

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

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

частина 2

07 грудня 2023р.

Київ 2023

УДК 338.2
Д-36

*Рекомендовано до друку Вченою радою ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК»
(протокол №4 від 21 грудня 2023 р.)*

ISBN 978-966-170-085-6

Д-36 Збірник містить матеріали V міжнародної конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку», що була організована та проходила у Вищому навчальному закладі «Університет економіки та права «КРОК» 07 грудня 2023 року.

Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2023. 413 с.

Збірник призначено для здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників, фахівців з туризму, а також тих, хто цікавиться актуальними питаннями сучасної наукової думки.

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

ISBN 978-966-170-085-6

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

© Автори, 2023

ЗМІСТ

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

Концептуальні засади економічної безпеки, формування парадигми безпекології <i>Олександр Правдивець</i>	13
Проблеми та методи удосконалення дистанційної освіти в Україні <i>Тарас Генчев</i> <i>Віктор Алькема</i>	16
Ефективне планування задач проекту у розподіленому середовищі <i>Олександр Боголій</i>	19
Значення ресурсного потенціалу в забезпеченні діяльності підприємства <i>Микола Кобільник</i>	21
Концептуальні аспекти стратегічного управління діяльністю підприємства <i>Валерій Діденко</i> <i>Віктор Алькема</i>	24
Впровадження ChatGPT-4 в менеджмент: оцінка можливостей та меж AI-асистентів <i>Костянтин Колесник</i>	27
Логістичний механізм управління закладом охорони здоров'я <i>Віктор Алькема</i>	30
Можливості штучного інтелекту для косметичних товарів міжнародної електронної торівлі <i>Вікторія Лісова</i> <i>Олена Наумова</i>	34
Технології штучного інтелекту для створення нових товарів: можливості та загрози <i>Федір Іваненко</i> <i>Олена Наумова</i>	36
Прийняття управлінських рішень на основі аналізу ризику у випробувальній лабораторії <i>Олександр Кузьменко</i> <i>Леонід Віткін</i>	39
Зміна споживання в умовах сталого розвитку: аспект достатнього споживання <i>Олена Наумова</i> <i>Марія Наумова</i>	41
Специфіка діяльності підприємств релігійних організацій <i>Євген Зіскінд</i>	44
Гнучке управління розробкою програмного забезпечення як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу <i>Дмитро Гурський</i>	46

Dumping pricing strategy: opportunities and threats <i>Artem Shevchuk</i> <i>Olena Naumova</i>	49
Основні моделі управління інформаційною безпекою <i>Володимир Задворний</i> <i>Марта Копитко</i>	52
Теоретичні засади інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств <i>Сергій Рожок</i>	54
Діджиталізація в управлінні проектами <i>Назар Венгерчук</i>	57
Управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу <i>Максим Рожок</i>	59
Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції <i>Дмитро Полтавський</i>	62
Цифровізація управління виробничими процесами на основі RFID-технології <i>Віталій Олійник</i>	65
Розбудова систем управління організаціями в сучасних умовах <i>Оксана Кириченко</i>	69
Сучасний стан та основні напрямки планування діяльності організації <i>Олександра Русакова</i> <i>Оксана Кириченко</i>	71
Формування позитивного іміджу підприємства <i>Антоніна Васюк</i> <i>Оксана Кириченко</i>	75
Принципи, методи та моделі прийняття управлінських рішень <i>Валерія Изморіна</i> <i>Оксана Кириченко</i>	79
Інвестиційні та інноваційні заходи держави в умовах воєнного стану <i>Віктор Терехов</i>	82
Раціональні рішення в організаціях: алгебраїчні системи та прикладний штучний інтелект <i>Марина Аверкіна</i>	86
Управління регіональною системою освіти щодо психосоціальної підтримки учасників освітнього процесу: досвід Варшави й Києва <i>Людмила Паращенко</i>	89
Інноваційні підходи до контролінгу в сучасних умовах глобалізації <i>Вероніка Білик</i> <i>Віктор Алькема</i>	92
Розвиток української інфраструктури якості на етапі набуття повноправного членства в ЄС <i>Леонід Віткін</i>	95

