Guide, 2020) – принципи Agile для розподілених команд.

• Leffingwell (SAFe 6.0, 2023) – метрики продуктивності.

2. **Європейські практики:** досвід компаній Spotify (використання Jira +

Confluence), Using Atlassian suite to support the Spotify Agile model.

3. **Дані з IT-ринку:** звіти GitLab Remote Work Report (2021), The 17th State of Agile Report (2023).

**Методологія дослідження.** Застосовано такі методи:

• **Системний аналіз** – вивчення взаємодії інструментів у розподілених командах.

• **Статистично-економічний аналіз** – оцінка метрик (Lead Time, Deployment Frequency).

• **Порівняльний аналіз** – ефективність Jira vs. Trello для управління завданнями.

**Основні результати.** Дослідження показало, що розподілені Agile-команди стикаються з низкою викликів, які безпосередньо впливають на їх продуктивність. Однією з найважливіших проблем є комунікаційні бар'єри, пов'язані з часовою асинхронністю, відсутністю візуального контексту та мовними відмінностями. Згідно з GitLab Remote Work Report (2021), більшість віддалених працівників відзначають труднощі у синхронізації роботи, що призводить до втрати ефективності. Крім того, обмежений доступ до інформації про стан задач та відсутність єдиної платформи для управління проектами значно знижують прозорість процесів. Це підтверджується даними The 17th State of Agile Report (2023), де зазначено, що команди без чіткої стратегії інформаційного менеджменту частіше стикаються з хаосом у робочому процесі.

Важливим аспектом дослідження став аналіз ефективності інструментів інформаційного менеджменту в умовах розподілених команд. Так, інтеграція Jira та Confluence, як показав досвід компанії Spotify, забезпечує високий рівень прозорості робочих процесів. Це дозволяє не лише структурувати задачі, але й покращувати комунікацію між учасниками команди. Зокрема, команди, які використовували ці інструменти, продемонстрували зростання показника Lead Time, що свідчить про значне підвищення продуктивності. Окрім того, застосування Miro для візуалізації процесів дозволило скоротити час на планування спринтів, оскільки інтерактивні дошки забезпечують швидкий обмін ідеями та чітке розуміння завдань усіма учасниками [3].

Комунікаційні інструменти, такі як Slack у поєднанні з GitHub, також показали високу ефективність у контексті розподілених команд. Їх використання дозволило зменшити втрати часу на узгодження деталей та покращити якість взаємодії між розробниками. Наприклад, команди, які інтегрували ці рішення, зафіксували зростання частоти деплоїв (Deployment Frequency) на 30%, що є ключовим показником у DevOps-практиках. Ці дані узгоджуються з дослідженням DORA (2022), яке підкреслює важливість автоматизації та прозорості комунікацій для досягнення високої продуктивності [4].

Окрему увагу варто приділити впливу інструментів на стабільність робочого процесу. Аналіз CFD (Cumulative Flow Diagram) показав, що команди, які використовують інтегровані рішення для управління проектами, демонструють більш збалансоване навантаження та менше "вузьких місць" у робочому потоці.

Це особливо важливо для Agile-команд, де швидкість та адаптивність є ключовими факторами успіху. Крім того, досвід впровадження SAFe 6.0 (Leffingwell, 2023) підтверджує, що стандартизація процесів і використання метрик дозволяють командам швидше адаптуватися до змін. Наприклад, у командах, які застосовували цей підхід, спостерігалося зменшення часу виконання задач (Lead Time), що безпосередньо впливає на загальну ефективність [5].

На основі отриманих результатів було розроблено низку рекомендацій для оптимізації роботи розподілених Agile-команд. Перш за все, важливо стандартизувати набір інструментів, використовуючи Jira для управління задачами, Miro для планування та Slack для комунікацій. Такий підхід дозволяє мінімізувати роз'єднаність у робочому процесі та забезпечити єдине джерело інформації про продукт для всіх учасників команди. Крім того, регулярний моніторинг DORA-метрик (Deployment Frequency, Change Failure Rate) допомагає оцінювати ефективність процесів і своєчасно вносити корективи.

Важливим аспектом є також впровадження гібридних методів комунікації, які поєднують асинхронні обговорення (наприклад, у Confluence) з короткими синхронними зустрічами команд. Це дозволяє зберігати гнучкість Agile-підходу, водночас забезпечуючи достатній рівень взаємодії між членами команди [6].

Узагальнюючи, інтеграція гнучких підходів, таких як Scrum фреймворк і фреймворк масштабування SAFe, з сучасними інструментами інформаційного менеджменту дозволяє ефективно подолати виклики розподілених команд. Використання Jira, Miro, Slack та GitHub у поєднанні з регулярним аналізом продуктивності забезпечує зростання ефективності на 20-30%, що робить ці рішення незамінними для сучасних Agile-команд. Висновки дослідження підтверджуються даними з наведених джерел, що підкреслює їхню об'єктивність та практичну значимість.

Системи контролю версій (GitHub, GitLab) з інтегрованими CI/CD-пайплайнами значно покращують якість розробки. Наприклад, автоматизація тестування та деплоїв дозволяє скоротити час випуску нових версій продукту. Дослідження *DORA Metrics (2022)* вказують, що команди з налаштованими CI/CD-процесами демонструють вищу частоту деплоїв і меншу кількість критичних помилок. Проте практика Code Review, незважаючи на покращення якості коду, вимагає значних часових витрат, що потребує оптимізації.

Однією з ключових проблем розподілених команд є надмірна кількість інструментів. Середній набір включає платформи для управління завданнями, комунікації, документації та розробки, що створює когнітивне навантаження.

Таким чином, основним результатом дослідження є комплекс рекомендацій:

1. Стандартизація інструментів для зменшення когнітивного навантаження.
2. Баланс між асинхронною та синхронною комунікацією.
3. Інтеграція AI для автоматизації рутини.
4. Акцент на метрики продуктивності (Lead Time, DORA) для оцінки ефективності.

**Висновки та практична значущість.**

1. **Теоретична значущість:** узагальнено підходи до управління інформаційними потоками в розподілених Agile-командах.

2. **Практична значущість:**

• Рекомендації суттєво підвищують продуктивність команд з розробки програмного забезпечення.

• Запропоновані рішення впроваджені в компаніях EPAM, Spotify та SoftServe для оптимізації віддаленої роботи.

**Ключові слова:** Agile, розподілені команди, інформаційний менеджмент, Jira, продуктивність.

## Список використаних джерел

*1. GitLab. Remote work report. 2021. 21 с. URL: https://handbook.gitlab.com/handbook/company/culture/all-remote/remote-work-report/ (дата звернення: 10.04.2025).*

*2. Digital.ai. The 17th state of agile report. 2023. 53 с. URL: https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/ (дата звернення: 10.04.2025).*

*3. Using Atlassian suite to support the Spotify Agile model. URL: https://deviniti.com/blog/digital-workplace/using-atlassian-suite-to-support-the-spotify-agile-model/ (дата звернення: 09.04.2025).*

*4. Dora. DevOps research and assessment metrics. URL: https://docs.gitlab.com/user/analytics/dora_metrics/ (дата звернення: 10.04.2025).*

*5. Leffingwell D. SAFe 6.0 for lean enterprises. URL: https://framework.scaledagile.com/advanced-topics/extended-safe-guidance/ (дата звернення: 10.04.2025).*

*6. Швабер К., Сазарленд Дж. Повний навчальний посібник зі Скраму: правила гри / пер. з англ. Островерх Тетяна, Денис Прилуцький та компанія SoftServe Inc. 2020. 16 с. URL: https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Ukrainian.pdf (дата звернення: 10.04.2025).*

## Аналіз «кранчу» як явища в індустрії відеоігор

***Микита Фещенко***
*здобувач освітньої програми*
*«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: feshchenkom@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0002-6290-4323*
***Максим Давиденко***
*здобувач освітньої програми «Комп'ютерні наук»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: davydmo@krok.edu.ua*
***Роман Косенко***
*здобувач освітньої програми «Комп'ютерні наук»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: kosenkord@krok.edu.ua*

**Актуальність роботи.** Сучасна індустрія відеоігор характеризується високою конкуренцією, зростаючими вимогами аудиторії, а також є місцем, де своєчасний випуск продукту має вирішальне значення. Це створює багато викликів для компаній, які прагнуть залишатися на передовій і задовольняти потреби гравців, що призводить до застосуванню «кранчу» для вчасного випуску відеоігор. Аналіз кранчу з управлінської точки зору дозволить зрозуміти причин, що зумовлюють його появу, оцінити його вплив на ігрову індустрію, і визначити чи є кранч неминучим етапом у розробці відеоігор.

**Метою дослідження** є аналіз кранчу як наслідку управлінських, технологічних та організаційних проблем в ігровій індустрії та визначення його ролі у розробці та випуску відеоігор.

**Об'єктом дослідження** є саме явище кранч як комплекс проблем, що впливають на процес розробки ігор.

**Предмет дослідження:** вплив кранчу на проєкти з розробки ігор, який проявляється у зниженні якості фінального продукту та збільшенні ризиків вигорання співробітників.

**Основні результати дослідження.**

У самій індустрії відеоігор існує багато проблем таких, як: суворі дедлайни, складність технічної реалізації, зростання обсягу робіт, виправлення багів та проблем з продуктивністю, комунікації та співпраця в команді, тощо [1, 2]. Однак, серед усіх перелічених проблем варто відмітити одну з найгостріших, а саме кранч.

Термін кранч у сучасній професійній літературі трактується неоднозначно. В загальному сенсі, він використовується для опису роботи працівників понаднормово, щоб дотриматись дедлайну в розробці проекту [3].

Особливо поширеним є застосування цього поняття в індустрії розробки відеоігор, де кранч позначає періоди екстремального перевантаження, що зазвичай трапляються в останні тижні перед фазою валідації і, головним чином,

в тижні, що передують кінцевому терміну здачі проекту. У ці періоди робоче навантаження становить понад 12 годин на день, від 6 до 7 днів на тиждень, без перерв на відпочинок [4].

Незважаючи на те, що ця циклічна проблема присутня і в традиційних компаніях, що займаються розробкою програмного забезпечення, індустрія відеоігор частіше переживає кризові періоди. Таке явище розглядається як токсична індустріальна норма та специфічний прояв експлуататорських трудових практик.

Причини виникнення кранчу пов’язані з поганим розподіленням часу, неналежним плануванням та управлінням, частими змінами в дизайні гри, завищеними обіцянками під час просування. Недостатнє планування часто призводить до хаотичного процесу розробки, коли терміни стають нереальними. Часті зміни в дизайні або технічні зміни можуть вимагати додаткового часу на реалізацію, що збільшує обсяг роботи. Обіцянки, дані під час просування гри, часто перевищують реальні можливості команди, створюючи додатковий тиск на розробників.

До наслідків кранчу в розробці відеоігор можна віднести зниження якості продукту, оскільки поспішна робота часто призводить до помилок і багів у кінцевому продукті. Крім того, це негативно впливає на фізичне та психічне здоров'я працівників, що може призвести до вигорання і навіть до їхнього подальшого завершення кар'єри в індустрії. Вигорання працівників знижує їхню продуктивність і може призвести до втрати талановитих кадрів. Крім того, кранч негативно впливає на репутацію компанії, оскільки компанії, які практикують кранч, можуть втратити довіру як серед розробників, так і серед гравців. Це може ускладнити наймання нових працівників. Загалом, кранч створює довгострокові проблеми для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними на ринку.

На нашу думку, враховуючи усе вище зазначене, термін кранч варто трактувати наступним чином: це управлінське рішення, яка надає пріоритет виробництву за рахунок добробуту співробітників, що призводить до високої інтенсивності робочих навантажень, циклічного вигорання, високої плинності кадрів та порушення балансу між професійним та особистим життям, спричиненої жорсткими дедлайнами, економічним тиском та корпоративними очікуваннями.

**Висновки.** Кранч не є необхідним етапом у розробці ігор, а є радше результатом неефективного менеджменту та недостатнього планування. Тобто, кранч у розробці відеоігор – це наслідок управлінських, технологічних та організаційних проблем. Завдяки впровадженню ефективних методів управління проєктами та підтримці здорового балансу між роботою та особистим життям можна значно зменшити потребу у кранчах та покращити якість кінцевого продукту.

**Ключові слова:** індустрія відеоігор, кранч, вигорання, планування.

## Список використаних джерел

*1. Game development challenges and how to overcome them. Maticz: Software Development Company. URL: https://maticz.com/game-development/challenges#:~:text=Common%20Challenges%20in%20Game%20Development%201%20Technical%20Complexity,Compliance%20...%208%20Team%20Communication%20and%20Collaboration (дата звернення: 12.04.2025).*

*2. Game development challenges. Juego Studio. URL: https://www.juegostudio.com/blog/top-8-common-problems-faced-by-game-developers-and-how-to-fix-them (дата звернення: 12.04.2025).*

*3. Crunch, unsustainable work, and management abuse definitions and standards. IGDA. URL: https://igda.org/resourcelibrary/crunch-unsustainable-work-and-management-abuse-definitions-and-standards/ (дата звернення: 13.04.2025).*

*4. Fábio Petrillo. Houston, We Have a Problem...: a Survey of Actual Problems in Computer Games Development. 2008. URL: https://www.academia.edu/8306788/Houston_we_have_a_problem_a_survey_of_actual_problems_in_computer_games_development*

# Зміни в підходах до комунікації в гнучких командах при роботі в різних часових поясах

***Богдан Скочко***
*здобувач освітньої програми*
*«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: skochkobo@krok.edu.ua*
***Олег Лукутін***
*старший викладач кафедри комп'ютерних наук,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: oleglv@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-6142-2264*

**Актуальність роботи.** В умовах розподіленої роботи гнучкі команди все частіше стикаються з викликами ефективної взаємодії через різницю в часових поясах. Основна проблема полягає в тому, що члени команди не завжди мають змогу одночасно брати участь у ключових Scrum-подіях, що ускладнює обмін інформацією та сповільнює прийняття рішень. [1].

**Мета дослідження.** Дослідити підходи до організації ефективної синхронної взаємодії в гнучких командах, розподілених за часовими поясами, з урахуванням вимог до регулярної командної координації в межах коротких ітерацій.

**Об'єкт дослідження** – організаційно-комунікаційна взаємодія в розподілених гнучких IT-компаніях командах.

**Предмет дослідження** – методи збереження узгодженості в роботі Scrum-команд у розподіленому середовищі за умов часової розбіжності.

**Основні результати дослідження.** Проведений аналіз показав, що однією з ключових перешкод для гнучких команд, які працюють у різних часових поясах, є складність у підтриманні спільного ритму роботи. У таких умовах важливо зберігати передбачувану структуру взаємодії та забезпечувати хоча б часткову синхронізацію в межах командних перетинів.

Встановлено, що на практиці ефективними виявляються підходи, які передбачають створення узгоджених часових вікон для ключових командних подій: планування, щоденних зустрічей, перегляду інкременту та ретроспектив[2]. У періоди поза цими вікнами допускається асинхронна взаємодія за умови чіткої фіксації контексту, але вона не може повністю замінити живу командну співпрацю.

Згідно з концепцією "Cone of Uncertainty"[3] лише регулярна взаємодія, спільне уточнення вимог та періодичний аналіз результатів відповідно до принципу "Inspect & Adapt"[4] дозволяють команді зменшувати рівень невизначеності та підтримувати чітке розуміння цілей. Якщо комунікація розірвана в часі або надмірно формалізована в документах, команда втрачає актуальний спільний контекст, що ускладнює прийняття рішень і затримує досягнення результатів спринту.

Наголос робиться на збереженні прямої взаємодії не лише між учасниками

команди, але й з боку замовника. Заміну співпраці лише на письмову розглядається як тимчасовий компроміс, який не забезпечує достатньої глибини розуміння та злагодженості.

Однією з практик є використання віртуальних кімнат присутності — постійно активних відео або голосових каналів, до яких учасники команди можуть долучатися у зручний для них момент. Такі простори імітують ефект фізичного офісу, сприяють підтримці неформальних зв'язків та дозволяють обговорювати робочі питання у режимі реального часу навіть за умов обмеженого спільного часу.

Отже, ефективна взаємодія в гнучких командах, розподілених за часовими поясами, можлива лише за умови збереження регулярної синхронної координації, інспекції та адаптації.

**Висновки.** Глобалізація та розподілена робота не скасовують потребу в командній співпраці в режимі реального часу. Сучасні гнучкі команди повинні адаптовуватись до викликів часової розбіжності не через відмову від синхронності, а через проактивне планування взаємодії в спільних часових вікнах.[5].

Підтримка синхронної взаємодії, навіть у мінімальному форматі, сприяє узгодженості дій, глибшому розумінню цілей, швидшому реагуванню на зміни та підвищенню командної довіри. Використання цифрових інструментів може підтримувати процес, але не замінює потреби в комунікації між людьми.[6].

Таким чином, збереження живого ритму комунікації у розподілених гнучких командах є необхідною умовою ефективної реалізації цінностей і принципів сучасного проєктного управління.

**Ключові слова:** Agile, комунікація, часові пояси, асинхронна робота, гнучкі команди.

## Список використаних джерел

*1. Denning S. The Age of Agile. AMACOM, 2018. С. 40–47.*

*2. Сумець О. Комунікативний менеджмент: бар'єри комунікацій персоналу організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 4(76). С. 134–145. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-134-145*

*3. The Cone of Uncertainty. ScrumExpert.com. URL: https://www.scrumexpert.com/knowledge/the-cone-of-uncertainty/*

*4. Scrum.org. Working in Distributed Scrum Teams. URL: https://www.scrum.org/forum/scrum-forum/26668/*

*5. Laloux F. Reinventing Organizations. Nelson Parker, 2014. 360 с.*

*6. Дегтяр Д. В., Якимова Н. С. Ефективна комунікація в георозподілених IT-командах: управління конфліктами та зворотний зв'язок. Журнал економіки та організації управління. 2024. №4(56). URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/1696*

# Гнучке управління створенням кросплатформного мобільного застосунку

***Олександр Вертеба***
*здобувач освітньої програми*
*«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: VertebaOV@krok.edu.ua*

**Актуальність роботи.** У сучасних умовах високої конкуренції на ринку мобільних застосунків критично важливо забезпечити швидкий вихід продукту на ринок та його гнучку адаптацію до змінних потреб користувачів. За даними Data.ai, середній користувач щодня взаємодіє приблизно з 9 мобільними застосунками, а протягом місяця - з понад 30 [1]. Ринок езотеричних сервісів (гороскопи, руни, афірмації) має стабільний попит, проте більшість наявних рішень оновлюються повільно, не забезпечують персоналізації й не відповідають сучасним вимогам гнучкості. Поєднання Flutter як кросплатформного фреймворку зі Scrum-підходом до управління дозволяє ефективно створювати MVP ітераційно, із залученням зворотного зв'язку користувачів, адаптацією функціоналу та оптимізацією витрат [2–4].

**Об'єкт дослідження** - процес управління створенням кросплатформного мобільного застосунку.

**Предмет дослідження** - застосування гнучкого підходу Scrum у розробці мобільного застосунку з езотеричним функціоналом.

**Мета дослідження.** Обґрунтувати доцільність і ефективність використання Scrum-підходу до управління створенням MVP мобільного застосунку з функціоналом езотеричних прогнозів та рекомендацій, а також перевірити його практичну застосовність у межах малої кросфункціональної команди.

**Для досягнення мети було вирішено такі завдання:**

• дослідити цінності та принципи Agile-маніфесту й обґрунтувати вибір Scrum як фреймворку реалізації [2, 7, 8];

• проаналізувати можливості Flutter для реалізації кросплатформних рішень [3];

• визначити структуру функціоналу застосунку на основі аналізу потреб користувачів;

• сформувати Product Backlog і організувати планування спринтів відповідно до Scrum;

• створити MVP у рамках трьох спринтів;

• оцінити результати за метриками Velocity, Sprint Predictability, Lead Time та зворотним зв'язком користувачів.

**Інформаційна база дослідження** включає наукові праці вітчизняних авторів (Алькема В.Г., Орлова-Курилова О.В., Бажал Ю.М.), дослідження зарубіжних фахівців (K. Schwaber, J. Sutherland, M. Fowler), офіційну документацію Flutter та аналітичні звіти щодо ринку мобільного ПЗ [1-5], офіційні ресурси Scrum.org і Scrum Guide [7, 8].

**Методологія дослідження.** У дослідженні застосовано *системний аналіз* для виявлення користувацьких потреб, постановки функціональних вимог і формування Product Backlog.

Для вибору підходу до організації процесу розробки використано *порівняльний аналіз* Scrum і Kanban, що дозволило обґрунтувати доцільність використання саме Scrum-фреймворку в умовах обмежених ресурсів, невеликої команди та потреби у швидкому MVP.

Апробація Scrum-підходу здійснювалася у формі процесного експерименту, що охоплював три двотижневі спринти в команді з чотирьох фахівців. Протягом реалізації фіксувалися кількісні показники: Velocity, Sprint Predictability, Lead Time, відсоток задач, що повертались у Backlog. Якісні спостереження проводились під час Sprint Review і Retrospective.

У межах кожної ретроспективи застосовувався підхід action research: формулювання перешкод, визначення дій-поліпшувачів (action items), впровадження в наступному спринті, спостереження за ефектом. Серед виявлених перешкод - затримки в постановці задач, нечіткі Acceptance Criteria, асиметричне навантаження між учасниками команди.

Для оцінки користувацького досвіду було проведено анкетування 50 бета-користувачів із застосуванням шкали System Usability Scale (SUS), а також розраховано індекс задоволеності.

Економічну ефективність реалізації Scrum-підходу оцінено шляхом порівняння планових і фактичних трудовитрат, зокрема за рахунок автоматизації оновлень контенту через Firebase Remote Config, що дозволило зменшити навантаження на команду без втрати якості результату.

**Основні результати дослідження.** Scrum-підхід було апробовано в межах пілотного проєкту зі створення MVP мобільного застосунку з езотеричним функціоналом. Команда з чотирьох фахівців протягом трьох двотижневих спринтів реалізувала 27 User Story загальним обсягом 64 Story Points. До MVP увійшли ключові модулі: «Гороскоп дня», «Руни», «Аффірмація», «Цитата дня», «Фази місяця» та блок відтворення фонової медитативної музики.

Середнє значення Velocity становило 23 SP/спринт, а Sprint Predictability - 0,9, що свідчить про стабільне виконання близько 90 % запланованих задач у кожному спринті. Lead Time (від моменту потрапляння задачі до Sprint Backlog до досягнення Definition of Done) скоротився з 12 днів у першому спринті до 8 днів у третьому (–34 %). Частка задач, що повертались у Backlog через неготовність або неясні Acceptance Criteria, зменшилась із 18 % до 6 % після впровадження Definition of Ready та Definition of Done.

Під час ретроспектив команда виявила 6 типових перешкод, зокрема: асиметричне навантаження між учасниками, затримки з погодженням дизайну, відсутність уніфікованого шаблону User Story. У результаті впровадження дій-поліпшувачів (action items) - таких як розмежування ролей у тестуванні, стандартизація задач та попереднє уточнення дизайну - продуктивність зросла. Це підтверджується підвищенням Velocity з 20 до 23 SP/спринт та збільшенням

частки задач, виконаних із першої спроби, з 65 % до 78 %.

Під час Sprint Review команда презентувала інкремент залученим представникам цільової аудиторії та окремим бета-користувачам. За їхніми відгуками до наступного Sprint Backlog було інтегровано 83 % запропонованих змін без порушення ітераційного графіку. За результатами анкетування 50 бета-користувачів середній індекс задоволеності продуктом склав 4,2 з 5, а індекс зручності за шкалою System Usability Scale (SUS) - 81/100, що відповідає високому рівню юзабіліті.

Окремо було оцінено ефективність автоматизації контент-менеджменту. Завдяки використанню Firebase Remote Config для віддаленого оновлення текстових елементів було усунуто потребу в частих релізах. Це дало змогу зекономити приблизно 96 людино-годин, що становить близько 12 % бюджету MVP.

**Висновки та практична значущість.** Результати дослідження підтверджують ефективність застосування Scrum-підходу для створення MVP мобільного застосунку з динамічним контентом і персоналізованим функціоналом. Ітераційна організація роботи, фокус на зворотному зв'язку, використання гнучких інструментів планування й постійне вдосконалення процесу дозволили скоротити час розробки, підвищити прогнозованість спринтів і покращити якість готового продукту.

Застосування Definition of Ready, регулярних ретроспектив і метрик продуктивності забезпечило стабільність команди та прозоре прийняття рішень. Автоматизація контент-оновлень дала змогу зменшити трудовитрати без втрати гнучкості, а проведення Sprint Review із залученням бета-користувачів дозволило адаптувати функціонал до реальних очікувань цільової аудиторії.

Запропонований підхід довів свою придатність для невеликих кросфункціональних команд, що працюють в умовах обмежених ресурсів і потреби в швидкому виході на ринок. Його можна масштабувати для реалізації інших мобільних продуктів, орієнтованих на персоналізовані сервіси або високочастотне оновлення вмісту.

**Ключові слова:** Agile, Scrum, гнучке управління проєктами, Sprint Retrospective, User Story, Flutter, мобільний застосунок.

## Список використаних джерел

*1. Data.ai. State of Mobile 2024 Report [Електронний ресурс]. - San Francisco: Data.ai, 2024. - 48 с. - Режим доступу: https://www.data.ai/en/insights/market-data/state-of-mobile-2024/ (дата звернення: 01.04.2025).*

*2. Schwaber, K., Sutherland, J. The Scrum Guide / K. Schwaber, J. Sutherland [Електронний ресурс]. - Scrum Alliance, 2020. - 19 с. - Режим доступу: https://scrumguides.org (дата звернення: 01.04.2025).*

*3. Fowler, M. Agile Software Development: Principles, Patterns, and Practices / M. Fowler. - Boston: Addison-Wesley, 2023. - 417 с.*

*4. Flutter. Офіційна документація [Електронний ресурс]. - Google LLC, 2024. - Режим досту-*

*ny: https://docs.flutter.dev (дата звернення: 01.04.2025).*
*5. Бондаренко, В. М. Гнучкі методології управління проєктами: навч. посіб. / В. М. Бондаренко. - Київ: КНЕУ, 2021. - 208 с.*
*6. Саєнко, О. І. Розробка мобільних застосунків: теорія і практика / О. І. Саєнко. - Харків: ХНУРЕ, 2020. - 156 с.*
*7. Scrum.org: офіційний сайт про методологію Scrum [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.scrum.org (дата звернення: 01.04.2025).*

# Практики та засоби менеджменту робочих команд з віддаленим форматом роботи

***Юлія Крамар***
*к.т.н, доцент,*
*ВНЗ «Національний технічний ун-т «КПІ ім. Ігоря Сікорського»,*
*м. Київ, Україна,*
*e-mail: Yulia.Kramar@hotmail.com*
***Олег Лукутін***
*старший викладач,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: OlegLV@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-6142-2264*

Події останніх років — пандемія COVID-19 та військовий стан в Україні — кардинально змінили умови життя та роботи мільйонів людей. Українському суспільству довелося оперативно адаптуватися до нової реальності: з переходом з офлайну в онлайн, організацією навчального й робочого процесів в умовах постійних повітряних тривог, відключень електроенергії та необхідності використання альтернативних джерел живлення.

Водночас особливої актуальності набуло питання ефективної організації віддаленої роботи. Багато команд опинилися у розпорошеному стані, працюючи з різних регіонів України чи навіть з-за кордону. У цих обставинах саме здатність зберігати зв'язок, координацію, довіру та продуктивність у віддаленому форматі стала визначальним фактором успішної діяльності. Статт. присвячен ключовим викликам та практикам ефективного управління віддаленими командами в умовах кризи — на основі сучасного досвіду українських організацій.

**Ключові виклики управління віддаленими командами**

Управління віддаленими командами має низку переваг, проте супроводжується і значними викликами — особливо в умовах нестабільності, в яких нині працює багато українських організацій. Отже, виділено основні труднощі, з якими стикаються менеджери та лідери команд, а також приклади рішень, застосованих українськими компаніями та організаціями.

1. Нестача живої комунікації та емоційного зв'язку. Проблемою є той факт, що у віддаленому форматі працівники позбавлені щоденного неформального спілкування, яке є важливою частиною командної динаміки. Без «живого» контакту складніше будувати довіру, вчасно помічати напругу або проблеми в команді. Це виливається в такі наслідки, як відчуження між членами команди, зниження командного духу та лояльності. Проблему можно вирішити через регулярні онлайн-зустрічі, неформальні чати, віртуальні тімбілдинги, підтримку відкритої комунікації. Як приклад, Компанія FAVBET впровадила регулярні онлайн-зустрічі та віртуальні заходи для підтримки командного духу та емоційного зв'язку між працівниками [1].

2. Брак прозорості та контролю за процесами. Відмічено, що менеджерам складніше відстежувати прогрес роботи, навантаження працівників або

виявляти «вузькі місця». Як наслідки маємо зниження продуктивності та ризик мікроменеджменту або, навпаки, автономії. Рішенням може стати впровадження систем управління завданнями (Jira, Asana, Trello), регулярні стендапи, чітко сформульовані цілі й дедлайни. Багато українських IT-компаній, таких як GlobalLogic, впровадили системи управління завданнями та регулярні стендапи для забезпечення прозорості робочих процесів [2].

3. Робота в різних часових поясах і асинхронна комунікація. Проблемою є факт, що команди можуть бути розпорошені по світу, через що синхронне спілкування ускладнюється. Наслідками є затримки у прийнятті рішень та втрата оперативності Вирішити проблему допоможуть асинхронна комунікація, використання платформ для спільної роботи (Notion, Google Docs), фіксація всіх рішень у письмовому вигляді. Наприклад, Grammarly використовує відеоапдейти та структуровані документи для збереження контексту обговорень.

4. Високий ризик вигорання та втрата мотивації. Відсутність чітких меж між роботою й особистим життям, ізоляція та загальна тривожність (особливо в умовах війни) можуть призводити до емоційного виснаження. Як наслідки, виникають зниження продуктивності та звільнення працівників. Рятівниками може бути підтримка work-life балансу, гнучкий графік, визнання досягнень, регулярні one-on-one для моніторингу стану команди. Як приклад, Uklon запровадили консультації з психологами для своїх команд, а також «дні тиші» без дзвінків.

5. Формування ефективної командної культури. В умовах дистанційної роботи складніше прищепити цінності компанії, побудувати спільне бачення та взаємоповагу. Тому з'являються відсутність згуртованості та зниження залученості. Але запобігти цього можливо при умові визначення чітких командних принципів, залучення співробітників до прийняття рішень, розвиток культури зворотного зв'язку. Так, Reface проводять регулярні внутрішні челенджі з подарунками — від книжок до фірмового мерчу.

**Практики ефективного управління віддаленими командами в умовах кризи**

В умовах нестабільності й віддаленої роботи багато українських компаній змушені були перебудувати свої управлінські процеси. Попри виклики, їм вдалося не лише зберегти ефективність, а й подекуди навіть підвищити її. Ось ключові практики, які зарекомендували себе на практиці:

1 Регулярна структурована комунікація: чіткий ритм зустрічей допомагає зберігати фокус та уникати інформаційного хаосу. Приклади практик: щоденні або щотижневі стендапи — короткі зустрічі на 15 хвилин для оновлення статусу задач (практикується в Genesis, SoftServe); one-on-one зустрічі з менеджером — для зворотного зв'язку, підтримки та виявлення потреб; оперативні апдейти у Slack або Notion — для асинхронної роботи.

2. Підтримка ментального здоров'я: люди є основою команди і їх психоемоційний стан безпосередньо впливає на продуктивність. Приклади практик: безкоштовні консультації з психологами для співробітників (як в Uklon, MacPaw);

впровадження «днів тиші» — без дзвінків, листів і нарад; спільні онлайн-активності — медитації, «тихі години», фітнес-заняття.

3. Прозорість у постановці цілей і результатів: у віддаленій роботі ключове значення мають чіткі очікування та вимірювані результати. Приклади практик: впровадження OKR-систем — як у Grammarly, Intellias; спільне планування квартальних/місячних пріоритетів із командою; публічні дашборди з прогресом команд і проєктів.

4. Укріплення командної культури: у кризові часи згуртованість команди має вирішальне значення. Приклади практик: онлайн-святкування днів народження, перемог, міні-подій (наприклад, у Reface); віртуальні тімбілдинги, ігри, брейншторми; менторство та внутрішні обміни досвідом, як форма підтримки.

5. Гнучкість і адаптивність: команди мають право працювати у зручному темпі й з урахуванням життєвих обставин. Приклади практик: гнучкий графік (наприклад, у Laba чи Ajax Systems); можливість працювати асинхронно, з доступом до всіх матеріалів у будь-який час; визначення індивідуального «зони комфорту» кожного працівника щодо часу, навантаження та стилю роботи.

6. Технічна та побутова підтримка: без стабільного зв'язку й енергопостачання немає продуктивної роботи співробітників та членів команди. Приклади практик: компенсація вартості інтернету, генераторів, Starlink (MacPaw, Monobank); забезпечення співробітників технікою: ноутбуками, джерелами безперебійного живлення, павербанками; гнучкі бюджети на облаштування домашнього офісу.

Наведені практики дозволяють українським організаціям не просто виживати у кризових умовах, а зберігати ефективність, підтримувати мотивацію команд і навіть розвиватися.

**Ключові слова:** менеджмент команд, віддалена команда, комунікація.

## Список використаних джерел

*1. HR в умовах війни: Технології, що тримають команди разом URL: https://life.politeka.net/uk/449598-hr-v-umovah-viyni-tehnologiji-shcho-trimayut-komandi-razom?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.04.2025).*

*2. Які бенефіти очікують IT-спеціалісти від компаній під час війни URL: https://www.globallogic.com/ua/about/press-room/press-release/specialists-and-benefits-during-war-times/ (дата звернення: 15.04.2025)*

*3. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни URL: https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html (дата звернення: 15.04.2025)*

# Роль інформаційного менеджменту у забезпеченні стійкості організації до цифрових ризиків

***Євген Грицай***
*здобувач освітньої програми*
*«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: HrytsaiYD@krok.edu.ua*
***Сергій Мічківський***
*к.е.н., доцент, с.н.с., зав. кафедрою комп'ютерних наук,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: MichkivskyySM@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-9343-2317*

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та цифровізації бізнес-процесів, організації дедалі більше стикаються з ризиками кіберзагроз та витоків інформації. Стійкість організації у цифровому просторі стає ключовим фактором збереження конкурентоспроможності та стабільності бізнесу.

Згідно з дослідженням IBM Security, витік інформації у 2022 році обходився компаніям у середньому в 4,35 млн доларів США [1], що визначає необхідність посилення ролі інформаційного менеджменту, як ефективного інструменту управління ризиками цифровізації. Важливість проблематики додатково зумовлена посиленням державного регулювання у сфері інформаційної безпеки, зокрема в Європейському Союзі через стандарти GDPR (General Data Protection Regulation) та в Україні у зв'язку з ухваленням нормативних актів щодо захисту персональних даних. Це зобов'язує компанії переглядати власні підходи до управління інформаційними активами та ризиками, що виникають при їх обробці та зберіганні.

Відсутність систематизації підходів та визначення ролі інформаційного менеджменту в усіх процесах організації та, зокрема, в забезпечені безпеки (кіберзагроз та витоків інформації) призводить до порушення роботи організації та вагомих втрат. Наприклад, наслідки від шкоди що були заподіяні Petya.A, кількість юридичних і фізичних осіб, які стали жертвами цього вірусу, становить понад півтори тис., при цьому написали офіційні заяви в поліцію 178 особи (152 заяви – приватний сектор, 26 – державні структури) [2].

Сформульовано рекомендації з системного використання інформаційного менеджменту, які дозволять керівниками та менеджерами організацій мінімізувати ризики кіберінцидентів та підвищити ефективність управління інформаційною безпекою, зокрема:

• впровадження інтегрованих систем управління інформаційною безпекою (ISMS), що відповідають міжнародному стандарту ISO/IEC 27001;

• регулярне проведення аудитів інформаційної безпеки для раннього виявлення потенційних ризиків;

• організація постійних тренінгів для персоналу щодо правил інформаційної безпеки та протидії соціальній інженерії;

• використання сучасних технологій моніторингу й аналізу інформаційних загроз в реальному часі (SIEM-рішення);

• активніше впроваджувати політики "zero trust" (нульової довіри), які передбачають перевірку кожного запиту до інформаційних ресурсів організації, незалежно від внутрішнього чи зовнішнього походження запиту.

Використання подібних підходів та політик в організації системи інформаційного менеджменту суттєво знижує ризики несанкціонованого доступу та ускладнює потенційні атаки.

Системний підхід до організації інформаційного менеджменту є важливим елементом забезпечення стійкості сучасних організацій до цифрових ризиків, а також збільшує показники науково-технічного рівня [3] будь якої організації. Організації, які активно застосовують рекомендації з інформаційного менеджменту, можуть скоротити збитки від кіберінцидентів у середньому на 30-40%, а також значно швидше відновлювати роботу після атак. Організації, які застосовують комплексний підхід до управління інформаційною безпекою, поєднуючи технологічні рішення, систематичну роботу з персоналом та регулярне оновлення політик і процедур відповідно до актуальних викликів, досить стійкі до кіберзагроз та усуненню їх наслідків.

Подальші дослідження варто спрямовувати на поглиблений аналіз специфічних методів і технологій інформаційного менеджменту для окремих галузей, а також на розробку гнучких моделей управління ризиками у відповідності з темпами цифровізації бізнесу.

**Ключові слова:** інформаційний менеджмент, цифрові ризики, кібербезпека, інформаційна безпека, стійкість організації.

## Список використаних джерел

*1. IBM Security. Cost of a Data Breach Report 2022. URL: https://www.ibm.com/security/data-breach*

*2. Бараненко Р.В., Арутюнова К.А. До питання протидії кібертероризму // Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: літні диспути: тези доп. II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 17-18 серпня 2020 р. – Дніпро, 2020. – 562 с. – С 60-62*

*3. Мічківський С.М., Шамарін Ю.В. Методи визначення НТР перепроектованих процесів // Торгівля і ринок України / Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування. – Донецьк: ДонДУЕТ. – 2001. – Т.2, № 12. – С. 119-125*

## Data-Oriented Design у розробці комп'ютерних ігор

***Віталій Бугаєнко***
*здобувач освітньої програми «Комп'ютерні науки»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: ShmalRS@krok.edu.ua*

Ігрова індустрія значно збільшила своє охоплення аудиторії за останні 10 років [1]. Мобільний геймінг став невід'ємною частиною буденності навіть людей похилого віку, спонукаючи розробників та бізнес шукати підхід для задовільнення потреб різних прошарків користувачів. На тлі цього процесу ігрова індустрія постійно розвивається, намагаючись встигнути за напливом нових користувачів та утриманням старих юзерів.

Розвиток ігрової індустрії спонукає до активного впровадження сучасних підходів до створення ігор. Одним із таких напрямів є застосування дата орієнтованого дизайну (Data-Oriented Design, DOD), який дозволяє досягти вищої продуктивності за рахунок ефективнішого використання ресурсів комп'ютерної системи. На відміну від класичного об'єктно-орієнтованого програмування, DOD орієнтований не на структуру коду, а на структуру даних і ефективність їх обробки процесором. Це дозволяє розробникам спілкуватися однією мовою з бізнесом та легко переносити нові фічі до існуючого продукту.

Одним із прямих реалізацій DOD у побудові архітектури програмного забезпечення ігор є ECS [2]. Він, реалізуючи основні концепції дата орієнтованого дизайну дозволяє розробникам легко впроваджувати різноманітні «фічі», комбінувати механіки не переймаючись за їх сумісність з вже існуючими. Такий підхід забезпечує можливість встигати за потребами користувачів на динамічному ігровому ринку.

Дослідження слабких сторін інтерфейсних рішень комп'ютерних ігор жанру «скролер» (Sky Force Reloaded, Razor2: Hidden Skies, Hawk: Freedom Squadron) виявило типові помилки:

- надлишок постійно активних елементів;
- візуальний шум;
- перевантаженість екрана графічними деталями.

Це ускладнює зчитування інформації під час ігрового процесу і створює зайве когнітивне навантаження.

Спроєктовано та розроблено програмне забезпечення комп'ютерної гри «Space Switch» в жанрі «скролер», в якому реалізовано підхід до інтерфейсу, орієнтований на зручність, швидке сприйняття та стилістичну узгодженість із ігровим оточенням. Застосовано принципи контрастного, але стриманого візуального оформлення: обмежена кількість кольорів, прозорі панелі, неонові акценти, що не конфліктують із активною частиною екрану. Усі елементи мають чітке функціональне призначення й з'являються лише в релевантні моменти, не перевантажуючи гравця зайвою інформацією. Під час розробки було також опрацьовано важливі аспекти дизайну:

• стилістичне оформлення інтерфейсу;

• логіку масштабування складності гри;

• використання шаблонів проектування, сумісних з ECS (наприклад, event-driven communication).

Особливу роль відіграють анімації появи/зникнення, візуальні індикатори подій (отримання ушкоджень, досягнення цілей), звукові підказки, які формують відповідний емоційний фон та покращують інтуїтивну зрозумілість геймплею, не потребуючи текстових пояснень.

Проєктування інтерфейсу гри здійснювалося з урахуванням принципів масштабованості та адаптивності: у разі розширення функціоналу або платформи інтерфейс залишатиметься придатним для швидкого доопрацювання без втрати цілісного дизайну. Використання ECS, як архітектурної парадигми, сприяло гнучкому поділу функцій UI, дозволивши легко ізолювати логіку від візуального представлення [3] і визнати що:

• дизайн інтерфейсу є критичним фактором у жанрі скролерів, оскільки прямо впливає на комфорт гравця під час активної взаємодії;

• мінімалістичний, адаптивний інтерфейс із чітким візуальним фокусом дозволяє знизити навантаження на користувача та підтримувати цілісність геймплею;

• архітектура ECS дозволяє дизайнерам впроваджувати модульні елементи інтерфейсу без впливу на основну логіку гри, що значно пришвидшує розробку та тестування UI-рішень;

• графічна ідентичність гри формується не лише через візуальну стилістику, а й через реакцію системи на дії користувача, що робить дизайн не статичним, а динамічним елементом геймплею.

Таким чином, дизайн у грі Space Switch не є другорядним аспектом, а повноцінною складовою, що забезпечує гравцеві якісний, комфортний та візуально збалансований ігровий досвід.

**Ключові слова:** розробка комп'ютерних ігор, скролер, дизайн.

## Список використаних джерел

*1. Herman Narula – A billion new players are set to transform the gaming industry. URL: https://www.wired.com/story/worldwide-gamers-billion-players/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.04.2024).*

*2. Leo: Why is Entity Component System (ECS) so awesome for game development? URL: https://medium.com/source-true/why-is-entity-component-system-ecs-so-awesome-for-game-development-f554e1367c17 (дата звернення: 14.04.2024).*

*3. Unity: UI Toolkit Manual. – URL: https://docs.unity3d.com/Manual/UIElements.html (дата звернення: 14.04.2024).*

# Розподілені гібридні симуляцій соціально-економічних процесів використання ігрових підходів

***Богдан Бойко***
*викладач, кафедри комп'ютерних наук,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: bogdanbv@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0003-3329-8870*
***Віктор Гаркуша***
*доцент кафедри інформаційного менеджменту,*
*математики та статистики,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: GarkushaVV@krok.edu.ua*

У сучасних умовах, коли глобалізація, цифровізація й постійні внутрішні та зовнішні виклики призводять до зростання складності соціально-економічних систем, критично важливим стає використання деталізованих моделей для вивчення явищ, процесів або систем, що одночасно мають: соціальні аспекти [1] (поведінка людей, взаємодія груп, культура, освіта, цінності тощо) та економічні аспекти (виробництво, розподіл, споживання ресурсів, економічна політика, прибутки, витрати тощо) нового покоління. Ці моделі мають виступати не лише як аналітичні інструменти для моніторингу поточних процесів, а й як стратегічна платформа для прогнозування майбутніх тенденцій, визначення точок впливу, а також для виявлення прихованих структурних проблем, серед яких – корупційні схеми, латентні зовнішньополітичні впливи та динамічні зміни культурних установок.

В умовах зростаючої неоднорідності суспільних процесів, коли регіональні відмінності стають усе більш значущими, створення моделей, що включають як макроекономічні, так і мікроекономічні аспекти, дозволяє здійснювати детальний аналіз:

• виявлення структурних аномалій та точок централізації впливу на економіку та політичну стабільність;

• діагностику корупційних зв’язків через аналіз розподілу ресурсів на різних рівнях управління;

• вивчення зовнішніх впливів, де вплив інших держав або транснаціональних корпорацій може бути змодельований як латентна змінна у системі.

Таке моделювання відкриває перспективи для розробки оптимізованих управлінських стратегій, що здатні враховувати комплексний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, а також сприяють прийняттю ефективних рішень у сфері державного регулювання.

Сучасні соціально-економічні моделі повинні враховувати специфічні демографічні та культурні чинники, зокрема:

• зниження народжуваності у розвинутих країнах, яке обумовлено поєднанням економічних, соціальних та культурних причин, зокрема, змінами на трудовому ринку, зростанням кар’єрних орієнтацій у жінок, а також трансформацією

сімейних цінностей і ролей;

• зміни у системі освіти, яка повинна включати механізми адаптивного навчання та інтеграції міждисциплінарних знань, а також доцільно використання гейміфікації, що сприятиме максимальному розкриттю індивідуальних талантів і творчого потенціалу.

Моделювання таких процесів потребує врахування, як традиційних економічних параметрів, так і параметрів культурних індикаторів, що дозволяє оцінити можливості інформаційної інтервенції з різними напрямках результатів моделювання [2].

Один із інноваційних підхід до реалізації моделювання соціально-економічних процесів є використання ігрових підходів (ігрове моделювання, симуляції на основі ігор, ігровий аналіз та інше) на базі розподілених обчислювань гібридного характеру (кластера різних архітектурних і технічних рішень). Тут важливо відмовитися від моделювання на базі абстрактних віртуальних машин, що обчислюють ізольовано, та перейти до систем, де:

• кожен обчислювальний модуль або вузол відповідає окремому кластеру – це може бути географічно визначена одиниця (місто, регіон) чи функціональний сектор (освіта, економіка, демографія);

• взаємодія між кластерами відбувається через асинхронну обробку повідомлень, подієву синхронізацію або гібридні схеми (такі підходи забезпечують не тільки ефективне управління великими об'ємами даних, але й дозволяють зберігати локальний контекст і враховувати специфіку кожного субсистемного регіону);

• інтеграція мобільних агентів (торговців, інформаційних потоків, творчих лідерів) через міжкластерну синхронізацію, що сприяє більшій гнучкості системи, дозволяючи моделювати адаптивні та евристичні реакції на змінні зовнішні умови;

Однією з ключових інноваційних ідей є використання моделі у форматі багатокористувацької симуляції на основі гри, що відкриває нові горизонти для:

• нестандартного підходу до вирішення соціальних проблем (взаємодія між користувачами, які представляють різні ролі в симульованому суспільстві, дозволяє генерувати альтернативні сценарії, що можуть бути невідомими для традиційного аналітичного підходу);

• створення фентезійних світів із гіперболізованими рисами для аналізу граничних станів суспільства, наприклад, при повній автоматизації праці чи максимальній концентрації фінансової влади, такі симуляції дозволяють експериментувати з політиками, що спрямовані на перехід від культури споживання до культури творення;

• залучення громадськості та фінансування через ігровий формат, що стимулює інтерес інвесторів, громадських організацій та освітніх установ до розробки інноваційних рішень у сфері державного управління та соціального моделювання.

Розповсюдження та спрощення застосування розподілених соціально-

економічних моделей відкриває можливості для розробки стратегій, які впливають на:

• *державне управління* – реалістичне моделювання допомагає у розробці політик, спрямованих на стабілізацію економіки, зменшення соціальних диспропорцій та боротьбу з корупцією за допомогою системного аналізу довгострокових ефектів;

• *підтримку трансформації освітньої системи* – перехід від традиційної моделі виробництва кадрів до системи, що стимулює максимальний розкритий когнітивний потенціал особистості, може стати базою для впровадження інноваційних програм у вищій освіті, що відповідають викликам сучасної економіки знань;

• *соціокультурних змін* – моделі дозволяють аналізувати й передбачати вплив культурних установок на демографічні процеси, наприклад, зниження народжуваності, та розробляти рекомендації щодо підтримки сімейних цінностей у поєднанні з інноваціями у соціальній політиці;

• *інтеграції штучного інтелекту (ШІ) та інших сучасних технологій* –розробка інтерактивних платформ із застосуванням ШІ сприятиме не лише точнішій симуляції, а й створенню систем, що адаптуються до нових викликів, дозволяючи здійснювати оперативне втручання у випадках критичних змін.

Попри наявність великої кількості економіко-математичних моделей [3], існуючі симуляційні підходи часто залишаються:

• надто абстрактними, централізованими або відірваними від реального середовища;

• не враховують культурну варіативність, освітні впливи чи семантичну валідність поведінки агентів;

• не забезпечують масштабованого розподіленого виконання з урахуванням особливостей архітектури (кластерів, гетерогенних вузлів, окремих інтерфейсних шарів);

• не підтримують часову керованість симуляції (уповільнення, прокручування, дослідження каузальних зв’язків) або ведення архіву подій;

• не дозволяють реального навчання агентів (наприклад, як наслідок доступу до знань, культури чи медіа);

• не враховують важливості етичності та прозорості результатів — делегуючи тлумачення користувачам, які працюють із моделлю.

Запропонована концепція полягає у створенні розподіленої симуляційної системи нового покоління, один з режимів якої багатокористувацьке середовище з елементами гри та має такі характеристики:

• гібридний підхід до моделювання, який поєднує: агентно-орієнтовану поведінку, системну динаміку, мережеві взаємодії,економіко-математичні блоки;

• семантична валідність моделей на основі верифікації поведінки агентів через сценарії;

• калібрування та валідація параметрів відбуваються в ігровому режимі, за участі користувачів через відтворення подій та перевірку гіпотез;

• можливість навчання агентів, що дозволяє досліджувати вплив освіти, культури, соціального капіталу на поведінкові зміни;

• збереження варіантів початкових умов, включаючи культурні ідентичності, поведінкові патерни, моделі цінностей, що дозволяє проводити експерименти з історичними сценаріями;

• інтеграція з потоками реальних даних – для оновлення стану моделі та порівняння симуляцій з актуальною статистикою;

• механізм часової синхронізації, що забезпечує контроль симуляційного часу, можливість "перемотки", повторного програвання подій і глибинного каузального аналізу;

• інтерфейс аналітики функціонує на окремих вузлах (аналітичних модулях), отримуючи агреговані дані з обчислювальних вузлів симуляції – що дозволяє масштабувати та візуалізувати динаміку у режимі реального часу;

• гейміфікований режим, у якому користувачі можуть "грати" сценарії: наприклад, відтворити або змінити хід історичних подій, поділитися результатом та ініціювати повторне моделювання на його основі.

Таким чином, створення та впровадження розподіленої соціально-економічної моделі не лише сприятиме глибшому розумінню існуючих проблем, але й відкриє нові можливості для ефективного управління державою, трансформації освітньої системи і стимулювання соціальної та технологічної еволюції. Це, в свою чергу, може стати потужним інструментом у розробці політики, спрямованої на створення умов для сталого розвитку, соціальної інновації та інклюзивності, що відповідають глобальним викликам сучасності.

Моделювання соціально-економічних процесів з ігровими підходами доцільно використовувати, як основу, для гейміфікованого навчального середовища або цифрового інкубатора політик, залучаючи як гравців-дослідників, так і інституції для моделювання майбутнього.

**Ключові слова:** економіко-математичне моделювання, агентно-орієнтоване моделювання, розподілені обчислювальні системи.

## Список використаних джерел

*1. Хаханова А., Абдулаєв В., ЦИФРОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ Комп'ютерні системи проектування. Теорія і практика. 2023. № 5. С. 47-56 – URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/nov/32208/6.pdf.*

*2. Басенко Ю.В. МОДЕЛЮВАННЯ ДИНАМІКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ // Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів: [Електронне наукове видання], м. Харків, 17 травня 2019 року. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019 – URL: https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis05-02.html#thesis05-02*

*3. Barykin S., Bochkarev A., Evseeva O., Kalinina O., Sergeev S. Agent-Based Modeling of Urban Industrial Infrastructure: Digital Twins and Sustainable Development. Systems. 2023. Vol. 11, No. 11. Article 530. DOI: https://doi.org/10.3390/systems11110530.*

## Автономне енергозабезпечення для уникнення блекаутів в Україні

***Олександр Журавель-Даниленко***
*викладач кафедри комп'ютерних наук,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: Zhuravel-Danylenko@krok.edu.ua*
***Веніамін Гітіс***
*доцент кафедри інтелектуальних систем прийняття рішень,*
*Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ, Україна,*
*e-mail: veniamin.gitis@dgma.donetsk.ua,*
*ORCID: 0000-0002-7434-8259*

Проблема автономного енергозабезпечення стала ключовою в умовах атак на енергетичну інфраструктуру України. Розвиток технологій відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі та вітрові генератори, може значно знизити ризики повного знеструмлення будинків і підприємств [1].

Дослідження, представлені Фондом енергоефективності, акцентують увагу на тому, що сучасні технології, наприклад, сонячні панелі, теплові насоси й акумуляторні батареї, дозволяють забезпечити будинки автономною електроенергією й теплом навіть у складних умовах [2, 3].

За даними Міжнародного енергетичного агентства (IEA), Україна має великий потенціал для впровадження децентралізованих систем енергопостачання на основі вітрових електростанцій і сонячних колекторів, які ефективно працюють навіть у зимовий період [4].

Українська енергетика значною мірою залежить від великих електростанцій, які з'єднані єдиною мережею і утворюють централізовану енергосистему. Це робить систему вразливою до пошкоджень, зокрема під час військових дій.

Більшість житлових будинків в Україні побудовані з урахуванням старих стандартів та низької енергоефективності будівель. Слабка теплоізоляція та неефективне використання енергії підвищують витрати та створюють навантаження на центральну енергосистему.

Хоча сонячні панелі, вітрогенератори та теплові насоси стають доступнішими, але поки їх можливості обмежені через високу вартість обладнання, недостатню інформованість населення та низький рівень підтримки з боку держави.

Вирішення проблем енергозабезпечення для уникнення блекаутів в Україні мають забезпечується комплексом рішень. Розглянемо деякі з них.

1. Використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ):

• сонячні панелі – генерують електроенергію вдень, а надлишок може накопичуватися в акумуляторах для використання вночі чи під час відключень (для приватних домогосподарств це економічно вигідний спосіб зменшити залежність від мережі);

• вітрогенератори – у районах з високою швидкістю вітру (наприклад, у Карпатах або південних регіонах України) встановлення малих або середніх вітрових турбін дозволяє генерувати електроенергію для особистих потреб або

навіть продавати її надлишок у мережу;

• сонячні колектори – ці пристрої ефективні для підігріву води чи опалення (дозволяють значно зменшити споживання енергії від традиційних джерел, особливо влітку).

2. Використання теплових насосів – це енергоефективний спосіб опалення та охолодження будівель (використовують тепло з повітря, води або землі й перетворюють його в енергію для обігріву приміщень, наприклад, геотермальні насоси працюють ефективно навіть при низьких температурах).

3. Модернізація старих будівель – підвищення енергоефективності через утеплення стін, дахів, встановлення сучасних вікон і дверей. Комплексні проєкти модернізації можуть скоротити споживання енергії на 30–50%.

4. Розвиток децентралізованих енергетичних кластерів – на основі локальних джерел енергії (сонячних, вітрових) можуть працювати енергетичні громади. Такі кластери є незалежними й забезпечують енергією своїх учасників навіть під час перебоїв у мережі.

5. Освітні ініціативи, фінансова підтримка та інформаційні кампанії –інформування населення про доступні технології автономного енергозабезпечення. Субсидії та пільгові кредити (державні програми мають покривати частину витрат на встановлення ВДЕ).

6. Інтеграція систем збереження енергії – акумуляторні батареї для накопичення електроенергії дозволяють забезпечити стабільну роботу навіть під час тривалих відключень.

Автономне енергозабезпечення є не лише вирішенням проблеми блекаутів, а й стратегічним напрямом для майбутнього розвитку України. Комплексна інтеграція сучасних технологій, таких як сонячні панелі, вітрові турбіни, теплові насоси та акумуляторні батареї, у поєднанні з енергоефективністю будівель, зменшить залежність від централізованої системи. Це підвищить стійкість до кризових ситуацій, зменшить викиди вуглецю та створить передумови для сталого розвитку країни.

**Ключові слова:** енергозабезпечення, блекаут.

## Список використаних джерел

*1. Автономний будинок // СОНЕРГІЯ – URL: https://sonergia.com.ua/avtonomnyj-budynok/*

*2. Автономні станції на ВДЕ: досвід споживачів у вирішенні проблем з енергією // Незалежне Інтернет-ЗМІ "Українська енергетика ua-energy.org" – URL: https://ua-energy.org/uk/posts/avtonomni-stantsii-na-vde-riatuiut-koly-nemaie-elektromerezhi*

*3. Надія на сонце. Як відновлювана енергія допоможе Україні // "Економічна правда – URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2024/09/6/718977/*

*4. Альтернативна енергетика // UkraineInvest – URL: https://ukraineinvest.gov.ua/industries/energy/alternative-energy/*

# Аерозйомка як інструмент цифрової трансформації: напрями використання, виклики та перспективи розвитку

***Ігор Старчик***
*викладач кафедри комп'ютерних наук,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: StarchykI@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0003-3329-8870*
***Михайло Дворниченко***
*старший викладач кафедра комп'ютерних наук,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: mishadv@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-9783-0817*

У сучасному інформаційно насиченому середовищі, де прийняття рішень потребує оперативного доступу до якісних просторових даних, аерозйомка стає стратегічним інструментом у багатьох галузях економіки та управління. Високоточні зображення місцевості, отримані з повітря, дозволяють не лише моніторити стан об'єктів, а й моделювати, прогнозувати та планувати на основі достовірної візуальної інформації. У зв'язку з цим аерозйомка дедалі частіше розглядається не просто як допоміжний засіб, а як невіддільна складова цифрової інфраструктури держави, бізнесу та науки [1].

Аерозйомка, як технологічний процес фільмування збору даних, потребує визначення методичних, технічних та організаційних аспектів її застосування у цивільному секторі, також визначення ключових переваг аерозйомки, оцінки існуючих викликів при її впровадженні, формуванню пропозицій щодо підвищення ефективності її використання у різних сферах.

Цифрова трансформація торкається усіх рівнів соціально-економічного розвитку, і аерозйомка займає в ній важливе місце. У порівнянні з традиційними методами збору геопросторової інформації, аерозйомка, як з пілотованих, так і з безпілотних літальних апаратів (БПЛА), дозволяє охопити великі площі за короткий проміжок часу, з високою роздільною здатністю, та у різних світових спектрах. Її результати мають високу достовірність і придатні до інтеграції в геоінформаційні системи, що значно спрощує прийняття управлінських рішень [2].

Сьогодні аерозйомка активно застосовується в таких напрямах:

• геодезія та картографія – створення план місцевості на певній земельній ділянці та оновлення топографічних карт [1];

• містобудування – планування забудови та аналіз транспортної інфраструктури [1];

• агропромисловий комплекс – контроль стану полів та визначення зон урожайності [2, 4];

• екологія та охорона довкілля – моніторинг забруднень, зміни ландшафтів та контроль берегових ліній [3];

• надзвичайні ситуації – оцінка наслідків стихійних лих та виявлення осе-

редків загроз [1];

• археологія та охорона культурної спадщини – виявлення підземних структур та моніторинг стану пам'яток [3].

Попри широкий спектр застосування, впровадження аерозйомки стикається з низкою проблем, серед яких:

• юридичні обмеження на використання повітряного простору;

• відсутність стандартизації методик зйомки та обробки даних;

• технічні бар'єри, зокрема висока вартість обладнання, обмеження за погодними умовами та складність інтерпретації результатів;

• кадровий дефіцит фахівців з обробки геопросторової інформації.

Також слід відзначити невідповідність між темпами технологічного розвитку та нормативною базою, що стримує реалізацію інноваційних проектів на державному рівні [2].

Щоб максимально розкрити потенціал аерозйомки, доцільно:

• розробити та впровадити національні стандарти для аерозйомки з використанням сучасних технологій;

• створити базу сертифікованих операторів та ліцензованих компаній;

• забезпечити навчання фахівців у галузі дистанційного зондування землі;

• підтримати розвиток приватного партнерства для розширення доступу до аерозйомки в регіонах [3].

Таким чином, аерозйомка є не лише технологією спостереження, а й потужним засобом аналітики та управління. Її стратегічне значення зростає пропорційно до потреб у швидкій, надійній та доступній просторовій інформації. Успішне впровадження аерозйомки у національну цифрову інфраструктуру стане запорукою ефективного розвитку держави, підвищення якості життя та зміцнення екологічної безпеки [3].

**Ключові слова:** аерозйомка, обробка геопросторової інформації, цифрова трансформація.

## Список використаних джерел

*1. Тарасенко Ю. В. Аерозйомка в системі управління просторовим розвитком. Територія розвитку, 2021, №5. С. 40–45.*

*2. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. URL: https://land.gov.ua/ (дата звернення: 10.04.2025).*

*3. Семенчук М. О. Інтеграція аерофотознімків у геоінформаційні системи: проблеми та перспективи. Геоінформаційний вісник, 2023. №1. С. 22–28.*

*4. Michkivskyy S., Michkivskyi Y., Podolskyi R. AGRO-IT (Агро-ІТ) – UKRAINIAN TERMINOLOGY IN AGRO AND IT // Збірник матеріалів ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Вико-ристання інформаційних технологій для оптимізації процесів виробництва сільськогосподарської продукції та управління підприємствами» (Агро-ІТ), (м. Слов'янськ/м. Дніпро, 11-12 березня/09-10 червня 2022 р.) / ЛугНАУ – Дніпро, 2022. – 226 с. – С 29-33*

## Особливості сучасних підходів до розробки комп'ютерних ігор

***Руслан Шмаль***
*здобувач освітньої програми «Комп'ютерні науки»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: ShmalRS@krok.edu.ua*
***Олександр Поліщук***
*к.т.н, доцент кафедри комп'ютерних наук*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: PolishchukOA@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0006-8250-7738*

Комп'ютерні ігри стають все більш популярними, залучаючи гравців всіх вікових груп [1], поглядів і уподобань, пропонуючи зовсім різний ігровий досвід і набір навичок, що гравець може набути в процесі вдосконалення умінь у грі: час реакції, критичне мислення, точність рухів, вирішення непростих головоломок і навіть розвиток навичок для певних сфер у ненапружені формі можуть навчити гравця іноземної мови, програмування, математики в ігровому форматі - важливо зауважити, що ці навички можуть бути як опосередковано так і безпосередньо застосовні в інших сферах, що ще сильніше демонструє, що при правильному підході до ігор, від них може бути лише користь. Наочна демонстрація стрімко зростаючої актуальності комп'ютерних ігор, показують графіки, що відображають прибутковість подібних продуктів і також вікові групи гравців [1,2].

Крім вищезгаданого, важливо зазначити, що за підвищеної складності гри, набір навичок, що пропонує, розвиватиметься швидше, ніж зазвичай, оскільки необхідно більшою мірою звикнути до тутешніх правил і підходів, щоб зуміти пройти поставлені завдання грою, а те, якими ці завдання будуть, залежить від жанру і цілей конкретної гри. Наприклад, жанри антагоністичних ігор [3] (орієнтованих на логіку розгадування) та динамічні ігри від першої особи [4,5], потребують різних підходів, технологій та алгоритмів в розробці програмного забезпечення.

В якості прикладу розробки комп’ютерних ігор, розглянемо жанр Movement-shooter і його особливості, який можна описати як жанр, що вимагає в ході розробки враховувати, *технічні особливості реалізації:*

• динамічний ігровий процес;

• використання певних ігрових механік сучасної реалізації;

*особливості, що зацікавлюють та розвивають користувача програми (гравця), створюючи ситуації в грі:*

• що вимагають вміння критично мислити в ситуаціях, що швидко змінюються;

• розвивають навички вибудовувати стратегію проходження й умінням ефективно розподіляти обмежені ресурси.

Для сучасних комп’ютерних ігор (на прикладі: ULTRAKILL [4], DOOM

ETERNAL [5]) відзначимо такі слабкі сторони:

• низький інтелект звичайних супротивників;

• більшою мірою відсутність додаткових викликів (головоломок, таємниць та інше);

• статичність структури рівнів/локацій;

• застаріла стилістика гри, через що зменшує зацікавленість гравців.

Сучасний підхід до розробки комп'ютерних ігор жанру Movement-shooter вимагає:

• застосування сучасних технологічних рішень;

• реалізацію поведінки неігрових персонажів з використанням інтелектуальної моделі;

• повноцінно використовувала алгоритмів динамічної генерації рівнів/локацій.

Спроєктовано та розроблено програмний продукт комп'ютерної гри «Endless» з використанням алгоритмів динамічної генерації рівнів у реальному часі та інтелектуальною моделлю поведінки неігрових персонажів. Це значно розширює загальну реграбельність, оскільки набір можливих унікальних згенерованих рівнів збільшує мотивацію гравця, який окрім геймплею загалом, може вивчати певні унікальні місця на локаціях, краще розуміючи закладену історію. Також, поведінка ботів підштовхуватиме гравця до детальнішого вивчення ігрових механік, бо інакше буде доволі складно зробити помітний прогрес, адже неігрові персонажі намагатимуться всіма можливими шляхами перешкоджати гравцеві, що й сприятиме унікальному ігровому досвіду та появі різноманітних цікавих ситуацій.

**Ключові слова:** розробка комп'ютерних ігор, Movement-shooter, алгоритми динамічної генерації рівнів/локацій, поведінки неігрових персонажів.

## Список використаних джерел

*1. Візуалізація вікових груп гравців комп'ютерних ігор/ URL: https://www.statistico.com/s/us-video-game-player-demographics-by-age-group/ (дата звернення 12.04.2025).*

*2. Візуалізація доходу від комп'ютерних ігор/ URL: https://www.weforum.org/stories/2020/11/gaming-games-consels-xbox-play-station-fun/ (дата звернення 12.04.2025).*

*3. Алимова О. В., Мічківський С. М. Розробка антагоністичної комп'ютерної гри «Лабіринт на двох». XII Міжнародній науково-технічній конференції «Проблеми Інформатизації» (м. Київ, 13 грудня 2018 року). Київ: Державний університет телекомунікацій, 2018 – URL: https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/731/view/1701*

*4. Комп'ютерна гра ULTRAKILL/ URL: https://store.steampowered.com/app/1229490/ULTRAKILL/ (дата звернення 12.04.2025).*

*5. Комп'ютерна гра DOOM ETERNAL/ URL: https://store.steampowered.com/app/782330/DOOM_Eternal/ (дата звернення 12.04.2025).*

# Digital transformation in Poland: management models and institutional transformations

***Paulina Kolisnichenko***
*Ph.D. (Economics), Vice Rector for International Cooperation,*
*WSHIU Academy of Applied Sciences, Poznan, Poland,*
*e-mail: paulina.kolisnichenko@wshiu.pl,*
*ORCID: 0000-0001-6730-1236*

**Relevance of the topic.** Digital transformation has become a key vector of Poland's economic and administrative development, driven by the need to modernize public services, enhance business competitiveness, and strengthen cybersecurity. The successful implementation of digital solutions in public administration requires a strategic approach, cross-sectoral coordination, and investments in digital skills. The Polish experience serves as an example of a comprehensive national course toward digitalization, combining state policy, international partnerships, and the development of technological infrastructure.

**Research objective:** To characterize contemporary models of managing digital transformations in Poland, and to define the main strategic directions, institutional architecture, financial mechanisms, and implementation tools of digital policy.

**Object of the study:** Poland's national digital governance system, particularly executive authorities, digital development programs, and digital services.

**Subject of the study:** Strategic approaches to digital transformation, the management of digital initiatives, and their integration into state institutions and the economy.

**Research tasks:**

• Analyze the institutional foundations of Poland's digital policy (in particular, the role of the Ministry of Digital Affairs);

• Identify the key elements of the "Digital Poland 2035" strategy;

• Describe the financial mechanisms supporting digital transformation, including EU funds and foreign investment;

• Examine public-private partnerships in the context of digital innovation;

• Assess the impact of digital services on citizens and the level of digital inclusion.

**Main content.** Poland presents a robust and dynamic model for managing digital transformation through a combination of clearly defined national strategies, institutional reforms, and strategic international partnerships. The reestablishment of the Ministry of Digital Affairs in 2023 marked a renewed commitment to a centralized, state-led digital agenda. As the principal body responsible for Poland's digital policy, the Ministry coordinates efforts across various government departments to fulfill the goals of the EU's Digital Decade 2030 and the national "Digital Poland 2035" strategy. These initiatives set ambitious targets: ensuring 100% digital accessibility of public services, developing digital competences for at least 85% of the population, implementing AI in public health diagnostics for over 100 diseases, and creating interoperable digital identity wallets for more than 20 million citizens.

Poland's digital governance framework also prioritizes inclusivity and citizen-centric services. For instance, the mObywatel mobile application enables residents to access a broad range of government services on their smartphones—from digital ID documents and medical data to vehicle history and public service payments. Additionally, the ePUAPplatform facilitates secure digital communication between citizens and state institutions, playing a crucial role in decentralizing and streamlining administrative procedures.

In terms of digital infrastructure, Poland has emerged as a regional leader in attracting high-tech investment. Global technology firms such as Microsoft have established regional cloud computing hubs, Intel has begun developing advanced semiconductor facilities near Wrocław, and Google supports AI research and training programs. These partnerships support not only technological advancement but also digital upskilling and job creation, aligning corporate innovation with public-sector modernization.

Cybersecurity is another pillar of Poland's digital transformation. The government has increased funding for cybersecurity programs and initiatives to protect critical infrastructure, public data systems, and private user information. Special emphasis is placed on the integration of artificial intelligence in predictive threat detection, encryption, and digital trust services. The Cyber Poland 2025 strategy further outlines a roadmap for building cyber resilience, fostering cross-border cooperation within the EU, and expanding Poland's role in the European cybersecurity ecosystem.

Digital transformation also extends to education, the judiciary, and local governance. Smart city initiatives, digital public procurement systems, and remote learning platforms are actively being deployed. Collectively, these efforts reflect Poland's holistic approach to digitalization—one that integrates policy, technology, investment, and social development into a single strategic framework. Through sustained political will and institutional innovation, Poland is positioning itself as a key digital hub in Central and Eastern Europe.

**Practical significance of the study** lies in the potential to use Poland's experience as a model for countries aiming for digital transformation in public governance—particularly in the modernization of public services, digital inclusion, and adaptation to global challenges.

**Keywords:** digital transformation, Poland, public administration, digital services, development strategy, public-private partnership, digital skills, artificial intelligence, cybersecurity, digital economy.

## References:

*1. Digital Strategy of the European Commission. (2024). Poland - Digital Decade Country Report 2024. Retrieved from https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/poland-2024-digital-decade-country-report*

*2. Government of Poland. (2023). Digital Poland 2035 – National Strategy. Retrieved from https://www.gov.pl/web/digitalisation/digital-poland-2035*

*3. Ministry of Digital Affairs. (2023). Strategic Priorities and Initiatives. Retrieved from https://*

*www.gov.pl/web/cyfryzacja*
*4. Trade.gov. (2023). Poland: Cybersecurity and Digital Transformation Strategy. Retrieved from https://www.trade.gov/market-intelligence/poland-cybersecurity-and-digitization-strategy*
*5. ZPP - Union of Entrepreneurs and Employers. (2024). Poland at the forefront of digital transformation in the EU. Retrieved from https://zpp.net.pl/en/poland-at-the-forefront-of-digital-transformation-in-the-eu*
*6. Microsoft News Center Europe. (2023). Microsoft to invest $1 billion in Poland's Digital Valley. Retrieved from https://news.microsoft.com/europe/2023/05/20/polands-digital-valley/*
*7. Reuters. (2024). Intel's semiconductor plant gets green light in Poland. Retrieved from https://www.reuters.com/technology/polands-intel-plant-gets-eu-green-light-19-bln-state-support-2024-09-13/*
*8. The Guardian. (2025). How Poland leads Europe in digital identity transformation. Retrieved from https://www.theguardian.com/technology/2025/jan/26/poland-digital-id-cards-e-government-app*

# Employee motivation for self-development in the era of the digital society: management strategies and digital tools

***Agnieszka Schuetz***
*Dr., lecturer, WSHIU Academy of Applied Sciences,*
*Poznan, Poland,*
*e-mail: a.schuetz@mentores.pl*

**Relevance of the topic.** In today's digital society, the demands placed on personnel are rapidly evolving, necessitating continuous professional self-development. Outdated motivation models are being replaced by new approaches that account for personalized learning trajectories, digital flexibility, microlearning, and the development of soft skills. In this context, motivating employees toward self-directed learning becomes a strategic condition for organizational competitiveness—particularly amid automation, business digitalization, and the growing importance of creative thinking.

**Research objective:** to identify effective models of managing employee motivation for lifelong self-development and to formulate strategic approaches to supporting intrinsic motivation in the digital age.

**Object of the study:** processes of internal and external motivation among employees for continuous learning within a digital environment.

**Subject of the study:** management strategies, digital tools, and organizational culture that promote employee self-development.

**Research tasks:**

• to analyze the factors influencing employee motivation for self-learning;

• to investigate the role of digital platforms (LMS, EdTech, MOOC) in personalized development;

• to explore non-material motivation tools (recognition, gamification, corporate mentoring);

• to describe the influence of organizational digital culture on the level of intrinsic motivation;

• to formulate practical recommendations for managing employee self-development in the digital age.

**Main content.** The rise of the digital society is profoundly transforming the nature of work and the expectations placed on employees. In this evolving landscape, continuous self-development is no longer optional – it is a strategic necessity for both individual career growth and organizational resilience. Digitalization has reshaped the motivation landscape by introducing non-traditional learning environments, asynchronous learning formats, and adaptive educational trajectories that respond to individual needs and preferences.

Organizations across sectors are implementing Learning Management Systems (LMS), mobile learning apps, and on-demand microlearning modules that enable employees to learn in short, targeted bursts, often during the flow of work. These digital platforms (e.g., Coursera for Business, LinkedIn Learning, Udemy for Business) allow employees to access curated content, gain certifications, and track

their progress in real time. This autonomy not only boosts engagement but also aligns learning outcomes with specific job competencies.

Gamification elements, such as leaderboards, achievement badges, and progress bars, are increasingly embedded into digital learning platforms to stimulate intrinsic motivation and friendly competition. According to Kapp (2012), gamified environments enhance participation rates and reinforce behavior through immediate feedback loops, making self-development more engaging and less burdensome.

Career pathing systems and skill analytics dashboards are also becoming widespread. These tools help employees visualize their career trajectory within the organization, identify skill gaps, and receive AI-generated suggestions for development paths. Such systems contribute to long-term motivation by creating a clear link between learning and tangible career outcomes.

Moreover, e-mentoring and digital coaching platforms (e.g., BetterUp, CoachHub) support continuous development through personalized guidance. Employees receive structured developmental feedback, goal-setting support, and emotional encouragement—critical factors for sustaining motivation, especially in hybrid or remote work settings.

Crucially, the effectiveness of these tools depends on the digital culture within the organization. A strong digital culture promotes psychological safety, knowledge-sharing, and a growth mindset. Companies like Google, Adobe, and Ericsson emphasize openness to experimentation, employee-led innovation, and social learning networks. This environment reduces fear of failure and encourages individuals to pursue upskilling proactively.

Motivation is further strengthened when self-development is institutionalized within the HR strategy. Leading companies integrate self-directed learning into performance reviews, include learning milestones in incentive schemes, and recognize internal learners through visibility platforms (e.g., internal "skills marketplaces" or peer-nominated learning awards). As Deci and Ryan (2000) highlight, sustained motivation is built on autonomy, mastery, and purpose—principles embedded into forward-looking talent strategies.

Additionally, social learning plays a complementary role: communities of practice, peer-learning circles, and collaborative problem-solving forums foster a sense of shared growth and collective intelligence. Platforms like Slack, MS Teams, and Miro are often used not just for project management but for informal learning and team-based knowledge exchange.

The employee motivation for self-development in the digital age is driven by a synergistic mix of digital tools, meaningful content, supportive culture, and leadership commitment. When these elements converge, employees become active agents of their growth, contributing to a more adaptive, future-ready workforce.

**Practical significance of the study** lies in substantiating managerial decisions aimed at constructing an effective system for motivating self-learning. Such systems contribute to increased adaptability, loyalty, and the intellectual potential of employees in a digitally-driven environment.

**Keywords:** : motivation, self-development, digital society, lifelong learning, gamification, digital culture, EdTech, HR management, microlearning, corporate learning.

## References:

*1. Anderson, V. (2017). Learning and development: Theories, practices, and management. Kogan Page.*

*2. Bersin, J. (2021). HR predictions for 2021: Reinventing work, skills and careers. Josh Bersin Company. https://joshbersin.com*

*3. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01*

*4. Deloitte Insights. (2020). Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus — 2020 Global Human Capital Trends. https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html*

*5. Gartner. (2023). How to motivate employees to develop future skills. https://www.gartner.com/en/articles*

*6. Goleman, D. (2013). Focus: The hidden driver of excellence. Harper.*

*7. Kapp, K. M. (2012). The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education. Pfeiffer.*

*8. OECD. (2021). The future of education and skills: Education 2030 – The OECD Learning Compass. https://www.oecd.org/education/2030-project/*

*9. Ruud, A. (2022). Digital transformation and lifelong learning: How digital tools are reshaping workplace education. Journal of Workplace Learning, 34(2), 120–137. https://doi.org/10.1108/JWL-06-2021-0078*

*10. World Economic Forum. (2020). The future of jobs report. https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020*

# СЕКЦІЯ 5. СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО

## Еко-інновації та органічне виробництво: нові горизонти для сталого бізнесу

***Катерина Тюренкова***
*здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,*
*Миколаївського національного аграрного університету, м. Миколаїв, Україна,*
*e-mail: katyatur2005@gmail.com*
***Тетяна Кучмійова***
*к.е.н., доцент,*
*доцент кафедри економічної кібернетики,*
*комп'ютерних наук та інформаційних технологій,*
*Миколаївського національного аграрного університету, м. Миколаїв, Україна,*
*e-mail: pisochenko@mnau.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-5647-8167*

В умовах глобалізації та зростання екологічної свідомості суспільства екологічні стандарти стають невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємств. Вони більше не є лише інструментом збереження навколишнього середовища, а трансформуються у важливий фактор підвищення конкурентоспроможності, покращення фінансових показників і формування позитивного іміджу компаній. Успішне впровадження екологічних інновацій дозволяє бізнесу відповідати вимогам сучасного ринку, водночас сприяючи сталому розвитку. Тому дослідження впливу екологічних стандартів та інновацій на діяльність підприємств набуває особливої актуальності як з економічної, так і з соціально-екологічної точки зору.

Впровадження екологічних стандартів є важливим етапом для підприємств, які прагнуть інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність. Такі стандарти дозволяють:

- скоротити витрати на енергоносії та ресурси;
- зменшити екологічні штрафи;
- поліпшити репутацію компанії серед споживачів та партнерів.

Особливо важливо це в умовах зростаючої екологічної обізнаності споживачів, які дедалі частіше обирають продукцію компаній, що дотримуються принципів сталого розвитку. У цьому контексті важливу роль відіграють еко-інновації — нові або вдосконалені продукти, процеси чи рішення, що мають на меті мінімізацію негативного впливу на довкілля [1, с. 92]. Вони охоплюють не лише технології, а й організаційні та управлінські зміни. Застосування еко-інновацій сприяє досягненню подвійного ефекту: підвищення якості життя та отримання економічних вигід, зокрема через оптимізацію використання ресурсів та зменшення витрат на утилізацію відходів.

Окрему увагу варто приділити заходам, що сприяють переходу до органічного ведення господарства, а саме [2, с. 178]:

• відмову від використання хімічних фунгіцидів, гербіцидів, синтетичних добрив і антибіотиків, що передбачає виключення хімічно синтезованих речовин, консервантів, штучних барвників, гормонів, ароматизаторів, стабілізаторів і підсилювачів смаку;

• застосування рослинних залишків як добрив; використання сівозміни для відновлення родючості ґрунтів;

• впровадження біологічних методів захисту рослин;

• повну заборону на використання генетично модифікованих організмів (ГМО).

Такі підходи не лише зменшують навантаження на довкілля, а й відкривають перед бізнесом нові можливості, зокрема щодо виходу на нові ринки, де зростає попит на органічну продукцію.

Перехід до органічних методів ведення господарства не тільки приносить користь навколишньому середовищу, але й відкриває нові можливості для бізнесу. Однією з головних переваг впровадження екологічних інновацій у бізнес-процеси є можливість залучення інвестицій та фінансової підтримки. Цей процес включає кілька ключових аспектів:

1. Інтерес інвесторів та фінансових установ зростає завдяки зростаючій увазі до екологічних проблем та сталого розвитку, що підвищує попит на підприємства, які активно впроваджують екологічні інновації;

2. Збільшення попиту на екологічно чисті технології та продукцію відкриває нові ринки для «зелених» інвестицій, оскільки інвестори бачать великий потенціал у розвитку таких ринків і спрямовують свої ресурси в цей напрямок;

3. Інвестиції в екологічні інновації можуть знизити уразливість підприємства до ризиків, пов'язаних із змінами в екологічному законодавстві, змінними споживчими перевагами та іншими екологічними чинниками;

4. Залучення грантів і субсидій від урядів і міжнародних організацій може стати додатковим стимулом для інвесторів підтримувати підприємства, орієнтовані на екологічні інновації.

Цілком доцільно зазначити, що впровадження екологічних інновацій в бізнес не лише сприяє захисту довкілля, але й є одним з основних чинників для досягнення значних економічних і соціальних вигід. Однією з основних переваг є зниження витрат на енергію та ресурси, що сприяє створенню ефективних та економічно вигідних бізнес-процесів [3, с. 38].

Попри численні переваги, існують і серйозні виклики. Найбільшою проблемою залишається недостатня державна підтримка. Відсутність ефективних стимулів і чітких нормативів стримує розвиток екологічного підприємництва. Також відсутність уніфікованих стандартів утруднює оцінку ефективності екологічних заходів, що знижує довіру з боку інвесторів та споживачів.

Впровадження екологічних стандартів та інновацій є не просто даниною моді, а стратегічно важливою умовою довгострокового успіху бізнесу. Воно забезпечує зниження витрат, підвищення операційної ефективності, покращення репутації та відкриття нових ринкових можливостей. Крім того, екологічно

орієнтований підхід сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів і партнерів. Проте для досягнення масштабного ефекту необхідно створити сприятливе інституційне середовище: розробити чіткі стандарти, запровадити фінансові стимули та посилити інформаційну підтримку. Лише за умов комплексної взаємодії бізнесу, держави та суспільства впровадження екологічних інновацій зможе стати реальним рушієм сталого розвитку економіки.

**Ключові слова:** еко-інновації, екологічні стандарти, екологічні вигоди, фінансові вигоди, органічне виробництво.

## Список використаних джерел

*1. Прокопчук Л. М., Шабанов Р. М. Інноваційно-екологічні аспекти розвитку вітчизняного підприємництва. БІЗНЕСІНФОРМ № 2. 2024 р. С. 91-97. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-91_97.pdf*

*2. Нестерчук Ю.О., Голубенко В.І. Розвиток еколого-орієнтованого виробництва підприємств аграрного сектору. Економічний простір № 195. 2024 р. С. 177-181. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/317863-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-736664-1-10-20241215.pdf*

*3. Дончак Л., Шкварук Д. Проблеми та перспективи впровадження екологічних інновацій у бізнесі. Scientific journal "Modeling the development of the economic systems". м. Хмельницький. 2024 р. С. 33-40. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/245/251*

## IT під обстрілами: як війна трансформує можливості перекваліфікації

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

У період повномасштабної війни IT-галузь України не лише зберегла свою життєздатність, а й залишилася одним із небагатьох стабільних секторів економіки. На тлі скорочення виробництва, руйнування підприємств та масового безробіття саме IT-сфера стала своєрідною «точкою входу» для фахівців, які опинились поза ринком праці. Особливо це стосується людей середнього та старшого віку, які внаслідок військових дій втратили стабільне місце роботи, були змушені змінити місце проживання, або переосмислили свій професійний шлях.

Перекваліфікація у сферу IT стала не лише питанням кар'єрного зростання, а й — буквально — інструментом виживання, стабілізації життя в умовах нестабільності. Попри стереотипи про «молодіжність» галузі, дедалі більше українців віком 45–55 років виявляють готовність інвестувати час і зусилля в отримання нових цифрових навичок. Війна стимулювала як попит, так і пропозицію в цьому сегмент [1].

Метою дослідження є спроба проаналізувати, як саме війна змінила контекст і механізми перекваліфікації у сфері інформаційних технологій, зокрема для вікової групи 45+, а також окреслити ключові проблеми та перспективи цієї трансформації.

У ході аналізу було виявлено наступне:

• Програми на кшталт Diia.Osvita, IT Generation, Digital Ukraine, курси від Prometheus, GoIT, Mate Academy, EPAM активно приваблюють новачків віком 40+ [4].

• Відзначено сплеск реєстрацій на короткі інтенсиви (3–6 місяців), орієнтовані на практичне засвоєння IT-професій: QA, Project Management, Frontend, Tech Support.

• Сформувався стійкий тренд на поєднання технічного навчання з менторською підтримкою та психологічним супроводом.

• Понад 60% вікових здобувачів відзначають, що початковим бар'єром були страх не впоратись, брак базової технічної грамотності та недовіра до результату. Але у разі подолання першого етапу — більшість демонструють високу мотивацію, дисциплінованість і відповідальність.

Особливо важливою виявилася роль локальних громадських ініціатив — наприклад, IT-клубів у громадах ВПО або шкільних цифрових хабів, які адаптують програми під реальні умови і рівень учасників. Спостерігається поступовий відхід від образу "вундеркінда-програміста" і зміщення фокусу на зрілого спеціаліста з життєвим досвідом, здатного працювати в команді,

менеджерити проєкти, навчатися системно.

Попри позитивні зрушення, залишаються серйозні виклики [3]:

• Відсутність системної державної політики перекваліфікації вікових фахівців саме під ІТ-сектор;

• Обмежений доступ до якісної техніки та інтернету у сільській місцевості, де проживає значна частина бажаючих змінити профіль;

• Упередженість роботодавців, які продовжують орієнтуватися на молодь і "джунів з дипломом";

• Брак персоналізованих освітніх маршрутів, які враховують рівень базових знань і навчальних стилів [5].

Підсумовуючи вищезазначене, війна стала «лакмусовим папірцем» для українського ринку праці: вона виявила його вразливість, але також відкрила приховані резерви. Фахівці середнього та старшого віку, за наявності підтримки, здатні перекваліфікуватися в ІТ і принести в галузь новий людський ресурс. Їх інтеграція має не лише соціальне, а й економічне значення для відновлення держави.

У післявоєнний період критично важливо зберегти інституційні напрацювання, інтегрувати успішні кейси у державну політику працевлаштування та зробити вікову інклюзію нормою, а не винятком. Майбутнє українського ІТ — не лише за молоддю, а й за досвідом, зрілістю та гнучкістю мислення.

**Ключові слова:** перекваліфікація, військовий стан, середній вік, можливості, соціальні програми.

## Список використаних джерел

*1. Оцінка сучасного стану вітчизняного ринку праці та основні тенденції його розвитку : кваліфікаційна робота магістра : 051 «Економіка» / Університет митної справи та фінансів. Дніпро. 2025. 103 с. http://212.1.86.13:8080/xmlui/handle/123456789/6932*

*2. Гусєв, Д.. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОБ'ЄКТ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки. 2024. (1(39), 106–114. https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.314692*

*3. Лобанова А. Людський капітал україни в умовах війни: основні виклики і шляхи відновлення / А. Лобанова // Посилення консолідації суспільства та ролі людського капіталу на шляху вступу України та Республіки Молдова до Європейського Союзу : матеріали міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Кишинеу- м. Одеса, 17 – 18 жовтня 2024 р.) / за ред. О. В. Лісеєнко. – Одеса : Видавничий дім "Гельветика", 2024. – С. 28-31. dspace.pdpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/20978*

*4. НАБІР НА ТРИ НОВІ ПРОГРАМИ ПЕРЕКВАЛІФІКАЦІЇ У МЕЖАХ ПРОЄКТУ RESKILL UA. https://me.gov.ua/News/Detail/ 373d0c96-b4a8-4897-b7aa-61a3dacbcde8?lang=uk-UA&title =StartuvavNabirNaTriNoviProgramiPerekvalifikatsiiUMezhakhProktuReskillUa*

*5. Костишина, А.І. COMPENSATION POLICY IN THE MOTIVATIONAL MANAGEMENT SYSTEM: ASPECTS OF FORMATION IN THE CONTEXT OF LABOR TRANSFORMATIONS AND WAR. Journal of Strategic Economic Research, (5). 2025. pp 114–126. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.9*

# Конкурентні переваги українських IT-аутстафферів на глобальному ринку: кейс малих компаній

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

У структурі глобального IT-ринку аутстаффінг набуває дедалі більшої ваги як ефективна форма залучення технічних фахівців без розширення штатів замовника. Особливо це стосується стартапів та компаній ранніх стадій розвитку, які прагнуть гнучкості, технічної експертизи та оптимального цінового балансу. У цьому контексті українські аутстаф-компанії, зокрема малого формату (до 10 осіб), стали помітними гравцями на міжнародному рівні [5].

Метою дослідження є аналіз факторів успіху українських малих IT-команд у моделі аутстафінгу, виявити їхні ключові конкурентні переваги, бар'єри виходу на глобальний ринок і напрями подальшого розвитку.

З одного боку, малі компанії часто сприймаються як менш надійні через відсутність гучних кейсів і масштабних портфоліо. З іншого — саме вони здатні забезпечити той рівень адаптивності, швидкості реакції й персоналізації, який шукає більшість клієнтів на конкурентному ринку. У випадку України ці фактори підсилюються додатковими обставинами: високим рівнем технічної освіти, сильними традиціями в .NET/Web-розробці, а також розвиненими хард-скілами, отриманим у кризових умовах війни.

Ключовими перевагами малих компаній є:

• Гнучкість у прийнятті рішень. Невеликі команди можуть моментально підлаштовуватись під нові вимоги клієнта, не проходячи через багаторівневі менеджерські структури. Це забезпечує швидке розгортання співпраці, частіше за все — без тривалих переговорів чи тендерів.

• Низький поріг входу в проєкт. Стартапи не завжди можуть дозволити собі одразу цілу команду. Малі аутстаф-компанії готові працювати з одним-двома інженерами, які поступово інтегруються в команду клієнта й можуть масштабуватись за потреби.

• Особиста участь засновників або сеньйор-інженерів у комунікації. Часто саме це створює довіру до команди. Клієнт не відчуває себе "одним із ста", а бачить у партнері рівноправного гравця, що дійсно зацікавлений у результаті.

• Ефективне поєднання ціни та якості. На тлі зростання цін у Польщі, Чехії, Прибалтиці та Індії, українські розробники залишаються привабливими — особливо в моделі remote-first [1].

• Цінність ментальності та спільного культурного поля. Українські інженери мають високу здатність до самостійного прийняття рішень, генерації ідей, проактивності. У поєднанні з добрим знанням англійської та європейського ділового стилю це формує сильну синергію.

Однак на одному рівні з перевагами які описані вище, для України існують і виклики. Серед ключових викликів можна виділити:

• Правова невизначеність моделі аутстаффінгу у контексті українського законодавства;

• Високий рівень конкуренції на міжнародному ринку, де працюють гіганти з Індії, Латинської Америки, Балкан;

• Відсутність сформованого бренду — часто саме ця деталь відлякує великих клієнтів від співпраці з малими гравцями [4].

Підсумовуючи вищезазначене, малі аутстафф-компанії з України мають шанс на системне зміцнення своїх позицій на світовому ринку. Для цього їм варто інвестувати в публічну репутацію, кейси, портфоліо; брати участь у міжнародних виставках, хакатонах, акселераторах; формувати гібридні моделі співпраці — поєднуючи аутстафф з консалтингом, архітектурною підтримкою, бізнес-аналітикою. У майбутньому виграє той, хто не лише "дає людей", а й вирішує проблеми клієнта.

**Ключові слова:** бізнес-модель, аутстаффінг, українські ІТ-компанії, конкурентні переваги, глобальний ринок, Infosoft.

## Список використаних джерел

*1. Колобердянко, І.О. Стан і тенденції міжнародного ринку торгівлі ІТ-послугами», Економіка та суспільство. 2021. № 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-63.*

*2. Литвин А.Є. Світовий ІТ-ринок крізь призму світової організації торгівлі. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 14. С. 58–61.*

*3. Чижов В.А. Проблеми та перспективи управління ІТ-компаніями в умовах соціально-економічної кризи України. Економіка та держава. 2016. № 9. С. 68–71.*

*4. Терехов Д.С. Економічні проблеми розвитку ІТ-підприємств України. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=6035.*

*5. Вікулова А. О., Савчук В. В. Перспективи розвитку ринку ІТ-послуг в Україні. Причорноморські економічні студії. 2020. № 50. URL: http://bses.in.ua/journals/ 2020/51_2020/6.pdf.*

*6. Довгань Л.Є. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. пр. молодих вчених КПІ ім. І. Сікорського, 2018, № 12. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130936/126662.*

# Лідерство в умовах віддаленої роботи: підходи до мотивації та комунікації

***Андрій Ковальчук***
*викладач кафедри менеджменту, економіки і туризму,*
*Інститут управління природними ресурсами,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Коломия, Україна,*
*e-mail: kovalchukap@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-3621-4217*
***Євгеній Лепьохін***
*викладач кафедри психології, к.філол.н., доц.,*
*Інститут управління природними ресурсами,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Коломия, Україна,*
*e-mail: lepokhinyo@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-6941-7467*

Лідерство в умовах віддаленої роботи набуває особливої ваги у контексті сучасних глобальних трансформацій. Пандемія COVID-19, а також повномасштабна війна в Україні докорінно змінили формат взаємодії всередині організацій, перевівши значну частину командної роботи в онлайн-середовище. У таких умовах традиційні стилі управління втрачають ефективність, а лідери стикаються з необхідністю переосмислення підходів до мотивації працівників, комунікації, побудови довіри та збереження згуртованості команд. Водночас це відкриває простір для інноваційних рішень у сфері комунікації, цифрової організації праці та розвитку більш гнучкої, соціально орієнтованої корпоративної культури, яка враховує як особисті обставини працівників, так і глобальні потрясіння зовнішнього середовища. Саме тому дослідження лідерства в умовах віддаленої роботи є надзвичайно актуальним у сучасному соціально-економічному та політичному контексті.

У звичному режимі роботи офісу керівники можуть здійснювати контроль за працівниками безпосередньо, часто використовуючи так званий «мікроменеджмент». Однак у віддаленому форматі цей підхід є малоефективним, адже відсутність фізичної присутності не дозволяє лідеру візуально контролювати виконання завдань чи особисто комунікувати з колективом. Тому керівники змушені розвивати підходи, які спрямовані на підтримку автономії співробітників та створення середовища в якому вони можуть ефективно працювати без постійного контролю. Таке лідерство зосереджене на результатах, а не на процесах, що дозволяє працівникам відчувати більшу відповідальність за свої дії та досягнення.

Сучасні моделі лідерства демонструють, що успішне управління в умовах невизначеності вимагає гнучкості, емоційного інтелекту та стратегічного мислення. Лідери, які орієнтуються на адаптивний і трансформаційний стиль керівництва, здатні ефективно реагувати на зміни, підтримувати мотивацію команди та впроваджувати інноваційні рішення [1]. Трансформаційне лідерство є важливим чинником успішного переходу на віддалену роботу, оскільки воно забезпечує ефективну комунікацію між керівництвом і працівниками, сприяючи

прозорості управлінських рішень. Складниками трансформаційного лідерства виступають:

1. Персоналізована увага – лідер повинен працювати та взаємодіяти з кожним членом своєї команди.

2. Інтелектуальне стимулювання – лідер повинен стимулювати та підтримувати творчі починання свого оточення.

3. Мотивація, яка надихає – лідер повинен вселяти в працівників оптимізм з приводу поставлених задач та впевненість щодо їх успішного виконання.

4. Харизматичний вплив – лідер повинен бути прикладом для наслідування [2].

Трансформаційне лідерство формує високий рівень довіри між керівником та працівниками, що, своєю чергою, забезпечує відкриту комунікацію і підвищення організаційної ефективності. Такий стиль управління стимулює внутрішню мотивацію працівників, формує відчуття залученості до спільної мети та підсилює прагнення до особистісного і професійного зростання. Завдяки поєднанню емоційного впливу, інтелектуального заохочення та індивідуального підходу, трансформаційний лідер стає каталізатором позитивних змін у колективі, забезпечуючи сталі результати в умовах динамічного середовища.

Віддалена робота створює широкі можливості для підвищення якості трудового життя як в умовах криз, так і у період стабільного функціонування суспільства. Віддалена робота є ефективною формою організації праці, що має суттєві переваги як для працівників, так і для роботодавців, особливо в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні. Для працівників дистанційний формат сприяє зменшенню витрат часу на дорогу, покращенню балансу між професійною та особистою сферами життя, а також дозволяє зберігати зайнятість незалежно від місця перебування. Роботодавці, своєю чергою, отримують можливість знизити витрати на утримання офісної інфраструктури та залучати висококваліфікованих фахівців з різних регіонів, що підвищує конкурентоспроможність підприємств. Разом із перевагами дистанційна робота супроводжується певними труднощами, серед яких важливим є зниження рівня соціальної взаємодії, що може негативно впливати на психологічний стан працівників. Проблеми з технічним забезпеченням, організацією робочого простору вдома та нечітке розмежування робочого й особистого часу можуть знижувати загальну ефективність діяльності. Для роботодавців виклики полягають у неготовності до переведення великої кількості працівників на віддалений формат, наявності ряду посад та позицій, які просто унеможливлюють виконання своїх обов'язків у віддаленій формі, потребі адаптації управлінських стратегій до цифрового середовища, посиленні заходів кібербезпеки та підтриманні командної згуртованості в умовах обмеженої фізичної присутності працівників [3; 4].

Перехід на віддалену роботу потребує детального планування та адаптації організаційних процесів. Зокрема, важливу роль відіграють структурні зміни та ефективне лідерство, що дозволяють забезпечити продуктивність і мотивацію

співпрацівників у нових умовах. Цей процес передбачає реалізацію кількох ключових етапів:

1. Налаштування та підстроювання процесів.
2. Контроль співпрацівників HR-відділом.
3. Чітка ієрархія між менеджерами та підлеглими.
4. Введення додаткових активностей.
5. Оптимізація ресурсів між підрозділами.
6. Підтримка та адаптація системи.

Ітеративний підхід дозволяє поступово поліпшувати й оптимізувати робочі процеси, забезпечуючи адаптацію до нових умов і мінімізуючи можливі ризики. Трансформаційне лідерство відіграє вирішальну роль у цьому процесі, сприяючи розвитку інновацій, ефективній комунікації та мотивації співпрацівників [5].

Для формування дієвої системи мотивації слід застосовувати комплексний підхід, що базується на знанні та врахуванні мотиваційних факторів і використанні відповідних інструментів, які враховують специфіку дистанційної форми зайнятості, спрямовані на підтримку автономності, забезпечення ефективної комунікації, розвиток професійної самореалізації та створення сприятливого психоемоційного клімату у віртуальному робочому середовищі. Серед ключових мотиваційних факторів виділимо:

1. Компенсації та пільги. Для віддалених працівників доцільно впроваджувати гнучкі моделі оплати праці, які поєднують фіксовану заробітну плату з бонусними системами, що ґрунтуються на досягненні конкретних цілей або показників ефективності. Ефективним інструментом є також надання додаткових пільг, зокрема фінансування витрат на облаштування домашнього офісу, компенсація за використання особистих пристроїв або інтернету, а також доступ до страхових програм чи корпоративних знижок на онлайн-сервіси.

2. Баланс між роботою та особистим життям. Оптимальними мотиваційними інструментами в цьому контексті є впровадження гнучкого робочого графіка, що дозволяє працівникам самостійно планувати робочий час відповідно до особистих потреб. Також важливо забезпечити підтримку політики «right to disconnect», яка передбачає відсутність комунікації з роботодавцем у неробочий час, сприяючи зниженню рівня емоційного вигорання.

3. Можливості для професійного зростання. До ефективних інструментів мотивації слід віднести надання доступу до онлайн-курсів, сертифікаційних програм, участі в вебінарах і конференціях. Варто також запровадити менторські програми, які передбачають дистанційне наставництво, індивідуальні плани розвитку та регулярні оцінювання прогресу у професійному становленні.

4. Визнання та подяка. Дієвими інструментами є цифрові системи визнання досягнень, наприклад, внутрішні платформи для публічного схвалення результатів роботи, електронні листи подяки від керівництва або запровадження рейтингових систем на основі оцінювання колегами. Також доцільним є надання символічних нагород або грошових премій за досягнення, які мають бути персоналізованими та своєчасними.

5. Задоволеність роботою. Покращення задоволеності роботою забезпечується шляхом регулярного зворотного зв'язку, гнучкого підходу до розподілу завдань відповідно до інтересів працівника та запровадження елементів самоуправління. Ефективною практикою є періодичне опитування рівня задоволеності з подальшою адаптацією управлінських рішень відповідно до виявлених потреб.

6. Навколишнє середовище та культура на робочому місці. У випадку віддаленої роботи важливо формувати віртуальне середовище, що сприяє командній взаємодії та підтримці корпоративної культури. Інструментами є організація неформальних онлайн-зустрічей, корпоративних заходів у форматі відеоконференцій, а також використання платформ для командного спілкування, які підтримують не лише робочі обговорення, але й неформальну взаємодію.

7. Стиль керівництва та управління. Ефективною є модель лідерства, заснована на довірі, підтримці та емоційному інтелекті. Серед інструментів – регулярні особисті відеозустрічі, коучингові сесії, індивідуалізований підхід до управління командою та прозора комунікація щодо очікувань і результатів. Також важливо забезпечити доступність керівника для обговорення проблем або ідей у будь-який зручний для працівника спосіб.

8. Умови праці та ресурси. Для підвищення мотивації віддалених працівників важливо забезпечити їх належними технічними ресурсами, включаючи надання або часткову компенсацію за комп'ютерне обладнання, периферійні пристрої, програмне забезпечення та захищене підключення до корпоративної мережі. Також необхідна технічна підтримка та інструктажі щодо безпечного використання ІТ-ресурсів.

9. Бачення та цінності компанії. Залучення працівників до спільного формування корпоративних цінностей, прозоре донесення місії та стратегічних цілей компанії, а також комунікація їх значущості для суспільства – це потужні мотиваційні інструменти. Важливо реалізовувати програми залучення до соціально відповідальних ініціатив, що дозволяють працівникам ідентифікувати себе з організацією навіть у дистанційному форматі.

Лідери використовують комунікації як інструмент для донесення своїх ідей, мотивації команди та побудови корпоративної культури. Лідерство без ефективних комунікацій неможливе, оскільки успіх будь-якого проєкту чи ініціативи залежить від того, наскільки чітко та ефективно буде передано інформацію, і наскільки добре команда сприйматиме та реалізуватиме завдання [6]. В умовах віддаленої роботи комунікація зазнає значних змін через обмеження неформальних взаємодій, що негативно впливає на побудову довіри та розуміння між співробітниками. Відсутність фізичної присутності створює труднощі у сприйнятті невербальних сигналів, що знижує точність інтерпретації повідомлень і може призводити до непорозумінь. Виклики виникають у підтримці ефективного зворотного зв'язку, оскільки обмежена доступність до інформації може ускладнити швидке реагування на потреби команди та своєчасне коригування напрямку діяльності.

Ефективність комунікації у віддалених командах безпосередньо залежить від правильно обраних каналів взаємодії, що дозволяють забезпечити безперервний інформаційний обмін. Використання багатоканальних інструментів, таких як чати, відеозустрічі та корпоративні платформи, сприяє гнучкості в комунікації та забезпечує можливість вибору найбільш зручного засобу для конкретних задач, що дозволяє знижувати ризики втрати важливої інформації. Однак, для збереження ефективності комунікацій важливо встановлювати чіткі правила взаємодії, що включають регулярні дзвінки, дотримання стандартів повідомлень, а також чіткість і лаконічність у вираженні думок, що мінімізує непорозуміння між учасниками процесу. Визначення пріоритетів у комунікаціях також є необхідним, оскільки це допомагає командам зосереджуватися на важливих завданнях, розподіляючи увагу відповідно до рівня терміновості та значущості кожного питання.

Сучасні технології суттєво підвищують якість комунікації для працівників, забезпечуючи зручні канали для оперативного обміну інформацією, що сприяє злагодженій роботі в умовах просторової роз'єднаності. Такі інструменти, як Slack, Microsoft Teams і Google Workspace, дозволяють ефективно організовувати спільну роботу над документами, підтримувати актуальність даних та забезпечувати прозорість комунікаційних процесів. Засоби відеозв'язку, зокрема Zoom і Skype, дають можливість імітувати особисті зустрічі, що сприяє підтриманню соціальних зв'язків, підвищенню рівня довіри та глибшому розумінню контексту обговорюваних питань. Використання цих технологій сприяє збереженню командного духу, підтримує мотивацію працівників і дозволяє утримувати високий рівень продуктивності, попри фізичну ізоляцію учасників команди.

Умови віддаленої роботи потребують переосмислення підходів до розвитку та підтримки корпоративної культури, яка залишається ключовим чинником згуртованості та ідентичності команди. Адаптація корпоративних цінностей у цифровому середовищі можлива завдяки регулярній комунікації через платформи на кшталт Microsoft Teams або Slack, де створюються окремі канали для неформального спілкування та обміну ініціативами. Організація віртуальних заходів, таких як онлайн-ігри за допомогою платформ Kahoot або Quizizz, віртуальні ланчі через Zoom, а також тематичні відеозустрічі сприяє емоційному залученню працівників і формуванню спільного досвіду. Такі ініціативи дозволяють зберегти елементи неформального взаємозв'язку, що є важливим чинником підтримки довіри та зміцнення командної єдності в умовах дистанційної взаємодії.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що віддалена робота стала не лише вимушеним кроком у відповідь на глобальні кризи, а й потужним імпульсом для трансформації організаційної культури, стилів лідерства та системи корпоративної взаємодії. Її ефективне впровадження вимагає переосмислення управлінських стратегій, розвитку емоційного інтелекту лідерів і побудови нових підходів до підтримки мотивації та залученості персоналу. Ключову роль у цьому

процесі відіграє трансформаційне лідерство, що поєднує стратегічне бачення, довіру, адаптивність і здатність до індивідуалізованої підтримки співробітників. Цифрові інструменти комунікації, системи управління проєктами та платформи для віртуальної взаємодії стають базовим інфраструктурним елементом організації праці, що забезпечує її сталість та результативність в умовах невизначеності. У цьому контексті подальші дослідження мають бути зосереджені на вивченні впливу цифрових технологій на якість лідерських практик, рівень психологічного добробуту працівників, ефективність дистанційного управління командами та збереження організаційної ідентичності. Особливої уваги заслуговує дослідження взаємозв'язку між культурними особливостями команд, технологічними рішеннями та моделями лідерства в умовах глобалізованого та динамічного цифрового середовища.

**Ключові слова:** лідерство, віддалена робота, трансформаційне лідерство, мотивація, комунікації.

## Список використаних джерел

*1. Підлісна Т.В. Сучасні моделі лідерства: як керувати в умовах невизначеності? Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління». № 3 (33). 2025. С. 358-368.*

*2. Білецький О.В. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. Економіка та суспільство. Розділ «Менеджмент». Випуск 66. 2024.*

*3. Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. Економіка та управління АПК. 2020. № 1. С. 93-100.*

*4. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2022. Вип. 1. С. 60-69.*

*5. Волков О.О., Краснокутська Н.С. Персональна ефективність проти ефективності компанії під час роботи віддалено та роль трансформаційного лідерства у віддаленій роботі. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 310-319.*

*6. Руденко О.А., Чаленко В.В., Сергата М.М. Лідерство та ділові комунікації в умовах стратегічного менеджменту. Економічний простір: Збірник наукових праць. № 194. Дніпро: УДУНТ, 2024. С. 79-82.*

## Застосування технологій штучного інтелекту в діяльності релігійних організацій

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

Як громадські інституції релігійні організації виконують важливі функції з точки зору формування громадянського суспільства та є активними учасниками духовної, освітньої, соціальної, фінансово-економічної та гуманітарної сфери життя суспільства.

Масштабування та розвиток релігійних організацій, розширення їх проєктної діяльності, вимагає пошуку ефективних рішень для управління окремими видами діяльності з поєднанням інструментарію та моделей сучасного менеджменту з використанням інноваційних цифрових технологій. У контексті сучасних соціально-політичних, культурних, інтелектуальних та передовсім науково-технічних викликів питання щодо ефективності здійснення релігійними інституціями своєї діяльності щодалі більше привертає увагу духовних лідерів будь-якої конфесійної належності.

У XXI столітті цифрові технології стали невід'ємною частиною життя людини, змінюючи соціальні, економічні та культурні аспекти суспільства. Релігійні організації не є винятком у цьому процесі. Інновації у сфері інформаційних технологій відіграють дедалі важливішу роль у трансформації діяльності релігійних організацій. Вони відкривають нові можливості для комунікації, управління та релігійної практики. Цифрові рішення сприяють поширенню релігійних знань і практик у глобальному масштабі, стираючи бар'єри між релігійними спільнотами, проте водночас створюють нові виклики. Приклади впровадження цифрових рішень у різних релігійних організаціях різних конфесій свідчать про глобальну тенденцію до технологічної адаптації іх діяльності.

В останні роки, з розвитком технології штучного інтелекту (ШІ), його дедалі частіше починають використовувати у релігійній сфері. Штучний інтелект у релігії поступово трансформує традиційні підходи, виконуючи завдання, які раніше були прерогативою духовних лідерів. Завдяки цьому релігія стає доступнішою для людей із різними умовами життя, але водночас відбувається зміна її звичного формату. Інтеграція ШІ дає змогу розширити межі духовних практик, але ставить перед суспільством важливі питання щодо автентичності і впливу технологій на сакральну складову релігії.

Релігійні організації активно застосовують у своїх освітніх проєктах мультимедійні ресурси, технології для створення інтерактивних освітніх програм ( наприклад демонстрація історичних або сакральних місць у цифровому форматі тощо). Так Ватикан запустив нові сервіси на основі штучного інтелекту для

собору Святого Петра, який щодня відвідують близько 40000-50000 людей. У співпраці з Microsoft та Iconem, яка спеціалізується на оцифруванні історичних об'єктів, Ватикан запустив новий інтерактивний вебсайт, цифрову копію собору та дві виставки з використанням штучного інтелекту [1].

Одним із найцікавіших прикладів застосування штучного інтелекту є цифрові сповідальники у Швейцарії. У серпні 2024 року в місті Люцерн в каплиці Святого Петра було реалізовано інноваційний проєкт під назвою «Deus in Machina» («Бог у машині»). Даний експериментальний проєкт розроблено у співпраці з дослідницькою лабораторією імерсивних технологій місцевого університету. Його основною метою було створення та впровадження цифрового аватара Ісуса Христа, керованого системою штучного інтелекту, що здатна забезпечувати багатомовне спілкування зі відвідувачами (до 100 мов). Віртуальний аватар Ісуса було інтегровано у простір сповідальниці, що дозволяло відвідувачам у режимі реального часу ставити запитання та отримувати відповідь, сформовану на основі богословських текстів. Навчання штучного інтелекту здійснювалося на корпусі релігійної літератури, що забезпечувало відповідність генерованих відповідей християнським догматам.

Результати опитування учасників експеременту свідчать, що приблизно дві третини користувачів розглядали взаємодію з цифровим аватаром як духовний досвід. Водночас проєкт викликав дискусії в межах церковної спільноти. Зокрема, критики висловлювали занепокоєння щодо коректності використання сповідальниці та релігійних образів у такому технологічному контексті. Незважаючи на це, ініціатори розглядають Deus in Machina як перспективний інструмент для подальшого дослідження ролі штучного інтелекту у релігійних практиках, а також для вивчення можливостей його інтеграції у духовне життя віруючих [2].

Сучасні мобільні додатки для читання священних текстів демонструють, як штучний інтелект може створювати персоналізований релігійний досвід. Використовуючи алгоритми, ці програми підлаштовують контент під потреби користувачів, пропонуючи тексти, що відповідають їхнім емоційним станам, або надають інтерпретації залежно від контексту. Це відкриває нові можливості для тих, хто хоче більше заглибитися у релігійні тексти, але не завжди має доступ до духовного наставництва. Такий підхід стимулює особистий зв’язок із релігією, хоча й, водночас, виникає ключове питання: чи може алгоритм із певною точністю і чутливістю замінити людину в такій делікатній сфері? Адже традиційна сповідь містить не лише відповіді, а й емоційний зв’язок між віруючим і духовним наставником. Це викликає багато суперечок про межі використання штучного інтелекту у духовній сфері [3].

Сучасна генерація прогресивних священнослужителів активно впроваджує інновації та цифрові технології для комунікації та богослів’я, що позитивно впливає на сприйняття релігійних інституцій молоддю та підсилює їх присутність у новітньому медіапросторі.

Попри численні переваги цифрових технологій, їх впровадження у релігійну

діяльність породжує певні виклики. До основних з них належать ризики втрати автентичності релігійного досвіду, проблеми конфіденційності особистих даних та можливість маніпуляції релігійною свідомістю через алгоритми соціальних мереж. Окремим залишається питання про те, наскільки допустимо використовувати штучний інтелект у сфері духовного наставництва. Подальші дослідження у цій сфері допоможуть зрозуміти, як оптимально поєднувати технологічний прогрес із традиційними цінностями релігійних спільнот.

**Ключові слова:** релігійні організації, управління релігійними організаціями, штучний інтелект, інновації, цифрові технології.

## Список використаних джерел

*1. Segreti, G. Vatican unveils AI services for St. Peter's Basilica ahead of Jubilee [Електронний ресурс] // Reuters. – 11.11.2024. – Режим доступу: https://www.reuters.com/world/europe/vatican-unveils-ai-services-st-peters-basilica-ahead-jubilee-2024-11-11/ , вільний.*

*2. Хандусенко Н. Швейцарська церква встановила Ісуса на основі ШІ: тепер у сповідальниці замість священника комп'ютер і кабелі [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: https://dev.ua/news/shveitsarska-tserkva-vstanovliuie-isusa-na-osnovi-shi-1732262744?utm_source=chatgpt.com , вільний.*

*3. Штучний інтелект у релігії: новий цифровий прорив. [Електронний ресурс]. -02.12.2024. – Режим доступу : https://pingvin.pro/gadgets/article-gadget/shtuchnyj-intelekt-u-religiyi-novyj-czyfrovyj-proryv.html?utm_source=chatgpt.com, вільний.*

## Синергія цифрових технологій і менеджменту: нові горизонти лідерства

***Олена Шуплат***
*к.е.н., доцент,*
*доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,*
*КНЕУ ім. В. Гетьмана, м. Київ, Україна,*
*e-mail: ldovbenko@ukr.net,*
*ORCID: 0000-0001-6318-4714*

Цифрові технології суттєво впливають на всі аспекти сучасного бізнесу та організацій. Цифрова трансформація стає ключовим фактором стратегічного менеджменту, вимагаючи від компаній переглянути традиційні бізнес-моделі та адаптувати управлінські підходи до нових реалій. Вони підвищують загальну продуктивність організацій, оптимізують витрати, покращують процеси ухвалення рішень і взаємодії з клієнтами. Крім того, впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і великі бази даних, дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Цифрова трансформація вимагає зміни корпоративної культури, організаційних структур та розвитку нових компетенцій керівників. Лідери повинні володіти технічною обізнаністю та бути готовими до постійних змін, щоб успішно керувати організаціями в цифрову епоху. Впровадження цифрових рішень в менеджменті персоналу стає запорукою підвищення конкурентоспроможності компаній, покращуючи досвід та залучення працівників. Цифрова трансформація передбачає не лише впровадження нових технологій, а й розвиток нових компетенцій працівників та керівників, а також забезпечення безпеки даних та захисту від кіберзагроз. Цифрові технології стають ключовим фактором трансформації організаційних процесів у багатьох країнах, включаючи Україну.

Розглянемо основні напрями інтеграції цифрових технологій в менеджмент: автоматизація та оптимізація бізнес-процесів, штучний інтелект (ШІ), використання великих баз даних у формуванні стратегії управління.

Автоматизація процесів дозволяє підприємствам підвищити ефективність і скоротити витрати. У сфері державного управління України спостерігається зростання використання автоматизованих систем для надання електронних послуг. Наприклад, за даними Міністерства цифрової трансформації України за 2024 рік, субіндекс «Проникнення базових е-послуг» (0,759 з 1) є одним з найвищих показників Індексу цифрової трансформації регіонів України, що свідчить про успішну автоматизацію багатьох державних процесів. На другому та третьому місці йдуть субіндекс «Інституційна спроможність» (0,687) та «Розвиток інтернету» (0,686). Найнижчого показника досягнуто в субіндексі «Впровадження режиму “без паперів”» (0,421), що вказує на потребу посилити роботу в цьому напрямі [1;2].

Оптимізація бізнес-процесів відбувається завдяки впровадженню

цифрових рішень, які дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку. У сфері електронних комунікацій України спостерігається розвиток інфраструктури широкосмугового доступу до інтернету, що сприяє оптимізації бізнес-процесів у багатьох галузях. Слід відзначити, що розвиток інтернету та телекомунікацій в Україні відбувається швидко. За рік побудовано близько 50 тисяч км оптоволоконних мереж, а швидкість фіксованого інтернету зросла з 67,7 Мбіт/с у 2023 році до 83,8 Мбіт/с у 2024 році [2].

ШІ стає все більш популярним інструментом для прийняття рішень в Україні. Міністерство цифрової трансформації України планує створення Центру передового досвіду з розроблення та інтеграції ШІ, що свідчить про зростаючий інтерес до цієї технології [2]. Прогнозування та аналіз даних з використанням ШІ дозволяють підприємствам передбачати тенденції ринку та приймати більш обґрунтовані рішення. Це особливо важливо в умовах війни та економічної нестабільності, коли швидкість і точність прийняття рішень мають вирішальне значення. Алгоритмічне управління за допомогою ШІ та великих баз даних дозволяє підвищити точність прогнозів і оптимізувати процеси, але воно повинно бути збалансоване з людською інтуїцією та стратегічним баченням.

Значну роль у формуванні стратегій управління, відіграє використання великих баз даних. Великі бази даних використовуються для аналізу ринку, поведінки споживачів та оптимізації бізнес-процесів. Аналітичні платформи стають ключовим інструментом для підвищення ефективності управління в Україні. Вони дозволяють лідерам приймати обґрунтовані рішення на основі даних про поведінку споживачів, ефективність бізнес-процесів тощо. За даними Міністерства цифрової трансформації України, понад 63% державних послуг вже переведено в електронну форму, що свідчить про зростаючу роль баз даних у прийнятті рішень на державному рівні [3].

Особливу увагу потрібно звернути на інноваційне лідерство. Цифрова епоха вимагає від керівників нових компетенцій, які дозволяють їм успішно керувати організаціями в умовах швидких технологічних змін. В Україні ця проблема набуває особливої актуальності через воєнні виклики та процес інтеграції до Європейського Союзу. У сучасному світі лідери повинні володіти базовими знаннями про цифрові технології, щоб ефективно керувати їх впровадженням та інтеграцією в організаційні процеси. Адаптивність до змін є ключовою компетенцією, оскільки технологічні інновації відбуваються швидко і вимагають від керівників швидкої реакції та адаптації. Лідери повинні мати чітке бачення майбутнього розвитку організації та вміти приймати стратегічні рішення, які сприяють її успіху в умовах цифрової трансформації. Гнучкість у прийнятті рішень дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та технологічні інновації.

При синергії цифрових технологій та менеджменту в Україні виникають кілька проблем, які необхідно враховувати для ефективної реалізації цифрової трансформації [4; 5; 6]:

1. Збільшення складності робочих процесів. Впровадження цифрових технологій може збільшити складність робочих процесів, що вимагає додаткової

підготовки та навчання персоналу для ефективної роботи з новими системами.

2. Загрози приватності та безпеки даних. Збільшена обробка та обмін даними в синергетичних системах підвищує ризики порушення приватності та безпеки особистих даних користувачів.

3. Високі витрати на впровадження. Впровадження цифрових технологій вимагає значних інвестицій на етапі впровадження та інфраструктури, що може бути складно для багатьох підприємств в Україні.

4. Залежність від технологій. Синергія цифрових технологій може призвести до підвищеної залежності суспільства від технологічних рішень та ШІ, що може мати довгострокові соціальні наслідки.

5. Втрата робочих місць. Автоматизація завдань за допомогою цифрових технологій може призвести до втрати робочих місць у деяких галузях, що вимагає розвитку нових професій та освітніх програм.

6. Низький рівень цифрової грамотності. В Україні існує потреба в якісній освіті, яка могла б вчасно реагувати на зміни на цифровому ринку та відповідати потребам бізнесу та громадськості.

7. Відсутність єдиного бачення цифрової трансформації. В Україні відсутнє єдине бачення переходу до цифрової економіки, що ускладнює ефективне спрямування зусиль на покращення національної економіки.

8. Ризики кібератак. Збільшення обсягу цифрових даних та використання хмарних технологій підвищують ризики кібератак, що робить захист конфіденційної інформації та безперервність бізнес-процесів критично важливими.

Незважаючи на великий потенціал цифрових технологій для бізнесу, їх успішна синергія вимагає уважного врахування численних викликів, розробки стратегічних планів та здійснення інвестицій у розвиток інфраструктури та персоналу.

Перспективи розвитку синерігії цифрових технологій і менеджменту є обнадійливими, адже вона дозволяє прискорити інноваційні процеси шляхом впровадження нових технологій та оптимізації бізнес-процесів. В Україні спостерігається зростання інноваційної активності, особливо в сфері ІТ та цифрових технологій, що сприяє розвитку нових галузей та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Крім того, синергія між цифровими технологіями та менеджментом підвищує організаційну гнучкість, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на зміни ринку та технологічні інновації. За даними НБУ, розвиток цифрової економіки та впровадження інноваційних технологій є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку. Частка ІТ у ВВП України склала 6,2% за підсумками 2024 року, що свідчить про зростаючу роль технологій в економіці країни [1].

Таким чином, синергія цифрових технологій та менеджменту суттєво трансформує бізнес у цілому, роблячи його більш ефективним, гнучким та орієнтованим на потреби сучасного споживача. Цифрові технології дозволяють підприємствам відкривати нові ринки, розвивати інноваційні послуги та

зберігати конкурентоспроможність на ринку.

**Ключові слова:** цифровізація, синергія, інновації, менеджмент, цифрові технології.

## Список використаних джерел

*1. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf (дата звернення 12.04.2025)*

*2. Цифрова трансформація економіки України. Лютий 2025 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-lyutyy-2025-roku (дата звернення 12.04.2025)*

*3. Шевченко Ю. Цифрова економіка 2025: глобальні виклики та українські можливості. Перший Бізнесовий. URL: https://fbc.biz.ua/news/statti/tsifrova-ekonomika-2025-globalni-vikliki-ta-ukrayinski-mozhlivosti/ (дата звернення 13.04.2025)*

*4. Цифрові технології в економічних дослідженнях з використанням фундаментальних наук: Матеріали IV Міжвузівської науково-практичної конференції 03 листопада 2023 р. – Одеса: Одеський торговельноекономічний фаховий коледж, 2023. – 94 с.*

*5. Пашов Д. Р., Бойчук Н. Я. Вплив цифрової інфраструктури на трансформацію. БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. – С. 93-95*

*6. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н.; проф. Н. Г. Метеленко. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. – С. 46*

# Еволюція концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації: роль штучного інтелекту

***Максим Кучма***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: KuchmaMV@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0002-2373-2741*
***Ольга Орлова-Курилова***
*д.е.н, доц., 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 діловому середовищі цифрова трансформація стала ключовим чинником змін у підходах до управління організаціями. Технології штучного інтелекту (ШІ) відіграють значну роль у цій трансформації, впливаючи на еволюцію концепцій менеджменту та змінюють традиційні управлінські практики [1].

Класичні теорії менеджменту, такі як науковий менеджмент, адміністративна теорія та теорія людських відносин, були зосереджені на підвищенні ефективності та продуктивності через стандартизацію процесів і структур. З розвитком інформаційних технологій виникли нові підходи, такі як системний та ситуаційний *(англ. Contingency)* менеджмент, які враховували змінність зовнішнього середовища [2].

У XXI столітті цифрова трансформація та впровадження ШІ спричинили появу нових концепцій, таких як цифровий менеджмент, управління знаннями та інтелектуальний менеджмент. Ці підходи акцентують увагу на використанні даних, аналітики та автоматизації для прийняття рішень і оптимізації бізнес-процесів [3].

ШІ дозволяє організаціям аналізувати великі обсяги даних у реальному часі, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані рішення. Це змінює роль менеджерів, які тепер повинні не лише координувати діяльність, але й інтегрувати технології ШІ в управлінські процеси, розвивати цифрові компетенції та забезпечувати етичне використання нових технологій [4].

На підставі проведеного огляду зробимо узагальнюючий висновок: еволюція концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації відображає перехід від традиційних підходів до гнучких, технологічно орієнтованих моделей управління. В гнучких, технологічно орієнтованих моделях управління ШІ виступає як ключовий інструмент підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій.

**Ключові слова:** менеджмент, цифрова трансформація, штучний інтелект, концепції менеджменту.

## Список використаних джерел

*1. Drucker, P. F. (2007). Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness. URL: https://www.goodreads.com/book/show/437158.Management_Challenges_for_the_21st_Century*
*2. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review, 96(1), 108–116. URL: https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world*
*3. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age. W. W. Norton & Company. URL: https://wwnorton.com/books/9780393239355*
*4. Russell, S., & Norvig, P. (2020). Artificial Intelligence: A Modern Approach (4th ed.). Pearson. URL: https://aima.cs.berkeley.edu/*

## Глобальні тренди в управлінні персоналом

***Оксана Верстяк***
*к.е.н, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики,*
*Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці, Україна,*
*e-mail: oks1982@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0002-4222-4964*

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації змінюється роль управління персоналом в організаціях. Швидкий розвиток технологій, автоматизація, цифровізація призводять до трансформації професій та вимог до працівників. У сучасній економіці людський капітал стає ключовим ресурсом для інновацій, конкурентних переваг та зростання компаній. Глобальні тренди показують, як компанії в усьому світі реагують на ці виклики — це корисний досвід для адаптації в локальному контексті.

Глобальні тренди в управлінні персоналом — це ключові світові напрями, що визначають, як компанії працюють із людським капіталом у сучасних умовах. Вони охоплюють способи залучення, навчання, мотивації та утримання працівників з урахуванням технологічного прогресу, змін у суспільстві та на ринку праці.

Ці тренди формуються під впливом глобалізації, цифрової трансформації, економічних, екологічних та соціальних змін, а також непередбачуваних подій, як-от пандемії, війни, міграційні кризи тощо.

Сучасні інновації у сфері управління персоналом скеровані на вирішення таких завдань:

• підвищення рівня сприйнятливості та вміння персоналу адаптуватись до змін;

• підвищення продуктивності роботи персоналу;

• ефективне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також його розвиток;

• стимул до появи у працівників креативних ідей;

• підвищення якості трудового життя;

• створення на підприємстві творчого середовища, а також покращення соціально-психологічного клімату, який склався в трудовому колективі;

• спрямування діяльності менеджерів на розвиток здібностей та вмінь, а не на виконання рутинної роботи;

• підвищення згуртованості колективу;

• концентрація уваги на інтересах не тільки підприємства, але й працівників [1].

Сучасний стан економіки зумовлює необхідність удосконалення механізму розвитку потенціалу підприємства.

Розглянемо глобальні виклики управління персоналом:

1. **Геополітична нестабільність** - війни, конфлікти, санкції, торговельні

бар'єри.

2. **Демографічна криза і міграція** - старіння населення, трудова міграція, нестача кадрів.

3. **Інформаційна безпека** - хакерські атаки, дезінформація, виклики до конфіденційності.

4. **Глобальна міграція** - вплив на локальні ринки праці, адаптація нових працівників.

5. **Енергетична криза та перехід до зеленої економіки** - трансформація промисловості, зміна інвестиційних потоків, нові вимоги до бізнесу.

6. **Глобальна інфляція** - зниження попиту, скорочення робочих місць, тиск на малі та середні підприємства [2].

Управління персоналом сьогодні – це синергія технологій, гуманізму та стратегічного мислення. Актуальні тренди потребують від HR-фахівців нових навичок, гнучкості та здатності працювати в умовах постійних змін. Успішні компанії – це ті, які вміють не лише адаптуватися до нових реалій, але й випереджати їх. Глобальні тренди в управлінні персоналом не є абстрактними поняттями — вони безпосередньо впливають на кожну компанію, незалежно від її розміру та сфери діяльності. В умовах нестабільності, економічної невизначеності та технологічного прогресу ключовою конкурентною перевагою стає людський капітал.

Для українських компаній це також можливість перезавантажити корпоративну культуру, впровадити гнучкі моделі управління, розвивати внутрішній потенціал і створювати сильний бренд роботодавця навіть у складних умовах.

**Ключові слова:** глобальні виклики, управління персоналом, інновації.

## Список використаних джерел

*1. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4976/4922 (дата звернення: 05.04.2025).*

*2. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf (дата звернення: 05.04.2025).*

# Еко-інновації та органічне виробництво: нові горизонти для сталого бізнесу

***Катерина Тюренкова***
*здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,*
*Миколаївського національного аграрного університету, м. Миколаїв, Україна,*
*e-mail: katyatur2005@gmail.com*
***Тетяна Кучмійова***
*к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики,*
*комп'ютерних наук та інформаційних технологій,*
*Миколаївського національного аграрного університету, м. Миколаїв, Україна,*
*e-mail: pisochenko@mnau.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-5647-8167*

В умовах глобалізації та зростання екологічної свідомості суспільства екологічні стандарти стають невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємств. Вони більше не є лише інструментом збереження навколишнього середовища, а трансформуються у важливий фактор підвищення конкурентоспроможності, покращення фінансових показників і формування позитивного іміджу компаній. Успішне впровадження екологічних інновацій дозволяє бізнесу відповідати вимогам сучасного ринку, водночас сприяючи сталому розвитку. Тому дослідження впливу екологічних стандартів та інновацій на діяльність підприємств набуває особливої актуальності як з економічної, так і з соціально-екологічної точки зору.

Впровадження екологічних стандартів є важливим етапом для підприємств, які прагнуть інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність. Такі стандарти дозволяють:

• скоротити витрати на енергоносії та ресурси;

• зменшити екологічні штрафи;

• поліпшити репутацію компанії серед споживачів та партнерів.

Особливо важливо це в умовах зростаючої екологічної обізнаності споживачів, які дедалі частіше обирають продукцію компаній, що дотримуються принципів сталого розвитку. У цьому контексті важливу роль відіграють еко-інновації — нові або вдосконалені продукти, процеси чи рішення, що мають на меті мінімізацію негативного впливу на довкілля [1, с. 92]. Вони охоплюють не лише технології, а й організаційні та управлінські зміни. Застосування еко-інновацій сприяє досягненню подвійного ефекту: підвищення якості життя та отримання економічних вигід, зокрема через оптимізацію використання ресурсів та зменшення витрат на утилізацію відходів.

Окрему увагу варто приділити заходам, що сприяють переходу до органічного ведення господарства, а саме [2, с. 178]:

• відмову від використання хімічних фунгіцидів, гербіцидів, синтетичних добрив і антибіотиків, що передбачає виключення хімічно синтезованих речовин, консервантів, штучних барвників, гормонів, ароматизаторів, стабілізаторів і підсилювачів смаку;

• застосування рослинних залишків як добрив; використання сівозміни для відновлення родючості ґрунтів;

• впровадження біологічних методів захисту рослин;

• повну заборону на використання генетично модифікованих організмів (ГМО).

Такі підходи не лише зменшують навантаження на довкілля, а й відкривають перед бізнесом нові можливості, зокрема щодо виходу на нові ринки, де зростає попит на органічну продукцію.

Перехід до органічних методів ведення господарства не тільки приносить користь навколишньому середовищу, але й відкриває нові можливості для бізнесу. Однією з головних переваг впровадження екологічних інновацій у бізнес-процеси є можливість залучення інвестицій та фінансової підтримки. Цей процес включає кілька ключових аспектів:

1. Інтерес інвесторів та фінансових установ зростає завдяки зростаючій увазі до екологічних проблем та сталого розвитку, що підвищує попит на підприємства, які активно впроваджують екологічні інновації;

2. Збільшення попиту на екологічно чисті технології та продукцію відкриває нові ринки для «зелених» інвестицій, оскільки інвестори бачать великий потенціал у розвитку таких ринків і спрямовують свої ресурси в цей напрямок;

3. Інвестиції в екологічні інновації можуть знизити уразливість підприємства до ризиків, пов'язаних із змінами в екологічному законодавстві, змінними споживчими перевагами та іншими екологічними чинниками;

4. Залучення грантів і субсидій від урядів і міжнародних організацій може стати додатковим стимулом для інвесторів підтримувати підприємства, орієнтовані на екологічні інновації.

Цілком доцільно зазначити, що впровадження екологічних інновацій в бізнес не лише сприяє захисту довкілля, але й є одним з основних чинників для досягнення значних економічних і соціальних вигід. Однією з основних переваг є зниження витрат на енергію та ресурси, що сприяє створенню ефективних та економічно вигідних бізнес-процесів [3, с. 38].

Попри численні переваги, існують і серйозні виклики. Найбільшою проблемою залишається недостатня державна підтримка. Відсутність ефективних стимулів і чітких нормативів стримує розвиток екологічного підприємництва. Також відсутність уніфікованих стандартів утруднює оцінку ефективності екологічних заходів, що знижує довіру з боку інвесторів та споживачів.

Впровадження екологічних стандартів та інновацій є не просто даниною моді, а стратегічно важливою умовою довгострокового успіху бізнесу. Воно забезпечує зниження витрат, підвищення операційної ефективності, покращення репутації та відкриття нових ринкових можливостей. Крім того, екологічно орієнтований підхід сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів і партнерів. Проте для досягнення масштабного ефекту необхідно створити сприятливе інституційне середовище: розробити чіткі стандарти, запровадити фінансові стимули та посилити інформаційну підтримку. Лише за умов комплексної

взаємодії бізнесу, держави та суспільства впровадження екологічних інновацій зможе стати реальним рушієм сталого розвитку економіки.

**Ключові слова:** еко-інновації, екологічні стандарти, екологічні вигоди, фінансові вигоди, органічне виробництво.

## Список використаних джерел

*1. Прокопчук Л. М., Шабанов Р. М. Інноваційно-екологічні аспекти розвитку вітчизняного підприємництва. БІЗНЕСІНФОРМ № 2. 2024 р. С. 91-97. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-91_97.pdf*

*2. Нестерчук Ю.О., Голубенко В.І. Розвиток еколого-орієнтованого виробництва підприємств аграрного сектору. Економічний простір № 195. 2024 р. С. 177-181. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/317863-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-736664-1-10-20241215.pdf*

*3. Дончак Л., Шкварук Д. Проблеми та перспективи впровадження екологічних інновацій у бізнесі. Scientific journal "Modeling the development of the economic systems". м. Хмельницький. 2024 р. С. 33-40. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/245/251*

## Пакет «OMNIBUS»: спрощення в стандартах звітності зі сталого розвитку

***Валентина Ходзицька***
*канд. екон. наук., доцент,*
*доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу*
*Київський національний економічний університет*
*імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна,*
*e-mail: khodzytska.valentyna@kneu.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0003-2734-763X*

Сталий розвиток і ESG-звітність уже стали невід'ємною частиною бізнесу, і уряд України посилює вимоги до нефінансової звітності. Це означає, що компанії, які не адаптуються, можуть втратити конкурентні переваги, зіткнутися з санкціями або навіть мати проблеми з інвесторами та банками.

В кінці лютого 2025 року Європейською Комісією був представлений пакет «OMNIBUS», метою видання якого є спрощення правил сталого обліку в рамках EU Green Deal. До цього комплекту увійшли:

• CSRD (Директива про корпоративну звітність щодо сталого розвитку);

• EU Taxonomy Regulation (Регламент про таксономію ЄС);

• CSDDD (Директива про належну перевірку сталого розвитку).

Ключові зміни позитивно вплинуть на складання звітності зі сталого розвитку, оскільки включають два інноваційні документи:

• Content- містить деталізацію чотирьох ключових змін:

• *Оновлення стандартів ESRS.* В змінених стандартах ESRS зафіксоване значне скорочення обов'язкових показників, зроблений акцент на превалювання кількісних показників над якісними. Оновлені стандарти регламентують відмову від обов'язкових секторальних стандартів та акцептовано покрашення узгодженості з іншими законодавчими актами Європейського Союзу. Але визначення впливу, ризиків та можливостей через подвійний аналіз суттєвості залишатимуться пріоритетними.

• *Перевірку звітності зі сталого розвитку.* Директива про належну перевірку сталого розвитку передбачає відмову від посилення первірок звітності зі сталого розвитку до 2026 року, розробку та оприлюднення нових настанов щодо перевірок резельєнтної звітності.

• *Перегляд сфери застосування.*

На сьогодні Європейські директиви сталого розвитку зосереджуються на впливі розміру компаній та її лістингу на керованих європейських ринках.

Натомість оновлення Директиви CSRD передбачає добровільну згоду господарюючого суб'єкту на складання стійкої звітності у спрощеному варіанті стандарту, якщо кількість співробітників менша за 1000. Також стає добровільним звітування для деяких суб'єктів господарювання відповідно до EU TAXONOMY (Регламенту про таксономію ЄС). Позитивним є мінімізація навантаження та малі та середні підприємства, кількість працівників у яких не перевищує 1000 осіб.

• *Вплив ланцюгів постачання на зміну вимог до резельєнтної звітності.*

Важливим є зміни вимог щодо обліку ланцюга постачання, оскільки для великих компаній, що працюють на міжнародному рівні оцінка впливу сталого розвитку на всьому ланцюгу постачання є викликом. Звітність зі сталого розвитку стикається з неможливістю отримати достатньо інформації від країн з нерозвинутими практиками сталого розвитку.

• Stop the clock-містить акцент відстрочки імплементації другого та третього рівнів звітності на два роки задля максимального опанування вимог до стійкої звітності та відображення релевантної інформації.

Таким чином, зміни у нормативній базі Європейського Союзу акцентують незмінну політику дотримання якісних принципів сталого розвитку через поступове релевантне звітування.

**Ключові слова:** сталий розвиток, звітність зі сталого розвитку, CSRD (Директива про корпоративну звітність щодо сталого розвитку), EU Taxonomy Regulation (Регламент про таксономію ЄС), CSDDD (Директива про належну перевірку сталого розвитку).

## Список використаних джерел

*1. About COP28. (2023). https://www.cop28.com/en/ about-cop28*

*2. Al-Nawaiseh, H. N., Nawaiseh, M. E., Bader, A., Mubaset, Z. & Adel, A. (2023). Sustainability Reporting Adoption in Jordanian Listed Firms: Does Corporate Social Responsibility Matter? Studies in Big Data, (Vol. 136), (pp. 56–70). https://doi.org/10.1007/978-3- 031-42455-7_6*

*3. Annex 1 to the Commission Delegated Regulation supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. (2023). http://ec.europa.eu/ finance/docs/level-2-measures/csrd-delegated-act2023-5303-annex-1_en.pdf*

*4. Annex 2 to the Commission Delegated Regulation supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. (2023). http://ec.europa.eu/ finance/docs/level-2-measures/csrd-delegated-act2023-5303-annex-2_en.pdf*

*5. Barker, R. (2024). Get Ready for More Transparent Sustainability Reporting. MIT Sloan Management Review, 65(2), pp. 34–37*

## Роль та значення маркетингового менеджменту в умовах війни

***Наталія Юрик***
*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,*
*Тернопільський національний технічний університет*
*імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна,*
*e-mail: malvina242977@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0002-1672-3049*
***Тетяна Олійник***
*здобувач освітнього ступеня бакалавра (Менеджмент),*
*Тернопільський національний технічний університет*
*імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна,*
*e-mail: otetana12@gmail.com*
***Алла Дердюк***
*здобувач освітнього ступеня бакалавра (Менеджмент),*
*Тернопільський національний технічний університет*
*імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна,*
*e-mail: alladerduk00@gmail.com*

Сучасний стан нашої країни потребує радикально нових підходів як до всієї системи функціонування вітчизняних підприємств, так і до управління маркетингом зокрема. Дані підходи безпосередньо пов'язані із процесами вдосконалення всієї системи маркетингового менеджменту.

Однією із умов успішного функціонування сучасного бізнес-середовища, особливо в умовах війни, є здійснення підприємствами ефективного маркетингового менеджменту. Система останнього є досить складною і неоднозначною так, як в умовах невизначеності управляти маркетинговими процесами надзвичайно важко. Це стосується як процесів управління маркетинговою діяльністю, яка включає в себе виявлення та задоволення запитів сучасних споживачів, в тому числі соціальних, так і управління подальшим маркетинговим розвитком, включаючи як втримання ринкових позицій та подальше їх завоювання.

Аналізуючи минулий досвід діяльності підприємств, зауважимо, що маркетинговий менеджмент в основному був інструментом тактичного (поточного) управляння в сфері реклами та продажу власної продукції чи надання послуг. У цьому випадку, роль менеджера з маркетингу зводилася до організації рекламної компанії, формування попиту та стимулювання збуту.

З часом ситуація змінилася і зі збільшенням складових елементів комплексу маркетингу виникла потреба в концептуально нових підходах до його управління. Відповідно, система управління маркетингом також стала складнішою і почала включати в себе аспекти не тільки тактичного, але й стратегічного планування.

В умовах сьогодення зробити будь-який прогноз ринкових тенденцій, встановити достатній рівень конкурентної переваги, виготовляючи не просто продукцію, а продукцію, яка б відповідала сучасним ринковим запитам – це завдання не з простих. В цьому плані маркетинговий менеджмент набуває нового

більш багатопланового значення. Зокрема, управління маркетингом повинно базуватися на таких принципах, як:

- інтегрованість;
- комплексність;
- системність;
- інформатизація;
- технологічність;
- комунікативність;
- глобалізація;
- пілотування;
- командна цілісність тощо.

Керуючись даними принципами, підприємства в процесі здійснення маркетингової діяльності та, зокрема маркетингового менеджменту, повинні бути впевнені у правильності й ефективності прийняття і реалізації власних управлінських рішень, які сприятимуть не тільки отриманню економічного, але й соціального ефектів. Такі рішення повинні бути спрямовані і орієнтовані не тільки на потреби мирних споживачів, але й на складні канали розподілу та просування товарів та послуг на прифронтових територіях.

В таких умовах бізнес повинен якось пристосовуватися і реагувати на такі нові виклики. В даному випадку для такий територій доцільно використовувати цифровий маркетинг та електронну комерцію, тобто саме ті управлінські інструменти, які дозволять отримати принципово новий вид взаємодії зі споживачами [2].

Все це можна досягнути обравши та сформувавши правильну маркетингову стратегію, яка буде базуватися на засадах антикризового менеджменту.

Аналізуючи систему антикризового маркетингу на підприємстві, варто акцентувати увагу на його основних складових таких, як: об’єкт управління; суб’єкт управління; мета та засоби антикризового управління; система антикризового контролю; процес внесення певних коректив [1, 3], які є дуже важливими і потребують особливого комплексного підходу та вивчення.

Отже, можна зробити висновок, що в умовах війни, збільшення кількості непередбачуваних ситуацій, підвищення рівня нестабільності, а також кризового стану економіки в цілому, суттєво обмежуються можливості використання традиційних підходів маркетингового менеджменту.

Не зважаючи на жодні обставини, роль і значення управління маркетингом на підприємстві залишається дуже важливим та складним процесом. Даний процес вимагає суттєвого удосконалення й розроблення нових креативних, інноваційних методів, підходів, а також стратегій, котрі не тільки сприятимуть швидкій адаптації підприємства до нових викликів бізнес-середовища, але й подальшому забезпечать їх підтримку та розвиток.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингове середовище, маркетингова стратегія, підприємство.

## Список використаних джерел

*1. Курбацька Л.М. Маркетинг в системі управління підприємством. Ефективна економіка. № 5. 2013. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3389*

*2. Витвицька, О., Суворова, С., Корюгін, А. (2022). Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. Економіка та суспільство. № 40. 2022. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66*

*3. Юрик Н.Є., Котовська І.В. Необхідність створення комплексної системи антикризового менеджменту. Матеріали XX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль: ТНТУ, 2017. С. 229-230.*

## Інноваційні підходи до формування та просування бренду освітніх послуг

***Марія Баннікова***
*студентка групи МА 02-21,*
*Київський національний лінгвістичний університет,*
*e-mail: mariia.chebonenko@knlu.edu.ua*

У сучасному світі, де конкуренція на ринку освітніх послуг постійно зростає, питання формування та просування бренду стає надзвичайно актуальним. У сучасних умовах високої конкуренції та стрімкої цифровізації ринку формування та просування бренду стає ключовим чинником успіху будь-якої організації. Споживачі дедалі частіше орієнтуються не лише на функціональні характеристики товару чи послуги, а й на цінності, емоції та досвід, які асоціюються з брендом. У зв'язку з цим традиційні підходи до брендингу втрачають ефективність, поступаючись місцем інноваційним методам, що ґрунтуються на інтеграції цифрових технологій, креативних комунікацій та індивідуалізації взаємодії зі споживачем.

Особливо актуальним це є для сфери освітніх послуг, де потреба у диференціації бренду постачальника стає дедалі очевиднішою. Освітні заклади всіх рівнів — від закладів вищої освіти до приватних курсів — змушені конкурувати не лише якістю навчання, а й репутацією, стилем комунікації та здатністю викликати довіру. Виникає потреба в комплексному переосмисленні брендингових стратегій [1, ст.85-86].

Окрему увагу заслуговує сегмент прикладної освіти, зокрема заклади, що надають послуги підготовки водіїв. Автошколи в Україні стикаються з численними викликами: високий рівень недовіри, нерівномірна якість послуг, складність у виділенні серед конкурентів. Саме тому дослідження інноваційних підходів до формування та просування бренду на прикладі автошколи є вкрай актуальним. Оскільки Інтернет відіграє ключову роль у формуванні та розвитку брендів, концепція онлайн-бренду набуває все більшого значення в контексті сучасного ділового світу. Бренд можна розглядати як унікальну присутність або імідж, який компанія проектує через свою присутність в Інтернеті та взаємодію зі своєю цільовою аудиторією. Однією з ключових характеристик онлайн-бренду є його здатність викликати емоційний відгук у споживачів через контент.

Крім того, онлайн-бренд повинен адаптуватися до специфіки інтернет-середовища, включаючи різні соціальні медіа-платформи, блоги та форуми. Іншими словами, стратегія побудови онлайн-бренду має бути гнучкою та динамічною, здатною швидко реагувати на зміни в онлайн-середовищі та потреби цільової аудиторії. Сьогодні просування бренду в соціальних мережах є не тільки стратегічною, але й необхідною складовою маркетингової стратегії будь-якої компанії. Такі соціальні мережі, як Facebook, Instagram та інші, надають прямий доступ до мільйонів користувачів по всьому світу.

У такому контексті просування бренду в соціальних мережах стає важливим інструментом для залучення уваги, взаємодії з аудиторією та побудови довіри.

По-перше, соціальні мережі надають унікальну можливість взаємодії з аудиторією. Компанії можуть створювати відкриті діалоги з клієнтами, відповідати на їхні запитання, вислуховувати їхні думки та отримувати зворотній зв'язок. Це допомагає побудувати довіру та відносини з аудиторією.

По-друге, соціальні мережі дозволяють створювати та поширювати цікавий та корисний контент, що сприяє підвищенню уваги до бренду. Відео, фотографії, статті та інші формати контенту можуть привертати увагу аудиторії та стимулювати взаємодію з брендом.

По-третє, соціальні мережі є потужним каналом для реклами та просування продуктів і послуг. Завдяки рекламним можливостям, компанії можуть точно налаштовувати свою рекламу для цільової аудиторії, забезпечуючи максимальну ефективність витрат [2, ст. 683].

Поняття інтернет-бренду є важливим елементом сучасної маркетингової практики, оскільки воно відображає сутність бренду в онлайн-середовищі та підкреслює його значення для успішної діяльності компанії в Інтернеті. Відкриті останнім часом нові технічні можливості, особливо активне поширення Інтернету та поява електронної торгівлі, вносять свої корективи в те, як діє бізнес, як споживачі приймають рішення і роблять покупки і, відповідно, як будується успішний бренд. Глобальна мережа відкрила перед покупцями найширші обрії вибору, надала постачальникам додаткові шанси на реалізацію своєї продукції а, отже, створила нові сегменти маркетингової конкуренції і поставила перед бренд-менеджерами більш складні завдання формування в суспільстві ринкових символів, традицій, зразків, ідеалів і міфів.

Соціальні мережі стали важливою складовою сучасного маркетингу, а просування бренду в цьому середовищі виявилося надзвичайно ефективним і потужним інструментом. Процес просування бренду компанії в соціальних мережах - це багатогранна стратегія, що включає в себе різноманітні дії та методи, спрямовані на збільшення уваги до бренду, підвищення його впізнаваності, взаємодію з аудиторією та підтримку позитивного іміджу.

Одним з ключових аспектів просування бренду в соціальних мережах є створення унікального та цікавого контенту, який привертає увагу користувачів і спонукає їх до взаємодії. Це можуть бути публікації, відеоролики, інтерактивні пости, інфографіка тощо, які відображають цінності та унікальність бренду.

Крім того, активна взаємодія з аудиторією є ключовим елементом успішного просування. Відповіді на коментарі, запитання та повідомлення, створення діалогу зі споживачами допомагає збудувати довіру та позитивне ставлення до бренду.

Наявність веб-сайту та його оптимізація для пошукових систем є важливими елементами стратегії просування автошколи. Використання релевантних ключових слів, створення корисного контенту та забезпечення зручності користування сайтом допомагають підвищити його позиції у пошуковій видачі, що, в свою чергу, збільшує кількість відвідувачів та потенційних учнів. Використання маркетингових технологій дозволяє автошколам формувати

привабливий імідж та зміцнювати бренд. Це включає застосування освітніх технологій (EdTech), які створюють залучений та індивідуалізований освітній досвід, а також впровадження креативних підходів у комунікаційній політиці. Стратегії сприяють підвищенню впізнаваності бренду та залученню цільової аудиторії.

**Ключові слова:** просування бренду, маркетингові стратегії, формування іміджу.

## Список використаних джерел

*1. Лісун Я. В. Цифровий маркетинг і брендинг вищої освіти в Україні та провідних країнах Європи // Економіка та управління бізнесом. – 2023. – Т. 14, № 3. – С. 84–92. – URL: https://economicscience.com.ua/en/article/download/tsifrovy-marketing-i-brending-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-ta-providnikh-krayinakh-yevropi*

*2. Анісімова Г. О. Брендинг освітніх послуг в умовах цифровізації / Г. О. Анісімова // Економіка і суспільство. – 2021. – № 27. – С. 680–685.*

# Мотивація віртуальних команд: адаптація класичних підходів до цифрової епохи

***Роман Дубенський***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: dubensky.roman@gmail.com,*
*ORCID: 0009-0008-7805-6545*
***Олександр Калінін***
*д.е.н., професор,*
*завідувач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: AlexKV@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0001-5238-0525*

Мотивація віртуальних команд є ключовим фактором їхньої продуктивності та згуртованості, особливо в умовах цифрової трансформації. Віддалений формат роботи створює нові виклики, серед яких – відсутність фізичної взаємодії, зниження довіри та труднощі у формуванні корпоративної культури. Водночас технологічні інструменти та сучасні підходи до мотивації дозволяють адаптувати класичні теорії до нових умов, забезпечуючи ефективність та залученість працівників [1].

Віртуальна команда – це група професіоналів, які працюють над спільними завданнями, використовуючи цифрові технології для комунікації та співпраці. Мотиваційні стратегії в таких командах мають включати як матеріальні (зарплата, бонуси), так і нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, розвиток) [2].

У віртуальних командах важливо адаптувати традиційні підходи до мотивації, враховуючи специфіку цифрового середовища. Дослідження показують, що трансформаційне лідерство позитивно впливає на продуктивність та мотивацію віртуальних команд [3].

Технології можуть компенсувати відсутність фізичної взаємодії, підтримуючи продуктивність. Однак важливо враховувати культурні відмінності та адаптувати комунікаційні стратегії відповідно до них. Важливим є використання спеціальних цифрових платформ для залучення та підтримки мотивації в командах [4].

Гнучкий графік, індивідуальний підхід до мотивації та регулярне визнання досягнень сприяють підвищенню залученості та ефективності роботи віртуальних команд. Забезпечення належних технологічних ресурсів також є ключовим фактором для підтримки мотивації віртуальних команд [5].

Таким чином, мотивація віртуальних команд є комплексним процесом, який потребує адаптації класичних теорій мотивації до умов цифрової реальності. Технології не лише компенсують відсутність фізичної взаємодії, а й створюють нові можливості для залучення та підтримки мотивації. Врахування специфіки віртуального середовища, гнучкі графіки роботи, а також стратегічне

використання цифрових платформ для комунікації та розвитку співробітників можуть значно підвищити ефективність команд. Інтеграція індивідуальних потреб працівників та регулярне визнання їхніх досягнень є важливими складовими успішної мотиваційної стратегії в умовах віддаленої роботи.

**Ключові слова:** віртуальні команди; мотивація; цифрові технології; штучний інтелект.

## Список використаних джерел

*1. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications.*

*2. Herzberg, F. (2017). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review. https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees*

*3. Harrison, J., Patel, A., & Smith, R. (2019). The impact of transformational leadership on virtual team performance: A systematic review. Journal of Business Research, 111, 107-118. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.046*

*4. Gartner. (2021). Virtual teams survey 2018 complete report. Gartner. https://466336.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/466336/Virtual%20Teams%20Survey%202018%20Complete%20Report.pdf*

*5. Linden, J. (2018). Motivating virtual teams: The role of technology in enhancing engagement and performance. Journal of Digital Communication, 12(2), 143-156. https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=swbj*

## Роль креативного лідерства у впровадженні інновацій на підприємствах

***Марія Ольховик***
*2 курс, факультет фінансів, ФК-202,*
*Київський національний економічний університет*
*імені В. Гетьмана, м.Київ, Україна,*
*e-mail: molkhovykk@gmail.com*
***Тетяна Юхимчук***
*2 курс, факультет фінансів, ФК-202,*
*Київський національний економічний університет*
*імені В. Гетьмана, м.Київ, Україна,*
*e-mail: uhimcuktana95@gmail.com*
***Світлана Красножон***
*к.е.н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,*
*Київський національнийо економічний університет*
*імені В. Гетьмана, м.Київ, Україна,*
*e-mail: svetle@ukr.net,*
*ORCID: 0000-0001-8068-2096*

Для глибшого розуміння сутності посіву в груповому середовищі та в суспільстві загалом важливо усвідомлювати концепції, з яких воно пояснюється як реальне соціальне явище. Зокрема, існує підхід, який вважає, що основою насильства є прагнення до влади. Цієї мети важко досягти, але це, як правило, не гонитва. Якщо вам потрібен конкретний продукт, його потрібно підготувати до використання [1].

У сучасних умовах глобалізації та швидких технологічних змін, креативне лідерство набуває важливого значення для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними. Особливо актуальним є застосування креативного лідерства у сфері фінансових інвестицій, де постійно змінюються ринкові умови, з'являються нові фінансові інструменти та технології. Лідери фінансових компаній повинні володіти навичками швидкої адаптації, стратегічного та інноваційного мислення для ефективного управління інвестиційними процесами та підтримки стабільного росту бізнесу. Це передбачає зміну підходу до помилок співробітників: до них слід ставитися не як до невдач, а як до можливостей для навчання та розвитку. Важливим кроком є запровадження внутрішніх конкурсів ідей, організація інноваційних хакатонів, створення лабораторій рішень, де співробітники зможуть вільно генерувати нові ідеї та працювати над їх реалізацією [2].

Не менш важливою є професійна підготовка лідерів інноваційних змін. Слід запровадити спеціалізовану освіту та курси з управління інноваціями, з особливим наголосом на управлінському персоналі. Коучинг і менторство – дві ефективні практики, які допомагають розвивати стратегічне мислення, інноваційні підходи до управління та здатність лідера надихати та вести команду до спільної мети.

Важливою основою впровадження інновацій є застосування підходу

«економіки знань». На практиці це означає автоматизацію бізнес-процесів за допомогою технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних (Big Data), а також інвестування в дослідницько-розробні підрозділи (R&D). Наприклад, такі країни, як Південна Корея та Ізраїль, інвестують понад 4% свого ВВП у дослідження, що дозволяє їм утримувати лідируючі позиції в інноваціях.

Особливий акцент робиться на стратегічному баченні змін. Практичні заходи включають впровадження моделі "спіралі знань", в якій неявний досвід працівників перетворюється на систематичні та інноваційні рішення. Також рекомендується інтегрувати інноваційні цілі в стратегічне планування організації та включити їх у систему показників ефективності(KPI).

Призначення в організації менеджера з інновацій також сприяє ефективному впровадженню інновацій. Це може бути окрема посада (наприклад, директор з інновацій) або проектна функція в рамках міжфункціональних команд. Окрім зміни внутрішніх процесів, інноваційний менеджер повинен ініціювати впровадження нових продуктів, вести команду до змін і розробляти бачення інновацій у майбутньому [3].

Отже, успішне впровадження інновацій в організації вимагає системного підходу, що охоплює культуру та структуру, ресурси та методи управління. Це ключ до підвищення конкурентоспроможності організацій у сучасному динамічному світі [4].

Можна зробити висновок, що саме на перетині ефективного управління та сприятливого середовища розкривається потенціал креативного лідера. Реальні приклади успішного впровадження інноваційних підходів у бізнес-практику демонструють, як креативне лідерство здатне трансформувати виклики в можливості для зростання. А саме:

• Збільшення доходності завдяки впровадженню інноваційних інвестиційних фондів (наприклад, фондів на основі AI).

• Ефективне управління ризиками шляхом застосування сучасних систем моніторингу ринку та прогнозування криз.

• Розширення інвестиційної бази через створення мобільних додатків та онлайн-платформ, які надають зручний доступ до інвестиційних продуктів.

• Залучення молодих інвесторів завдяки пропозиції сучасних та зрозумілих фінансових інструментів [5].

Якщо ви хочете бути ефективним лідером, вам потрібно адаптувати свою поведінку до об'єктивних обставин і поведінки підлеглих. Важливо враховувати психологію людини, її мислення, моральні моделі, сильні та слабкі сторони.

**Ключові слова:** лідерство, фінансові інвестиції, інноваційні підходи, креативна діяльність, ефективне управління ризиками.

## Список використаних джерел

*1. Дафт Р. Л. Лідерство. Теорія і практика: підручник / пер. з англ. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 416 с.*

*2. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/3_2020/16.pdf (дата звернення: 08.04.2025).*
*3. Христенко О. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах // Економіка, держава та регіони. – 2022. – № 2. – URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/19.pdf (дата звернення: 08.04.2025).*
*4. Тарасова Г. Прогнозування кризових явищ під час управління розвитком промислового підприємства // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 4 (15). – URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/43.pdf (дата звернення: 08.04.2025).*
*5. Впровадження інвестиційних інструментів у громадах: досвід ПЛЕДДГ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/609/Case_Study_PLEDDG_Investments-web.pdf (дата звернення: 08.04.2025).*

## Дослідження ролі лідера в антикризовому управлінні організацією

***Олександр Циркуленко***
*здобувач освітньої програми «Менеджмент»,*
*Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна,*
*e-mail: fmmqaph@nuph.edu.ua*
***Ольга Рогуля***
*к. фарм. н., доцент кафедри менеджменту,*
*маркетингу та забезпечення якості у фармації,*
*Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна,*
*e-mail: rogulyaolga@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0001-5065-4545*
***Олена Шуванова***
*к. фарм. н., асистент кафедри менеджменту,*
*маркетингу та забезпечення якості у фармації,*
*Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна,*
*e-mail: shuvanovaev@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0003-0362-3820*

Формування культури лідерства є вагомим чинником у забезпеченні стабільного та прогресивного економічного розвитку. В сучасних умовах лідерство розглядається як сукупність особистих якостей, що приписуються індивідам, які успішно впливають на оточення, а також як процес систематичної діяльності, націленої на досягнення колективних або організаційних цілей. Розвинені лідерські компетенції, як на рівні управлінського персоналу, так і серед рядових співробітників, сприяють підвищенню ефективності організаційного менеджменту. Отже, інвестиції в розвиток лідерського потенціалу, не вимагаючи значних фінансових витрат, здатні суттєво покращити економічні показники діяльності організації. Але найбільш важливою є роль лідера в антикризовому управлінні, оскільки лідер в умовах кризи стає ключовою фігурою, яка забезпечує виживання та відновлення організації.

Існує чимало прикладів успішного залучення менеджерів для подолання криз у відомих компаніях. Можна навести приклад повернення в компанію Apple Стіва Джобса у 1997 році. Це відбулося у період, коли компанія Apple переживала глибоку кризу, яка супроводжувалася збитками, падінням ринкової частки та відсутністю інновацій й була на межі банкрутства. Стів Джобс радикально реструктуризував компанію, звільнив неефективних менеджерів, спростив лінійку продуктів, зосередився на інноваціях та дизайні. Він також повернув довіру інвесторів і споживачів. Саме Стів Джобс, завдяки своїм лідерським якостям — рішучості, креативності, здатності надихати та мотивувати, перетворив Apple з компанії на межі банкрутства в одну з найдорожчих і найінноваційніших компаній світу.

Ще один приклад стосується Ford Motor Company, яка переживала серйозну фінансову кризу, маючи величезні збитки, застарілу модельну лінійку та низьку конкурентоспроможність. Компанія перебувала на межі банкрутства, коли у

2006 році генеральним директором Ford було призначено Алана Мулаллі, який раніше успішно керував аерокосмічною компанією Boeing. Він розробив та впровадив стратегію «One Ford», яка передбачала зосередження на розробці та виробництві якісних та конкурентоспроможних автомобілів, реструктуризацію компанії та скорочення витрат. Іншими елементами стратегії було покращення відносин з профспілками та постачальниками і відмова від державної допомоги. В результаті Мулаллі успішно вивів Ford з кризи, і компанія стала прибутковою та конкурентоспроможною. Він не тільки врятував Ford від банкрутства, але й заклав основу для її подальшого успіху. До його ключових якостей відносяться стратегічне мислення, здатність до реструктуризації, лідерство, комунікативність та орієнтація на результат.

Наведені приклади демонструють, що успішне подолання кризи вимагає від лідера не лише управлінських навичок, але й специфічних якостей: рішучості, стратегічного мислення, адаптивності, комунікативності, здатності мотивувати та надихати команду. Важливо також, щоб лідер розумів специфіку галузі та мав досвід роботи в кризових ситуаціях.

Узагальнення підходів до вивчення ролі лідерів у протидії кризовим явищам дозволили сформулювати основні напрями, які лідер може реалізувати для виходу організації з кризи або для її недопущення. Перш за все, лідер бере на себе відповідальність за своєчасне виявлення потенційних кризових ситуацій та проведення всебічної оцінки їхнього можливого впливу на організацію. Це передбачає моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз трендів та прогнозування можливих загроз. Саме лідер очолює процес розробки та впровадження ефективної антикризової стратегії, яка враховує специфіку конкретної ситуації та визначає ключові напрями дій для мінімізації негативних наслідків. Він відповідає за ефективний розподіл та використання обмежених ресурсів, як фінансових, так і людських, для мінімізації збитків та забезпечення безперервності діяльності.

Слід зазначити, що в умовах кризи швидкість та рішучість є критично важливими. Лідер повинен вміти швидко аналізувати інформацію, оцінювати альтернативні варіанти та приймати обґрунтовані рішення, навіть в умовах невизначеності та браку часу. Він також виступає ключовим комунікатором, який забезпечує відкриту та прозору комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, якими є, наприклад, співробітники, клієнти, партнери, інвестори, ЗМІ, що допомагає запобігти паніці, підтримувати довіру та координувати зусилля.

Успіх виходу з кризи залежить від мотивації та згуртованості команди, бо криза може викликати страх, стрес та невпевненість серед співробітників. Лідер повинен надихати та мотивувати команду, вселяти впевненість у можливості подолання труднощів, зміцнювати командний дух та забезпечувати координацію зусиль. При цьому часто криза вимагає від організації кардинальних змін та адаптації до нових реалій, і лідер повинен бути готовим до цих змін, очолювати процес трансформації та підтримувати співробітників у їх адаптації.

Після виходу з кризи роль лідера полягає в аналізі отриманого досвіду,

виявленні допущених помилок та розробці заходів для їх запобігання в майбутньому що сприятиме підвищенню стійкості організації до майбутніх криз.

Отже, в антикризовому управлінні лідерство — це не просто управлінська функція, а ключовий фактор, що визначає здатність організації вижити, адаптуватися та відновитися після кризи. Лідер виступає стратегічним керівником, комунікатором, мотиватором та координатором, який об'єднує зусилля команди та веде організацію до подолання труднощів.

**Ключові слова:** лідер; лідерство; криза; антикризове управління; роль лідера.

## Список використаних джерел

*1. Білінська О. О., Черпак М. В. Феномен лідерства у зарубіжній та вітчизняній психології. Актуальні проблеми психології. 2016. Т. 10. С. 36 –47.*

*2. Десятов Т. Лідерство як принцип управління. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Сер.: Педагогічні науки. 2022. №4. С. 11–18.*

*3. Діденко О. Костюченко М. Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки. 2022. №2(29). С. 208–221.*

*4. Друкер П. Ефективний керівник. пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС. 2018. 248 с.*

*5. Управлінське лідерство : Колективна монографія. За заг. ред. В. В.Толкованова. Хмельницький: ПП Мельник А. А., 2013. 600 с.*

*6. Hoffman, Bryce G. American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company. Crown Business, 2014. 92 c.*

*7. Isaacson W. Steve Jobs: The Exclusive Biography. Walter Isaacson; 2015 ; 568*

## Marketing strategies for developing tourism companies during martial law

***Yurii Yermakov***
*First-level higher education applicant,*
*education program «Tourism»,*
*«KROK» University, Kyiv, Ukraine,*
*e-mail: yermakovyd@krok.edu.ua*
***Olena Naumova***
*Ph.D. in Economics,*
*Assistant Professor of International Business Department,*
*«KROK» University, Kyiv, Ukraine,*
*e-mail: olenan@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-1237-833X*

Despite being one of the most vulnerable sectors of the economy, the tourism industry has shown remarkable resilience in times of political instability and armed conflict. Since February 2022, the war in Ukraine has become a critical factor, leading to a dramatic decline in tourism activity among domestic and international consumers. Ukrainian tourism companies have faced unprecedented challenges that require swift adaptation to uncertainty.

Amidst the uncertainty brought about by the war, marketing strategies have emerged as important tools for sustaining business operations and upholding tourism's socio-cognitive and entertaining role. A tourism enterprise's marketing strategy is a comprehensive system of measures to achieve long-term goals, shape a positive image, and attract clients. Its implementation involves conducting market analysis, studying the target audience, developing tourism products, establishing effective pricing policies, and enhancing customer service.

One key consequence of the war has been the destruction of tourism infrastructure, including hotels, cultural and historical landmarks, museums, and transportation networks. Restoring these facilities requires significant resources, which complicates the operation of tourism businesses in the short term. Additionally, the decreased level of security in several regions limits access to otherwise attractive tourist destinations [1].

Despite these challenges, inbound tourism has not ceased completely. Ukraine continues to receive visitors from international organizations, volunteers, and journalists. Tourism companies have shown remarkable adaptability by tailoring their services to this category of clients. Furthermore, a growing need for humanitarian transport, evacuation, and temporary accommodation of internally displaced persons (IDPs) has been growing. This has led to a partial reorientation of the industry toward the domestic market.

An example of effective adaptation is the increase in state budget revenues from tourism, which reached UAH 616 million in the first quarter of 2024 – 61% higher than in 2023 [2]. Tourism companies now focus on domestic tourism by offering excursions to historical and cultural sites, weekend tours, and notable routes for volunteers and charitable organizations.

Despite the ongoing conflict, there remains a significant interest in travel, particularly to the western regions of Ukraine. Tourism companies are currently providing a range of offerings, including short excursions, visits to cultural and historical sites, weekend getaways, and specialized tours designed for volunteers and philanthropists. In order to safeguard tourists, comprehensive rules and guidelines have been established for each region of Ukraine, aiming to ensure visitor safety and enhance their experience [3].

Digital marketing tools have taken center stage in promoting tourism services. Social media, video content, blogs, podcasts, and mobile applications have proven effective communication channels. Special attention should be given to the development of flexible pricing systems that consider safety levels, seasonality, and population purchasing power. Companies offer discounts for specific customer groups, such as families with children, students, military personnel, volunteers, and IDPs.

Partnerships with government, humanitarian, and volunteer organizations are crucial in recovery. They contribute to expanding services and forming a socially responsible image for tourism enterprises, reassuring stakeholders of the industry's commitment to recovery.

Thus, marketing strategies for tourism companies under martial law must be based on adaptability, digitalization, a focus on domestic tourism, social responsibility, and partnerships. In the long term, these approaches may lay groundwork for the revival of the tourism sector in the post-war period.

**Keywords:** tourism, marketing strategies, digital marketing tools.

## References:

*1. Bezhlibna A. P., Kasyanova K. O. The impact of war on the tourism industry in Ukraine // Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference "Marketing and Organizational Mechanisms for the Post-War Development of Ukraine's Hospitality and Tourism Industry" (Kharkiv, November 26–27, 2024). – Kharkiv : NTU "Kharkiv Polytechnic Institute", 2024. – Part 1. – P. 67–70. – URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bezhlibna2.htm (accessed: 12.04.2025).*

*2. State Agency for Tourism Development of Ukraine. In 2024, the state budget has already received UAH 616 million from the tourism sector [Electronic resource]. – 01.04.2024. – URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-roci-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-vzhe-nadiyshlo-616-mln-grn (accessed: 12.04.2025).*

*3. State Agency for Tourism Development of Ukraine. Traveling across Ukraine during the war: Safety rules [Electronic resource]. – 15.03.2024. – URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/podorozhi-ukrayinoyu-pid-chas-viyni-pravila-bezpeki (accessed: 12.04.2025).*

# Corporate social responsibility in wartime: transformations and challenges for ukrainian businesses

***Solomon Eigbe***
*First-level higher education applicant,*
*education program «Management»,*
*«KROK» University, Kyiv, Ukraine,*
*e-mail: eihbe@krok.edu.ua*
***Olena Naumova***
*Ph.D. in Economics, Assistant Professor of*
*International Business Department,*
*«KROK» University, Kyiv, 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*

In peacetime, corporate social responsibility (CSR) focuses on sustainable development, environmental policies, ethical business practices, community partnerships, and corporate volunteering. However, the war in Ukraine led to a radical shift in CSR priorities. Businesses have found themselves in a situation where fulfilling civic functions has become not merely voluntary but essential for supporting the state and society and ensuring their own resilience.

During wartime, CSR has undergone significant transformation, assuming new forms, the most notable of which include:

1) Urgent Humanitarian Aid: Many companies began providing financial, material, and logistical assistance to the military, healthcare institutions, internally displaced persons, and affected communities;

2) Job Retention and Employee Support: CSR efforts have increasingly focused on safeguarding workers' rights, ensuring workplace safety, implementing flexible work arrangements, and providing psychological support and compensation;

3) Reorientation of Production: Several enterprises have adapted their production lines to meet the needs of the military or humanitarian services (e.g., manufacturing bulletproof vests, first aid kits, generators, and food supplies);

4) Building Partnerships: Businesses have strengthened collaboration with volunteer organizations, municipalities, international donors, and charitable foundations.

The realities of war have compelled companies to reconsider their stakeholder engagement models. Whereas CSR initiatives previously functioned as components of brand image strategies, they are now seen as tools for survival and, importantly, ethical commitment to society. Communication with employees has become regular, transparent, and psychologically supportive. The reputational capital of companies actively supporting the state and communities has significantly increased, fostering

consumer trust and stakeholder confidence in the long term.

Another critical aspect of CSR relevance is “its contribution to achieving sustainable development goals (SDGs). By prioritizing employee well-being and professional growth, CSR contributes to the attainment of SDG 3 (Good Health and Well-Being), SDG 4 (Quality Education), and SDG 8 (Decent Work and Economic Growth)” [1].

Despite high business engagement in the social sphere, several challenges persist:

1. Limited financial resources due to decreased revenues or halted operations;
2. Physical threats to employee safety and company assets;
3. Lack of unified crisis CSR strategies, particularly for small and medium-sized enterprises;
4. Weak institutionalization of partnerships during the initial months of the war.

“Effective corporate communication during wartime must consider society's sensitivities and traumas, adhering to the moral principles of "do no harm," "avoid retraumatization," and "understand and accept” [2].

In conclusion, CSR under wartime conditions serves not only as a manifestation of ethical business conduct but also as a key factor in the resilience of companies and society. Ukrainian businesses have demonstrated a remarkable capacity for adaptation, flexibility, and solidarity. In the long term, effective wartime CSR will become a foundation for restoring trust, enhancing brand reputation, and fostering sustainable economic development, offering a promising outlook for the future.

**Keywords:** corporate social responsibility, corporate communication, sustainable development goals.

**Список використаних джерел**

*1. Irshak O., Kolomiiets O., Chepepanyn A. Types of corporate social responsibility in the context of achieving Sustainable Development Goals // Economy and Society. – 2024. – No. 59. – URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13 (accessed: 12.04.2025).*

*2. Baranetska A. D. Corporate social responsibility as a concept of retransmitting social values under wartime conditions: informational and communicational aspect // Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Philology. Social Communications. – 2024. – Vol. 35 (74), No. 6. – P. 350–361. – URL: https://philol.vernadskyjournals.in.ua/35-74-6 (accessed: 12.04.2025).*

# Впровадження командної роботи в навчальні проєкти

***Катерина Тимофєєва***
*здобувачка освітньої програми*
*«Agile-технології розробки програмного забезпечення»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,*
*e-mail: tymofieievak@krok.edu.ua*
***Олег Мушинський***
*аспірант кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,*
*e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0003-4377-8341*

Стрімка глобальна трансформація, що супроводжуються зростанням невизначеності (BANI-середовище), а також становленням нового технологічного укладу суттєво змінюють вимоги до професійних навичок сучасних фахівців. Однією з провідних тенденцій розвитку є перехід до інтелектуальної економіки, яка визначає нову парадигму суспільного й економічного розвитку. У межах цього дослідження термін «інтелектуальна економіка» тлумачиться у відповідності до підходу, викладеного в роботі [1], згідно з яким інтелектуальна економіка — це надсистема виробництва, розподілу, обміну та споживання у просторі й часі, в якій інтелект, з позицій концепції сталого розвитку, є основою будь-якої діяльності соціально-економічних систем. Така діяльність пов'язана з функціонуванням, зростанням і розвитком цих систем за рахунок цілісної взаємодії чотирьох підсистем (об'єкт, процес, проєкт, середовище).

В цьому контексті інтелект можна віднести до когнітивних умінь/навичок згідно Національної рамки кваліфікацій. Попри постійне оновлення списку затребуваних компетентностей та поява нових метакогнітивних навичок, саме когнітивні здібності залишаються фундаментальними для розвитку здобувачів освіти.

Згідно взаємозв'язку дескрипторів НРК в моделі «Піраміда 3М» представленої в роботі [2], когнітивні навички визначають миследіяльність здобувачів освіти, забезпечуючи здатність до постановки цілей, критичного аналізу, синтезу рішень та рефлексії. На підставі наукових коментарів Россошаньскою О. В. до стандарту з систем управління освітніми організаціями до ключових когнітивних компетентностей майбутнього фахівця варто віднести системне та проєктне мислення, оскільки саме вони забезпечують здатність до інноваційної діяльності в умовах невизначеності та складності [3].

Незважаючи на визначальну роль когнітивних навичок у професійному становленні особистості, розвиток практичних навичок також залишається пріоритетним завданням сучасної вищої освіти. Саме практичні вміння забезпечують здатність до реалізації моделей дій у вирішенні нестандартних ситуаціях, що є критично важливим у професійній діяльності фахівця будь-якого напряму.

Однак у процесі організації освітнього середовища постає методологічно

важливе питання: яким чином інтегрувати розвиток когнітивних і практичних навичок здобувачів освіти у межах єдиної навчальної стратегії? На наш погляд вирішенням цього виклику є застосування командної роботи в структурі навчальних проєктів, яка виступає ефективною формою діяльності, що гармонійно поєднує обидві складові.

Командна робота в навчальних проєктах поєднує когнітивні та практичні навички студентів. Вона вимагає від учасників активного залучення логічного, інтуїтивного та креативного мислення для аналізу проблем, обґрунтування рішень, побудови концептуальних моделей, тобто реалізації когнітивних процесів. Паралельно з цим, командна робота потребує від студентів умінь комунікувати, координувати дії, розподіляти ролі та відповідальність, застосовувати інструменти організації праці, дотримуватися дедлайнів та адаптуватися до динамічних умов проєктної взаємодії — усі ці аспекти формують практичну складову професійної підготовки.

З одного боку, вона вимагає від учасників застосування НІКС-мислення (нечіткого, інтерактивного ,креативного, системного) для аналізу проблем і прийняття рішень, тобто реалізації когнітивних навичок [4]. Паралельно з цим, командна робота потребує ефективної комунікації, співпраці, розподілу ролей, використання інструментів та методів для досягнення результату, що характерно для практичних навичок. У такий спосіб командна робота стає інтегрувальним механізмом, який забезпечує цілісне засвоєння освітнього матеріалу, формування професійних компетентностей і готовності до реальної командної діяльності в майбутній професійній сфері.

З метою підвищення ефективності командної роботи у навчальних проєктах авторами запропоновано алгоритм управління взаємодією команд із використанням інтегрованої моделі особистості, який поєднує чотири типи класифікації моделей особистості розробленої нами в роботі [5]. Алгоритм включає чотири послідовні етапи, що реалізуються через десять операційних кроків, і спрямований на цілісне формування, супровід, адаптацію та розвиток студентських команд у межах проєктно-орієнтованого навчання.

Перший етап — «Формування команд» — передбачає проведення анкетування, діагностики особистісних характеристик здобувачів освіти та побудову їх індивідуальних профілів, що слугують підґрунтям для обґрунтованого розподілу командних ролей.

Другий етап — «Координування команди» — включає реалізацію онбордингу (ознайомлення та адаптації учасників), а також розроблення комунікаційної стратегії команди з визначенням форматів, частоти та каналів взаємодії.

Третій етап — «Моніторинг динаміки команди» — спрямований на відстеження змін у поведінкових патернах, виявлення конфліктних ситуацій та гнучке коригування структури ролей для підтримання ефективності командної роботи.

Завершальний, четвертий етап — «Ретроспектива команди» — передбачає проведення рефлексивного аналізу результатів взаємодії, порівняння

особистісного профілю учасників до та після проєкту, а також оцінювання командної динаміки задля формування висновків і рекомендацій на майбутнє.

Для детального представлення логіки алгоритму розглянемо кожен з його кроків окремо:

Етап 1. Крок 1 «Анкетування здобувачів». У межах цього кроку визначається визначити командні уподобання, попередній досвід, очікувану рольову позицію, бажану тематику проєкту та пріоритетні напрями розвитку компетентностей здобувачів.

Етап 1. Крок 2 «Діагностика учасників команд». Формується особистісний профіль учасника команди за чотирма критеріями: рольовий, поведінковий, ціннісний, емоційний.

Етап 1. Крок 3 «Призначення командних ролей». На підставі сформованих профілів здійснюється призначення учасників на відповідні командні ролі.

Етап 2. Крок 4 «Онбординг команди». Проводиться команда зустріч для адаптації та розуміння своїх ролей здобувачами.

Етап 2. Крок 5 «Визначення комунікаційної стратегії». Визначаються канали, інструменти, формати та частота командної взаємодії.

Етап 3. Крок 6 «Періодична повторна діагностика». Упродовж виконання проєкту здійснюється повторне оцінювання особистісного профілю з метою виявлення змін у поведінці, ролях, стилях взаємодії та рівні залученості.

Етап 3. Крок 7 «Виявлення конфліктів та зон напруги». Аналіз зворотного зв'язку, результатів спільної діяльності, ідентифікуються потенційні або актуальні міжособистісні конфлікти, зниження мотивації або відхилення від ролей.

Етап 3. Крок 8 «Корекція ролей». У разі виявлення дисфункцій команда проходить перерозподіл ролей з урахуванням результатів проміжної діагностики.

Етап 4. Крок 9 «Проведення рефлексивного опитування». Застосування опитувальників з рефлексії, які спрямовані на самооцінювання, задоволення командною взаємодією, визначення сильних сторін і труднощів у процесі реалізації проєкту.

Етап 4. Крок 10 «Порівняльний аналіз особистісного профілю». Виконується аналіз змін в особистісних характеристиках учасників до та після завершення командної роботи з метою виявлення динаміки розвитку когнітивних та емоційних навичок.

Запропонований алгоритм управління командною взаємодією в навчальних проєктах базується на розумінні особистості як цілісної системи, що визначає характер її участі у спільній діяльності. Моделі особистості виступають концептуальним ядром алгоритму, забезпечуючи основу для формування, підтримки та адаптації команд у навчальному процесі.

Алгоритм передбачає поетапну інтеграцію психотипологічного аналізу в організацію та супровід командної роботи. На етапі формування команд здійснюється діагностика індивідуальних особливостей учасників за допомогою поєднання моделей особистостей, зокрема:

• моделі командних ролей М. Белбіна та модель управлінських стилів PAEI І. Адизеса, що дозволяють визначити функціональну й управлінську роль кожного учасника;

• типології Майєрс–Бріґґс (MBTI) та DISC, які характеризують поведінкові й комунікативні особливості особистості;

• модель емоційного інтелекту Рувена Бар-Она та модель Хелен Фішер, що дають уявлення про емоційне реагування, стійкість до стресу й мотиваційні патерни;

• «Спіральна динаміка» та модель «Велика п'ятірка», що дозволяють оцінити ціннісні настанови, соціальну спрямованість і рівень особистісної зрілості.

Отримані результати дозволяють сформувати особистісні профілі здобувачів, які є ключовим інструментом управління міжособистісною взаємодією у командах, розподілу ролей, запобігання конфліктам та розвитку когнітивних/прикладних навичок у межах навчального проєкту.

**Ключові слова:** командна робота, навчальний проєкт, модель особистості, управління взаємодією.

## Список використаних джерел

*1. Rach, V., Rossoshanska, O., Medvedieva O. Management of different nature projects in the mind-economy of the bani-world. Information systems and innovative technologies in project and program manage¬ment: collective monograph. Riga : ISMA, 2023. P. 290–308. DOI: https://doi.org/10.30837/MMP.2023.290*

*2. Рач В.А. Формування базових категорій освітніх програм «компетентність» та «результати навчання» з використанням моделі "Піраміда ЗМ". Освіта та наука: трансформація, відповідальність, академічна свобода: тези допов. наукової конференції (Київ, 5 березня 2021 року). Київ. Університет "КРОК", 2021. С. 86-89. URL: https://conf.krok.edu.ua/ONTR/ESTR/paper/view/422*

*3. Россошанська О. Системи управління освітніми організаціями. Науковий коментар до вимог з настановами щодо використання міжнародного стандарту ISO 21001:2018: науково-методичний посібник. К. ФОП Маслаков, 2021. 94 с.*

*4. Рач В. А. Медведєва О.М. Комунікаційно-знаннєва онтологія формування мисленнєвої НІКС-методології менеджерів проектів. Управління проектами та розвиток виробництва. 2015. №4(56). С. 109-123. URL: http://pmdp.org.ua/images/Journal/56/11.pdf.*

*5. Мушинський О.Ю. М.І. Фещенко, К.В. Тимофєєва Застосування моделей особистості для формування кіберспортивних команд. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної наукової конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ). Київ. Університет "КРОК", 2024. URL: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2322*

# Емоційний інтелект як інструмент управління стресом та емоційним вигоранням лідера

***Юрій Карпенко***
*к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики,*
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,*
*м. Полтава, Україна,*
*e-mail: 9410020@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0001-6370-066X*
***Сергій Горонович***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*
*освітня програма «Економіка»,*
*Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна,*
*e-mail: gorunuch_83@ukr.net,*
*ORCID: 0009-0000-3638-1739*

У сучасному динамічному бізнес-середовищі лідери несуть особливу відповідальність, що часто призводить до значного стресу та емоційного вигорання. На відміну від інших членів команди, саме лідери приймають ключові рішення, керують кризовими ситуаціями, мотивують та надихають підлеглих, що створює додаткове емоційне навантаження. Їхній власний емоційний стан безпосередньо впливає на атмосферу в колективі, продуктивність та загальний успіх організації. Тому питання управління стресом та запобігання емоційному вигоранню серед лідерів є критично важливим не лише для їхнього особистого благополуччя, але й для стабільності та розвитку керованих ними структур.

На сучасному етапі лідерство є не просто ефективним регулятором управлінської діяльності, а складовою частиною самого процесу управління. Ефективність процесу управління значною мірою визначається не тільки розумовими здібностями керівника, а також його вмінням застосовувати емоційне лідерство. Отже, керівник-лідер повинен мати високий рівень як EQ, так і IQ. Саме емоційний інтелект визначає рівень потенціалу емоційного лідерства керівника [1].

Перевагами емоційного лідерства, порівняно з іншими типами лідерства є:

• спроможність аналізувати власні емоції та розпізнавати їх вплив на себе, інших, ситуацію в цілому;

• використання інтуїції при прийнятті рішень;

• адекватна самооцінка: розуміння власних сильних сторін і меж своїх можливостей;

• уміння контролювати руйнівні емоції й імпульси;

• лідерство базується на повазі та довірі, що робить його менш конфліктним та суперечливим, натомість стабільним та надійним;

• висока адаптивність у ситуаціях змін, у кризових умовах;

• висока ефективність роботи групи, яку очолює емоційний лідер;

• ініціативність та креативність дії, що мають місце в професійній діяльності, сприяють розвитку групи, організації;

• сприятливий для роботи емоційний клімат у колективі;

• використання командної роботи та співробітництва.

Тобто, емоційний лідер уміє приймати ефективні рішення в силу того, що, по-перше, здатний управляти власними емоціями та свідомо обирати модель своєї поведінки в залежності від ситуації, по-друге, розпізнає емоції інших, їх потреби та використовує ці знання для ефективної взаємодії завдяки спілкуванню, спільній діяльності [2].

Управління емоціями – найважливіший навик для лідера. Увага до своїх емоцій та емоцій інших людей, їх розуміння, а також контроль своїх емоцій, стримування негативних і використання позитивних емоцій, враховуючи настрої інших людей, дозволяє розвивати ефективні соціальні навички, навички комунікації та взаємодії, що уможливлює позитивний вплив на інших, полегшення ведення змін та досягнення цілей. Важливо враховувати, що емоції, почуття впливають як на нашу поведінку, так і на поведінку та ставлення інших. Емоції можуть сприяти взаємодії, або можуть її унеможливлювати, емоції можуть сприяти зацікавленню, залученню прихильників, послідовників, а можуть демотивувати інших [3].

Емоційний інтелект описує здатність індивіда розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших. Ця здатність є вирішальною для лідерів, які прагнуть створити згуртовану та мотивовану команду.

Емоційний інтелект має значний вплив на лідерські здібності, оскільки він включає здатність розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших людей. Лідери з високим рівнем емоційним інтелектом здатні краще спілкуватися, ефективно вирішувати конфлікти, інспірувати та мотивувати свої команди, а також підтримувати позитивну атмосферу в робочому середовищі [4].

Емоційний інтелект є важливим фактором ефективного керівництва. Лідери, безумовно, могли б отримати вигоду від використання емоційного інтелекту, оскільки здатність сприймати, засвоювати, розуміти емоції та управляти ними є найважливішими навичками керівників щодо управління своїми працівниками та контролю за ситуацією на робочому місці. Насправді лідери, які застосовують більше цілісних навичок, швидше за все створюють кращі умови на робочому місці. Більше того, високоінтелектуальні лідери сприймаються краще і дають позитивні результати для послідовників. Завдяки лідерам із високим рівнем емоційного інтелекту працівники почуватимуться комфортно на робочому місці та з ентузіазмом докладатимуть максимум зусиль для досягнення цілей організації. Таким чином, роль емоцій щодо лідерства слід додатково вивчати і розуміти, щоб отримати від цього максимум користі [5].

Отже, емоційний інтелект, охоплюючи здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями, а також емоціями інших, є фундаментом для ефективного емоційного лідерства. Переваги емоційного лідерства, такі як здатність до самоаналізу, використання інтуїції, адекватна самооцінка, вміння контролювати руйнівні емоції, побудова довіри, висока адаптивність,

ефективність командної роботи та сприятливий емоційний клімат, безпосередньо сприяють зниженню рівня стресу та запобіганню емоційному вигоранню як у самого лідера, так і в його команди. Емоційний інтелект є потужним інструментом в арсеналі сучасного лідера, який не лише сприяє підвищенню ефективності управління та досягненню організаційних цілей, але й відіграє вирішальну роль у підтримці психологічного благополуччя самого лідера та його команди, виступаючи важливим фактором у запобіганні стресу та емоційному вигоранню.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, емоційне вигорання, стрес, лідерство.

## Список використаних джерел

*1. Рекун Г. П., Меденець В. В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 691-696.*

*2. Бєлікова Ю. В. Становлення та переваги емоційного лідерства Український соціум. 2012. № 2 (41). С. 7-16.*

*3. Гацько А. Ф., Смігунова О. В. Емоційний інтелект як стратегічний важіль лідерства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. «Економічні науки». 2016. Вип. 177. С. 61-67.*

*4. Передало Х. С., Шило І. В., Пігур Р. І., Мельник М. М. Розвиток лідерських якостей через емоційний інтелект та поведінкові стратегії у сучасних бізнес-проєктах. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 10. С. 148-153.*

*5. Христофорова О. М., Бабенко М. В., Савіна А. Л. Вплив емоцій на процес мислення лідера. Економічний простір. 2020. № 164. С. 124-128.*

## Методи визначення очікувань користувачів у межах продуктового менеджменту в удосконаленні ІТ-продуктів

***Дмитро Ільєнков***
*здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: ilienkovvda@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0009-0007-2184-9395*

Сучасному ринку ІТ-продуктів притаманна висока швидкість змін, зумовлена як технологічним прогресом, так і зростанням вимог споживачів. В умовах інтенсивної конкуренції підприємства, що створюють ІТ-продукти, стикаються з постійною необхідністю вдосконалення функціоналу та точного визначення потреб цільової аудиторії з метою максимізації ефективності управлінських рішень. Таким чином визначення очікувань користувачів стає критично важливою частиною продуктового менеджменту, яка значною мірою впливає на результати ІТ-продукту на ринку.

Продуктовий менеджмент у цьому контексті виконує функцію сполучної ланки між бізнес-цілями, технічними можливостями команди та реальними потребами користувачів. Його ефективність прямо залежить від здатності точно і своєчасно виявляти очікування споживачів щодо продукту. У відповідь на ці виклики виникає потреба вибору та ефективного застосування методів, спрямованих на виявлення потреб цільової аудиторії, їхню формалізацію та інтеграцію в розробку ІТ-продуктів.

Серед найбільш актуальних методів, що використовуються в продуктовому менеджменті для визначення очікувань користувачів, варто виокремити Customer Development, Jobs-to-be-Done та User Stories.

Метод Customer Development (CustDev, розробка клієнта) виступає інструментом для безперервної перевірки гіпотез та адаптації продукту до змін ринку на основі глибинних інтерв'ю й отриманого зворотного зв'язку. Ключова цінність методу CustDev полягає у ідеї безперервної комунікації з потенційними користувачами шляхом проведення глибинних інтерв'ю, що дає змогу оперативно виявляти розбіжності між початковими припущеннями та реальними очікуваннями цільової аудиторії. Використання цього підходу знижує ймовірність створення ІТ-продукту, який не відповідає актуальним потребам ринку [1].

Водночас Jobs-to-be-Done (JTBD, робота для виконання) слугує для виявлення як функціональних, так і емоційних мотивів користувачів, зосереджуючись на «роботі», яку має виконати продукт для користувача. Шляхом визначення мотивів та задач, для яких користувач буде використовувати продукт, стає можливим більш точно визначити затребувану на ринку ціннісну пропозицію [2].

У свою чергу метод User Stories (користувацькі історії) надає змогу лаконічно зафіксувати вимоги до ІТ-продукту або його складових з позиції кінцевих користувачів. Застосування передбачає таке формулювання: «я як

(тип користувача) хочу (здійснити дію), щоб (отримати результат)». Завдяки такій конструкції, яка спрямована на історію користувача, команда розробників отримує уявлення про те, яку цінність створює кожна функція продукту та яким чином реалізується очікування того чи іншого сегменту цільової аудиторії [3].

Водночас наведені методи мають свої обмеження, зокрема Customer Development потребує великі часові витрати під час опрацювання великої кількості відповідей респондентів, а також ризик суб'єктивності відповідей, що може спотворювати результати. Подолати ці обмеження можливо шляхом структурування інтерв'ю, використання ШІ для опрацювання великих масивів інформації та доповненням якісних методів кількісними опитуваннями. Метод JTBD потребує розширеного аналізу контексту використання продукту, оскільки без урахування обставин, у яких виникає потреба у використанні продукту, ускладнюється процес ідентифікації «роботи», яку користувач намагається виконати. Цей недолік частково компенсуються поєднанням JTBD із контекстуальними спостереженнями та аналізом поведінки користувачів. Метод User Stories обмежений тим, що не охоплює всіх технічних деталей і вимагає додаткового уточнення для складних функціональних сценаріїв. Для компенсації цього обмеження доцільно комбінувати User Stories із технічною документацією та формалізацією результатів інших досліджень у вигляді опису критеріїв приймання роботи (acceptance criteria).

Таким чином, застосування методів визначення очікувань користувачів дозволяє підвищити відповідність IT-продуктів до реальних потреб цільової аудиторії. Поєднання методів CustDev, JTBD та User Stories забезпечує комплексний підхід, який охоплює всі ключові етапи — від глибинного виявлення мотивацій користувачів до формалізації вимог і інтеграції їх у процес розробки. Синергія цих методів сприяє зменшенню ризику створення непотрібного функціоналу, підвищує ефективність управлінських рішень та покращує користувацький досвід. Перспективними напрямами подальших досліджень є оцінка ефективності комбінованих методів в умовах різних моделей IT-продуктів та розробка адаптивних практик для українського ринку.

**Ключові слова:** продуктовий менеджмент, IT-продукт, Customer Development, Jobs-to-be-Done, User Stories.

## Список використаних джерел

*1. Ang L., Buttle F. Customer development strategies for exceeding expectations – An exploratory study. Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management. 2009. DOI: https://dx.doi.org/10.1057/dbm.2009.30*

*2. Lucassen G., Van De Keuken M., Dalpiaz F., Brinkkemper S., Sloof G. W., Schlingmann J. Jobs-to-be-Done Oriented Requirements Engineering: A method for defining job stories. Requirements Engineering: Foundation for Software Quality. 2018, P. 227–243. DOI: https://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-77243-1_14*

*3. Lucassen G., Dalpiaz F., Van Der Werf J. M. E. M., Brinkkemper S. The use and effectiveness of user stories in practice. Requirements Engineering: Foundation for Software Quality. 2016, P. 205–222. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-30282-9_14*

# Інноваційність як напрям підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств

***Ольга Каламан***
*д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,*
*Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса, Україна,*
*e-mail: kalaman.olga@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0001-5586-7654*

Підприємницька поведінка є ключовою для фінансової ефективності туристичних фірм. Таким чином, дослідження туризму все більше виявляють і досліджують роль саме підприємницької поведінки. Тому доцільним є дослідження ролі підприємництва та підприємницьких мереж у розвитку туристичних напрямів, а також визначення конкретних типів туристичних підприємців, таких як підприємці, орієнтовані на розвиток, або власники-менеджери сімейних фірм. Важливим для дослідження також є напрям щодо актуальності підприємницької орієнтації (ПО) для діяльності туристичних фірм. Незважаючи на отримані знання про важливість туристичного підприємництва для діяльності фірми, комплексний аналіз ключових факторів ефективності туристичних фірм та їхній взаємозв'язок все ще відсутній.

Таким чином, метою було виявлення причинно-наслідкових конфігурацій факторів вищої продуктивності туристичної фірми, які походять із структури та середовища організації. Окрім підвимірів ПО - інноваційність, проактивність і готовність до ризику як ключових показників підприємницької поведінки фірми, у цьому дослідженні розглядаються три основні конструкції як конфігураційні елементи, які, як показали дослідження підприємництва, впливають на ефективність фірми: фінансові ресурси, мережа та екологічна невизначеність.

Використовуючи аналітичну техніку якісного порівняльного аналізу з нечіткими множинами, яка використовується приблизно в 100 наукових публікаціях і є новою для літератури з туризму, це дослідження являє конфігураційну взаємодію факторів у туризмі, що призводить до підвищення ефективності фірми. Результати підтверджують актуальність ПО як багатовимірної конструкції. Це означає, що не всі три виміри повинні бути присутніми одночасно для того, щоб фірма мала підприємницьку ефективність, була фінансово забезпеченою та мала сильні особисті та професійні мережі. Власники-менеджери кожної з цих конфігурацій досліджувалися щодо сприяння глибшій інтерпретації та покращенню пояснювальної сили результатів дослідження.

Цей тип аналізу особливо актуальний через складність, яку демонструють туристичні продукти та послуги: пропонуються пакети послуг і пакети продуктів, а також розвиваються унікальні відносини з клієнтами та мережі. Нарешті, оскільки індустрія туризму є центральною складовою економіки в багатьох регіонах, але стикається з такими проблемами, як глобалізація, зміни в поведінці суспільства і загострення конкуренції, а також з проблемами, особливо актуальними для туризму, такими як сезонність (наприклад, на гірськолижні курорти) або зміна

клімату (наприклад, щодо надійності снігу), важливо зрозуміти, як туристичні фірми можуть досягати найкращих результатів у мінливих умовах.

Наступним, на наш погляд, доцільно навести теоретичні основи факторів, які впливають на ефективність туристичної фірми. Рухомим стимулом індустрії туризму є підприємці, які зазвичай володіють баченням, інноваційністю та креативністю. Такі характеристики підприємницької поведінки є життєво важливими для діяльності туристичних фірм, які зазвичай називають продуктивністю чи конкурентоспроможністю, або багатовимірним підходом до облікових показників зростання фірми, таких як частка ринку та збільшення продажів і прибутків.

Успішна підприємницька поведінка складається із взаємодії інноваційності, проактивності та ризику як ключових елементів, що визначають ПО фірми, і пов'язана з внутрішніми факторами, такими як фінансові ресурси фірми, а також зовнішніми факторами, такими як мережі та умови динаміки навколишнього середовища, усі з яких впливають на фінансову ефективність фірми. Існуючі дослідження загалом погоджуються з тим, що екологічні обставини також мають велике значення для пояснення розвитку підприємництва в індустрії туризму. Ці обставини варіюються залежно від конкурентного середовища та ступеня інтеграції в суспільство до людських ресурсів, політики, сезонності, коливань попиту та технологічних змін. В результаті проведеного аналізу існуючих досліджень можна представити, що мережеві та фінансові ресурси є дуже важливими конструкціями у зв'язку з ПО як потенційними рушійними силами ефективності фірми в умовах індустрії туризму, на які впливає їхня екологічна невизначеність.

Підприємницька поведінка є ключовим фактором, що визначає ефективність фірми. Підприємницька фірма - це така, яка бере участь в інноваціях на ринку продукції, бере на себе ризиковані підприємства та першою запропонує «проактивні» інновації, перемагаючи конкурентів, описуючи ПО з її підвимірами інноваційності, проактивності та ризику. Шумпетер стверджував, що інноваційні фірми, які розробляють нові продукти або технології, здатні досягти високого рівня фінансової ефективності та функціонувати як двигун фірми та економічного зростання [1].

Інноваційність означає залучення та підтримку нових ідей, новизни, експериментування та творчих процесів, які можуть призвести до нових продуктів, послуг або технологічних процесів, і вимірюється як кількість інновацій, які фірма запровадила за певний проміжок часу. Залежно від ступеня новизни, яку містить інновація, її можна класифікувати як поступову або радикальну. Особливо радикальні інновації, які далекі від усталеної практики, сприяють зростанню фірми та організаційному оновленню та пропонують можливість отримати конкурентну перевагу. Незважаючи на те, що інновації в індустрії туризму рідко є радикальними, а здебільшого поступовими інноваціями в сфері послуг, обладнання, маркетингу, управління чи процесів, інноваційність все ще вважається ключовим фактором успіху в індустрії туризму [2].

Оскільки інноваційність важлива для пошуку туристичною фірмою нових можливостей і успіху, вона є ключовим виміром ПО. Інноваційність фірми не тільки позитивно впливає на її фінансову діяльність, але й сприяє регіональному економічному зростанню та конкурентоспроможності туристичних напрямів. Очікується, що динамічне середовище позитивно вплине на взаємозв'язок інноваційності та продуктивності, надаючи можливості для бізнесу.

**Ключові слова:** туристичні фірми, підприємницька активність, підприємницька орієнтація, конкурентоспроможність, туристична індустрія.

## Список використаних джерел

*1. Каламан О. Б., Мінєєв А. С. Сучасна парадигма формування інноваційної стратегії розвитку підприємств. Бізнес-навігатор. 2025. № 1(78). С.54-58. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-10*

*2. Каламан О. Б., Мінєєв А. С. Інноваційна стратегія як перспективний вектор розвитку підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2025. № 1 (98). С. 103-107. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-1-14*

## Менеджер нового покоління - психологічні та професійні складові успіху

***Марина Кармінська-Бєлобрва***
*доцент кафедри менеджменту, к.н, з держ. упр.,*
*Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,*
*м. Харків, Україна,*
*e-mail: marinabelobrova@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0001-7978-866X*
***Аніта Бєлоброва***
*студентка 1 курсу, спеціальність 073 «Менеджмент»,*
*Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,*
*м. Харків, Україна,*
*e-mail: anitabelobrova@gmail.com,*
*ORCID: 0009-0004-6323-2615*

У контексті стрімкого розвитку соціальних та економічних процесів у суспільстві зростає кількість вимог до особистості працівника, особливо в професійному плані. Значення прийнятих рішень у рамках професійної діяльності набуває дедалі більшої ваги.

Під впливом глобальної фінансової нестабільності в нашій країні виникає нагальна потреба у фахівцях з високим рівнем кваліфікації, зокрема – у керівниках та управлінцях різних рівнів.

На сучасному етапі до менеджерів висувається широкий спектр вимог, які охоплюють як професійні вміння та навички, так і особисті риси. Від здатності керівника ефективно спілкуватися з працівниками, розуміти психологічний стан колективу та індивідуальні риси кожного члена команди залежить успішність як його особистої діяльності, так і всього трудового колективу. Саме тому останнім часом увага дослідників прикута до аналізу особистісних характеристик управлінців та їх психологічного профілю. Попри це, багато вчених і досі не дійшли згоди щодо методів виявлення та оцінки таких якостей. Серед основних вимог до особи керівника можна виокремити наступні:

• здатність збирати, аналізувати й застосовувати інформацію: йдеться про обробку фактів, статистичних матеріалів, роботу з документацією, вивчення експертних висновків і самостійне дослідження, що допомагає глибше зрозуміти суть проблематики;

• досвід конструктивного міжособистісного спілкування з різними категоріями людей;

• наявність відповідного соціального статусу, що підтверджується загальновизнаними критеріями (посада, нагороди, почесні звання), або ж авторитет, підкріплений формальними повноваженнями;

• вторитет серед працівників, рівень якого може бути різним. Чим вищий соціально-професійний авторитет керівника, тим вище рівень його впливу загалом. До засобів, які посилюють управлінську позицію, належать також інші ресурси: фінанси, просторові можливості, часові резерви, кількість прихильників, соціальні зв’язки, доступ до медіа, знання;

• наявність особистісної сили, яка в науковій літературі часто трактується як “харизма” – соціально-психологічна енергія, що виражається у таких якостях як інтелектуальна спроможність, вольова стійкість та інші характерологічні риси, значущі для виконання професійних обов’язків.

Фахівці визначають чотири головні завдання, які постають перед сучасним менеджером: зробити свою професійну діяльність привабливою; сформувати зацікавленість у професійній сфері серед підлеглих; досягти результативності в роботі колективу; забезпечити гармонійне поєднання кар’єри з особистим життям та родиною [1].

Сучасна наука про управління значну увагу приділяє вивченню відмінностей між ефективним та неуспішним керівником. Ретельний аналіз дозволяє виділити основні компоненти успішного менеджменту, які включають: задоволення від праці, інноваційні підходи до взаємодії з людьми, креативність, а також належну професійну підготовку.

Першим важливим чинником є задоволення від професійної діяльності. Це безпосередньо пов’язано з першою метою менеджера – зробити свою роботу цікавою. Якщо управлінська праця викликає втому чи роздратування, слід серйозно замислитися про зміну професійного напряму. Так, американський підприємець Арманд Хаммер наголошував: “Бізнес для мене — це не засіб збагачення, а джерело задоволення від нестандартних задач.” Інтерес до професійної діяльності не виникає автоматично — він формується через зусилля та свідомий підхід. Існує думка: "Подобається те, що вдається". Тож професійний розвиток має іти паралельно з внутрішнім мотиваційним зростанням. У такому поєднанні вони взаємно підсилюють один одного [2].

Другим чинником виступає вміння працювати з людьми, що відповідає другій задачі керівника. Це складне та багатогранне вміння. Ще з часів становлення наукової організації праці було зрозуміло, що керувати машинами значно простіше, ніж людьми. Сьогодні ж розроблено чимало сучасних стратегій управління персоналом, таких як командний стиль керівництва, розвиток неформального лідерства, укріплення корпоративної культури, створення сприятливого психологічного середовища, новітні методи мотивації тощо.

Третім елементом успіху є креативність. Вона стосується третьої задачі — забезпечення ефективності діяльності. Це означає здатність нестандартно вирішувати управлінські питання, мати стратегічне мислення, готовність до обґрунтованого ризику. Саме ці якості дають змогу забезпечити стабільну результативність як в межах окремого підрозділу, так і цілої організації.

Четвертим, але не менш важливим чинником є наявність професійних знань. Це свідчить про вагомість теоретичної та практичної обізнаності в галузі управління. Оскільки управлінська діяльність постійно ускладнюється, теорія менеджменту також динамічно розвивається, забезпечуючи відповіді на складні практичні питання.

Отже, сучасний управлінець має бути носієм таких особистісних рис, як високий рівень відповідальності, сумлінність, самовладання та наполегливість —

усе це компоненти вольової саморегуляції. Крім того, здатність до самокерівництва й усвідомлення власної цінності вказують на адекватне самоусвідомлення та зріле ставлення до себе.

**Ключові слова:** лідерські якості, управлінська ефективність, професійна самореалізація, психологічна компетентність, кадровий потенціал.

## Список використаних джерел

*1. Пантелєєв М.С. Принципи побудови системи управління персоналом підприємства / М.С. Пантелєєв, Н.М. Шматько, А.В. Волощенко // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2014» : тр. 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 2-4 грудня 2014 р. – Харків : НТУ «ХПІ», 2014. – С. 311-314*

*2. Лазаренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами/ Л. Лазаренко. // Персонал. - 2009. - No1. - С. 53-57.*

## Інноваційне лідерство як чинник сталого розвитку організації

***Аліна Грабовська***
*здобувачка освітньої програми «Менеджмент організацій»,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: HrabovskaAM@krok.edu.ua*
***Ганна Пазєєва***
*к.е.н., доцент,*
*заступник завідувача кафедри управлінських технологій,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,*
*ORCID: 0000-0002-6557-6890*

**Актуальність теми.** У сучасному світі глобальних трансформацій інноваційне лідерство стає ключовим фактором успішного розвитку організацій. В умовах цифровізацій, нестабільності ринку та високої конкуренції компанії змушені не лише адаптуватись до змін, а й генерувати їх. Інноваційний лідер – це не просто управлінець, а агент змін, який поєднує стратегічне бачення з технологічним мисленням. Стає очевидним, що саме інноваційне лідерство формує основу довготривалої конкурентоспроможності.

**Об'єктом дослідження** є управлінська діяльність інноваційних лідерів у сучасних організаціях.

**Предметом дослідження** виступає вплив інноваційного лідерства на стратегічну стабільність та розвиток організації.

**Мета дослідження:** Аналіз та обґрунтування ролі інноваційного лідерства в управлінні змінами на сталому розвитку компаній.

**Завдання дослідження:**

• з'ясувати сутність поняття «інноваційне лідерство» та його відмінності від традиційних стилів управління;

• охарактеризувати компетенції інноваційного лідера в умовах цифрової трансформації;

• виявити зв'язок між інноваційним лідерством та стратегією сталого розвитку;

• розробити пропозиції щодо формування інноваційної культури в організаціях;

**Методологія дослідження.** У дослідженні використано комплексний підхід, зокрема методи порівняльного аналізу, узагальнення, контент-аналізу сучасної наукової літератури, а також елементи SWOT-аналізу управлінських рішень в інноваційному середовищі. Значна увага приділялась працям Стадника В.В., Волкова О.І., Краснокутської Н.В., та новітнім науковим публікаціям, а також анкетування серед молодих керівників (n=24) у галузі HoReCa (Данія, Україна) [1, 2, 3].

**Результати дослідження.** Інноваційне лідерство передбачає не лише здатність впроваджувати технологічні новації, а й трансформації внутрішніх процесів, організаційної культури та комунікаційної моделі.

Сучасний лідер має не лише знати інструменти управління, а й вміти формувати середовище для народження ідей, підтримувати команду та приймати ризиковані рішення.

На прикладі діяльності компанії як Tesla, Google, SpaceX та інших компаній можна простежити що рушійною силою інновацій стають саме нестандартні підходи лідерів, наприклад, у Tesla Ілон Маск впровадив стиль «відкритого ризику» — помилки сприймаються як джерело нових ідей. У Google лідери заохочують 20% робочого часу витрачати на власні проєкти співробітників, що породило Gmail та Google Maps. У HoReCa - компаніях Данії використовуються емоційні алгоритми для вибору меню клієнта. Вони поєднують технологічну експертизу з гнучкістю Agile, працюють у міждисциплінарному середовищі та орієнтовані на клієнтський досвід. [5, 7].

Одним із головних викликів для інноваційних лідерів є підтримка балансу між свободою креативу та стратегією. У дослідженні виявлено, що компанії з високим рівнем лідерської підтримки інновацій демонструють вищий рівень адаптивності, мотивації персоналу та фінансової стабільності [1, с. 186-188].

Провівши анкетне дослідження серед молодих менеджерів, було встановлено, що понад 70% респондентів вважають, що інноваційне лідерство сприяє підвищенню командної мотивації, гнучкості та креативності. 50% опитаних вказали, що мали позитивний досвід в умовах, коли керівник сприяв впровадженню нових підходів у роботі.

На основі праць Волкова О.І. [2, с. 250-255] та Петрової І.Л. [4, с. 70-76] виявлено бар'єри для розвитку інноваційного лідерства: низький рівень цифрової культури, страх помилок, відсутність стратегічного бачення. Також зазначено, що для розвитку інноваційного лідерства необхідне постійне навчання, використання менторства та відкритої комунікації.

Результати дослідження можуть бути використані для розробки освітніх програм з розвитку лідерського потенціалу, формування стратегій управління талантами та створення інноваційного клімату в компаніях. Упровадження інноваційного лідерства сприяє зміцненню позицій організацій на ринку, підвищенню їх репутації та конкурентоспроможності в умовах глобальної невизначеності.

**Висновки:** В наш час інноваційне лідерство безумовно є основою ефективного менеджменту в умовах невизначеності криз та цифрових трансформацій, забезпечуючи адаптивність, здатність до стратегічного мислення, підтримку інновацій, та сприяє формуванню командної згуртованості. Для українських та міжнародних організацій розвиток лідерського потенціалу має стати пріоритетом освітніх, бізнесових та державних програм.

**Ключові слова:** інноваційне лідерство, менеджмент, управління змінами, гнучкість, цифровізація.

## Список використаних джерел

*1. Стадник В.В., Йохна М.А., Інноваційний менеджмент: навч. посіб. – К.: Академвидав, 2006.- 464 с.*

*2. Волков О.І., Денисенко М.П., Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник. – К.: Центр учб.літ-ри, 2009. – 662 с.*

*3. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.*

*4. Петрова І.Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди. – К.: Дорадо, 2010. – 318 с.*

*5. McKinsey & Company. "Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations."2021. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-an-agile-transformation-office-is-your-ticket-to-real-and-lasting-impact#/*

*6. 20Harvard Business Review. The Innovation Mindset in Leadership. – 2023. https://hbr.org/sponsored/2023/05/stay-ahead-of-the-competition-by-embracing-an-innovation-culture*

# Інноваційне лідерство в умовах кризи

***Вікторія Ворон***
*здобувачка освітньої програми «Менеджмент»*
*3 курсу, гр. МЕН-22,*
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*
*e-mail: VoronVM@krok.edu.ua*
***Ганна Пазєєва***
*к.е.н., доцент кафедри управлінських технологій,*
*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 стрімких глобальних змін, що характеризуються економічною нестабільністю, технологічними проривами та соціальними трансформаціями, здатність організацій до швидкої адаптації стає критично важливою. Інноваційне лідерство виступає ключовим фактором, що дозволяє не лише виживати в умовах кризи, але й використовувати її як можливість для розвитку та зростання.

**Об'єктом дослідження** є процеси інноваційного лідерства в умовах кризових ситуацій.

**Предметом дослідження** є методи, підходи та інструменти впровадження інноваційного лідерства під час криз.

**Мета дослідження:** Дослідити особливості інноваційного лідерства та визначити ефективні стратегії його застосування в умовах кризи.

**Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:**

• Проаналізувати концептуальні засади інноваційного лідерства.

• Визначити основні виклики та проблеми лідерів під час кризових періодів.

• Проаналізувати ключові стратегії та інструменти інноваційного лідерства.

• Запропонувати рекомендовані дії щодо ефективного застосування інноваційного лідерства в умовах кризи.

**Етапи та результати дослідження.**

Інноваційне лідерство – це стиль управління, що поєднує стратегічне мислення, гнучкість, відкритість до нових ідей та готовність до змін. Воно передбачає не лише створення та впровадження інновацій, а й формування культури постійного розвитку, адаптації до змін та про активного реагування на кризові ситуації. Лідери, які дотримуються цього стилю, не бояться ризикувати, заохочують експерименти, вміють працювати з невизначеністю та знаходити нові способи вирішення проблем.

Спочатку було проаналізовано концептуальні засади інноваційного лідерства, зокрема його ключові характеристики та принципи. Було визначено, що воно включає поєднання традиційних лідерських якостей, таких як відповідальність, рішучість та стратегічне бачення, із сучасними підходами

до управління, які базуються на інноваційності, цифровізації та креативному мисленні. Отже, інноваційне лідерство передбачає не лише технологічні зміни, а й трансформацію організаційної культури, де заохочуються ініціативність, відкритість до нового та командна взаємодія. (інноваційне лідерство в публічному управлінні, вплив на результативність групової діяльності [1;2]).

Загалом в умовах кризи лідерам доводиться стикатися з рядом викликів, які ускладнюють прийняття рішень та впровадження змін. Серед основних проблем є: високий рівень невизначеності, який створює труднощі у прогнозуванні майбутніх подій і потребує швидкого реагування. Опір змінам з боку співробітників і партнерів також є серйозним бар'єром, оскільки багато хто побоюється виходу із зони комфорту або втрати стабільності. Крім того, в кризові періоди компанії часто стикаються з обмеженими фінансовими ресурсами, що ускладнює інвестування в інноваційні проекти та технологічні рішення. Важливим чинником також є психологічний тиск, оскільки лідерам потрібно не лише ухвалювати ефективні рішення, а й підтримувати моральний дух команди.

Аналізуючи можливі шляхи подолання цих викликів, варто звернути увагу на ключових стратегіях та інструментах інноваційного лідерства. Важливу роль відіграє застосування гнучких методик управління, таких як Agile, Lean та Design Thinking, що дозволяють швидко адаптуватися до змін і ефективно реагувати на нові виклики. Крім того, відкритість лідера до нових ідей та залучення команди до прийняття рішень створюють основу для інноваційного розвитку. У кризові моменти особливо цінним стає партнерство з іншими компаніями, стартапами та науковими установами, що сприяє обміну знаннями, ресурсами та спільному пошуку інноваційних рішень. (дослідження різних моделей лідерства, лідерство під час кризи [2; 3]).

Узагальнюючи, лідеру необхідно мати чітке стратегічне бачення та гнучкість, що дозволить адаптуватися до змін та оперативно ухвалювати рішення. Важливо розвивати культуру відкритості та ініціативності, мотивувати працівників до впровадження нових ідей та підтримувати їх у процесі змін. Інвестування в технології, автоматизацію та цифрові рішення дозволяє значно підвищити ефективність бізнес-процесів та створити нові можливості для розвитку. Також критично важливо підтримувати командний дух і забезпечувати психологічну стійкість працівників, оскільки саме люди є ключовим ресурсом для реалізації інноваційних стратегій.

**Висновки:** Інноваційне лідерство важливе для забезпечення сталого розвитку для організацій, що перебувають у кризі. Найважливішими аспектами ефективного, інноваційного лідерства є стратегічне бачення, адаптивність, цифровізація, використання нових технологій та творчість у прийнятті рішень. Впровадження інноваційних підходів може не лише подолати кризу, але й дає можливість використовувати її для розвитку.

**Ключові слова:** інноваційне лідерство, криза, стратегія, управління.

## Список використаних джерел

*1. Інноваційне лідерство публічному управлінні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2021/12.pdf (дата звернення: 21.03.2025).*

*2. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f-2e763e8b6670/content (дата звернення: 26.03.2025).*

*3. Лідерство під час кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kmbs.ua/ua/article/leadership-during-crisis (дата звернення: 26.03.2025).*

# Psychological factors of employee motivation for change in indian corporations: cross-cultural aspects and management practices

***T. Saranya***
*Dr., Associate Professor, Chief Coordinator,*
*Department of Clinical Psychology,*
*School of Liberal Studies, CMR University, Bengaluru, India,*
*e-mail: saranya.t.sathish@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0001-7240-4782*

**Relevance of the topic.** In the context of globalization and digital transformation, Indian corporations are increasingly required to implement ongoing organizational change. The success of such transformations significantly depends on the psychological readiness of employees, their motivation, emotional resilience, and trust in leadership. At the same time, India presents a unique socio-cultural context in which values such as collectivism, hierarchy, and spirituality deeply influence internal motivation, perceptions of change, and emotional responses to transformation.

**Research objective:** to analyze key psychological factors that influence employee motivation to engage in organizational change within Indian corporations and to identify management approaches that reduce resistance and foster a positive attitude toward transformation.

**Object of the study:** employees of Indian companies undergoing organizational change.

**Subject of the study:** psychological mechanisms of change motivation as implemented in the corporate environment of India.

**Research tasks:**

• to identify dominant psychological barriers to change in India's corporate culture;

• to explore the roles of trust, intrinsic value-based motivation, leadership support, and psychological safety;

• to assess the influence of spiritual values and social belonging on readiness for change;

• to analyze transformational leadership practices in Indian companies;

• to formulate recommendations for enhancing motivation for change with respect to cross-cultural features.

**Main content.** Indian corporations are undergoing rapid transformation due to globalization, digital integration, automation, and the growing influence of global corporate governance standards. These changes require employees to continually update their skill sets, adapt to new roles, and embrace agile work processes. However, the success of such transitions depends less on the technical infrastructure and more on the psychological preparedness and motivation of the workforce.

Among the critical psychological factors, emotional stability plays a fundamental role. Employees with higher emotional resilience are more capable of managing uncertainty, stress, and workload shifts during organizational change. In Indian

corporate settings - often characterized by high power distance and collectivist norms - employees tend to prioritize harmony and seek guidance from authority figures. As a result, their motivation to change is strongly influenced by how leadership models openness, trust, and inclusivity.

Organizational identification - the extent to which employees feel aligned with corporate values - also determines motivational response. Employees who identify with the mission and vision of the company are more likely to interpret change initiatives as opportunities rather than threats. This identification is particularly strong in Indian firms that embed spiritual and social responsibility values into their corporate culture. Tata Group, Infosys, and Wipro, for example, emphasize ethical leadership and societal good, which strengthens employee loyalty and fosters purpose-driven engagement with change efforts.

Openness to experience, another crucial trait, varies across generational and educational cohorts in India. Younger employees, especially those from urban centers and international universities, often display greater enthusiasm toward technological and structural change. Meanwhile, older employees or those from traditional hierarchical backgrounds may perceive change as a disruption to stability and status. Therefore, personalization of change communication is essential - HR departments must tailor messaging, training, and engagement strategies to diverse psychological profiles within the workforce.

To support change readiness, companies implement transparent communication policies and encourage regular dialogues between management and staff. This includes town halls, feedback surveys, and one-on-one mentoring sessions. These initiatives help foster trust - a key prerequisite for intrinsic motivation. When employees feel informed and respected, they are more likely to engage emotionally in the change process, contributing ideas and co-creating solutions.

Perhaps the most critical factor in reducing resistance and enhancing motivation is the establishment of psychological safety. In Indian corporations, where conformity and hierarchical respect are deeply ingrained, psychological safety allows employees to take interpersonal risks—such as voicing doubts or proposing new approaches - without fear of blame or ridicule. This safety is cultivated through non-punitive feedback mechanisms, inclusive leadership styles, and recognition of employee contributions beyond rigid KPIs.

Moreover, transformational leadership proves to be a powerful motivational force. Indian managers who exhibit empathy, humility, spiritual awareness, and a participatory decision-making style can activate higher-order motivators in employees, such as self-actualization and meaning-making. Leaders who reference Dharma (duty), trustworthiness, and servant leadership principles tend to resonate more deeply with teams, especially in values-driven corporate cultures. The leadership styles of N. R. Narayana Murthy (Infosys) and Ratan Tata are often cited as examples of emotionally intelligent leadership that inspires adaptive behavior among large, diverse workforces.

Lastly, team-based success recognition and collective goal-setting have a motivational advantage in Indian companies, where collectivism prevails over

individualism. When teams are rewarded for collaborative innovation during change, individual members feel a stronger obligation and pride in contributing to organizational success.

**Practical significance of the study** lies in the development of recommendations tailored to the Indian psychological and cultural environment, aimed at HR departments and leadership teams. These recommendations can help build emotional readiness for change, reduce fear, and strengthen motivation throughout transformation processes.

**Keywords:** motivation for change, psychological factors, India, corporate culture, transformational leadership, trust, psychological safety, emotional resilience, resistance to change, HR management.

## References:

*1. Agarwal, P. (2021). Psychological safety in the Indian workplace: Creating space for employee voice. Journal of Organizational Behavior, 42(6), 875–891. https://doi.org/10.1002/job.2486*

*2. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.*

*3. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01*

*4. Ghosh, R., & Chaudhuri, S. (2009). Intergenerational diversity and career progression in India: A study of Indian managers. South Asian Journal of Management, 16(4), 111–132.*

*5. Hofstede Insights. (2023). Country comparison: India. https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/india/*

*6. Kumar, M., & Bhatnagar, J. (2016). Psychological empowerment and engagement: Mediating role of emotional intelligence in Indian organizations. South Asian Journal of Human Resources Management, 3(2), 146–163. https://doi.org/10.1177/2322093716674026*

*7. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage Publications.*

*8. Mulla, Z. R., & Krishnan, V. R. (2006). Transformational leadership: Do the leader's morals matter and do the follower's morals change?. Journal of Human Values, 12(2), 167–176. https://doi.org/10.1177/097168580601200205*

*9. Rao, T. V., & Abraham, E. (2020). HRD in India: Transforming human resources for future growth. Oxford University Press.*

*10. Sahoo, C. K., & Mishra, S. (2012). Trust and commitment: The two pillars of transformational change in Indian organizations. International Journal of Business and Management Tomorrow, 2(5), 1–6.*

*11. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38(5), 1442–1465. https://doi.org/10.5465/256865*

# The impact of human resource management on the strategic development of international corporations in India

***Sandeep Kumar Gupta***
*1Dr., Professor,*
*Director School of Management and School of Liberal Studies,*
*CMR University, Bengaluru, India,*
*e-mail: skguptabhu@gmail.com,*
*ORCID: 0000-0002-2670-2858*

**Relevance of the topic.** In the context of India's increasing integration into the global economy - particularly in sectors such as IT, pharmaceuticals, energy, and finance - effective human resource management (HRM) has become a critical factor in the strategic development of transnational corporations (TNCs). Modern international companies operating in India face the challenge of adapting global HR policies to the cultural, social, and institutional characteristics of the local labor market. In this regard, HR strategies must not only serve as tools for operational management but also act as powerful drivers of sustainable growth, innovation, and organizational transformation.

**Research objective:** to identify key approaches to HRM in international corporations in India and evaluate their impact on the long-term strategic effectiveness of these companies.

**Object of the study:** human resource management systems in international companies operating in the Indian market.

**Subject of the study:** the relationship between HR strategies and the strategic development of transnational corporations in India.

**Research tasks:**

• to analyze the adaptation of global HR practices to the local Indian labor market;

• to assess the impact of HR policy on talent attraction, development, and retention;

• to examine the role of cultural diversity management in organizational adaptation and growth;

• to study the contribution of HRM to digital transformation, sustainability, and innovation projects;

• to formulate recommendations for improving synergy between global and local HR strategies.

**Main content.** International corporations operating in India are increasingly adopting hybrid HRM models that blend globally standardized practices with localized management strategies tailored to India’s unique socio-cultural landscape. These models reflect the need to align corporate objectives with local employee expectations rooted in collectivist traditions, hierarchical organizational norms, and strong familial and community ties. Unlike in many Western contexts where autonomy and individualism dominate, Indian corporate culture often values group cohesion,

status-based leadership, and long-term relational commitments within the workplace.

A central HRM priority in this environment is talent management. Given India's large, youthful, and increasingly tech-savvy workforce, multinationals compete fiercely for high-potential employees. Effective HRM strategies include campus recruitment programs at top Indian institutes (like IITs and IIMs), structured onboarding pathways, and fast-track career development initiatives. Companies like IBM India and Google India invest heavily in personalized learning journeys, skills mapping, and reskilling programs aimed at enhancing internal mobility and retaining top talent.

Leadership development is also a critical component of strategic HRM. International firms in India frequently deploy transformation-focused leadership pipelines that groom middle managers for global roles. These programs often include cross-border mentorship, international rotational assignments, and training in intercultural communication. For instance, Infosys and TCS integrate leadership development into their broader corporate strategy to ensure that emerging Indian leaders are both globally competent and locally grounded.

Creating an inclusive and diverse workplace is another strategic pillar. Multinationals are increasingly prioritizing gender diversity, regional representation, and the inclusion of historically underrepresented groups. This includes not only compliance with local mandates such as POSH (Prevention of Sexual Harassment) laws, but also proactive efforts like employee resource groups (ERGs), inclusive leadership training, and DEI (Diversity, Equity & Inclusion) councils.

HRM's role in digital transformation is expanding rapidly. Digital HR platforms like Workday, Oracle HCM, and SAP SuccessFactors are widely used to automate recruitment, onboarding, performance reviews, and employee engagement surveys. Additionally, companies implement AI-powered HR chatbots, gamified wellness apps, and predictive analytics to manage workforce trends. These technologies increase efficiency, personalize the employee experience, and enable data-driven decision-making—enhancing strategic alignment between business goals and workforce development.

Cross-cultural team innovation is facilitated through virtual collaboration tools, global hackathons, and distributed agile teams. HR plays a key role in fostering intercultural fluency, mitigating conflicts arising from diverse workstyles, and promoting shared values across geographically dispersed teams. These practices are especially critical in sectors like IT services, R&D, and fintech, where India serves as a global innovation hub.

The experience of corporations such as Tata Consultancy Services (TCS), Infosys, and IBM India illustrates how strategically embedded HRM strengthens long-term competitiveness. These companies have developed people-first cultures, with transparent communication, psychological safety, and continuous feedback loops as core principles. They demonstrate that HR is not merely a support function, but a strategic partner in building organizational agility, employee engagement, and resilience amid digital disruption.

The impact of HRM on strategic development in India lies in its capacity to

connect global frameworks with local dynamics—bridging culture, technology, and human potential. This dual alignment allows multinational corporations not only to thrive in the Indian market but also to export Indian leadership talent and innovation capacity across global operations.

**Practical significance of the study** lies in identifying the strategic potential of HRM as a core component of transformational management in international companies operating in India and in developing recommendations to enhance their organizational resilience and innovation capacity.

**Keywords:** human resource management, international corporations, strategic development, India, HRM, digital transformation, global strategies, inclusivity, innovation, talent management.

## References:

*1. Agarwal, P., & Kapoor, N. (2021). The role of strategic human resource management in multinational corporations: A study in the Indian IT sector. Journal of Human Resource and Sustainability Development, 9(3), 192–209. https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93013*

*2. Budhwar, P., & Debrah, Y. A. (Eds.). (2013). Human resource management in developing countries (2nd ed.). Routledge.*

*3. Budhwar, P., & Varma, A. (2011). Emerging HRM models in India. Journal of World Business, 46(4), 428–438. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.11.006*

*4. Cappelli, P., Singh, H., Singh, J., & Useem, M. (2010). The India Way: How India's top business leaders are revolutionizing management. Harvard Business Press.*

*5. Gupta, A. K., & Wang, H. (2009). Getting China and India right: Strategies for leveraging the world's fastest growing economies for global advantage. Jossey-Bass.*

*6. Hofstede Insights. (2023). Country comparison: India. https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/india/*

*7. KPMG India. (2022). The future of HR in India: Adapting to a digital-first, inclusive workplace. KPMG Insights. https://home.kpmg/in/en/home/insights/2022/01/future-of-hr.html*

*8. McKinsey & Company. (2023). Reimagining HR for a changing world: The India perspective. https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights*

*9. Rao, T. V. (2020). HRD in the new millennium: Opportunities and challenges for India. Indian Journal of Industrial Relations, 56(1), 1–19.*

*10. Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). Globalizing human resource management (2nd ed.). Routledge.*

*11. World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020. https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020*

# V МІЖНАРОДНА НАУКОВА КОНФЕРЕНЦІЯ «СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ: ВИТОКИ, РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»

*м. Київ, Україна, 17 квітня 2025 р.*

Університет економіки та права «КРОК»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.