Способи вирішення конфліктів з незадоволеними клієнтами на основі роботи стоматологічної клініки Astra Dent <i>Галина Літовченко</i> <i>Ірина Мала</i>	97
Сучасні системи та форми стимулювання праці <i>Софія Алексєєнко</i> <i>Оксана Кириченко</i>	101
Сучасний стан та основні напрямки удосконалення планування діяльності організації <i>Іван Зозуля</i> <i>Оксана Кириченко</i>	104
Соціально-психологічні аспекти контролю у менеджменті <i>Валерія Козицька</i> <i>Оксана Кириченко</i>	107
Формування позитивного іміджу підприємства <i>Катерина Водич</i> <i>Оксана Кириченко</i>	110
Лідерство в управлінні організаціями <i>Дар'я Зуєва</i> <i>Оксана Кириченко</i>	114
Проблеми та перспективи інформаційного забезпечення підприємств <i>Альона Демченко</i> <i>Оксана Кириченко</i>	117
Проблеми управління роботою колективу в сучасних організаціях <i>Світлана Проц</i> <i>Оксана Кириченко</i>	119
Алгоритм реалізації маркетингової стратегії агентства з нерухомості <i>Ярослав Шаров</i> <i>Віктор Алькема</i>	122
Візитна картка проектно-орієнтованого управління підприємством <i>Данило Курбанов</i> <i>Олександр Сумець</i>	126
Фулфілмент як логістичний інструмент для ефективного ведення бізнесу <i>Роман Климович</i> <i>Олександр Сумець</i>	130
Оптимізація управління матеріально-технічним забезпеченням у медичних закладах <i>Олександр Сумець</i> <i>Олексій Рудий</i>	135
Сучасні підходи до управління конфліктами в організаціях <i>Аліна Бадіна</i> <i>Наталія Федотова</i>	137
Роль лідерства у гнучкому управлінні проєктами <i>Едвард Потапенко</i>	140

Впровадження технології управління конфліктами в організації <i>Тетяна Максимчук</i> <i>Оксана Кириченко</i>	143
Використання системи методів управління <i>Олександр Мінін</i> <i>Оксана Кириченко</i>	147
Управління роботою колективу в сучасних організаціях <i>Анна Холод</i>	149
Взаємозв'язок міжнародних контрактів в рамках побудови ланцюгів поставки <i>Сергій Філатов</i>	151
Розвиток логістичної системи підприємства-дистрибутора фармацевтичної продукції в ланцюгу поставок <i>Владислав Коваленко</i> <i>Віктор Алькема</i>	154
Роль неурядових аналітичних центрів України в євроінтеграційному процесі <i>Ольга Львова</i>	157
Управління непрацюючими активами банку з іноземним капіталом в умовах процесів глобалізації <i>Віктор Терехов</i> <i>Олександр Алефіренко</i>	161
Гнучке управління проєктами при розробці програмного забезпечення для закладів охорони здоров'я <i>Олександра Лигіна</i>	163
Роль антикризового управління в забезпеченні життєздатності українських компаній <i>Кирило Моїсєєв</i>	165
Адаптація лідерства до сучасних викликів: трансформаційне та адаптивне лідерство в динамічному бізнес-середовищі <i>В'ячеслав Полєтаєв</i>	168
Перспективи та тренди інтеграції управління знаннями в умовах цифрової трансформації <i>Олег Карун</i>	170
Гнучкі методології як рушій розвитку бізнесу та державних органів <i>Валентин Безносюк</i>	173
Оптимізація операційної діяльності підприємств аграрного сектору в Україні завдяки застосуванню безпілотних літальних апаратів <i>Сергій Гальченко</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	175
Методи планування логістичного обслуговування клієнтів <i>Єлизавета Дегтяренко</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	178
Використання тайм-менеджменту для навчання <i>Карина Жигадло</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	181

Розвиток адміністративно-організаційних, соціальнопсихологічних і моральних якостей менеджера <i>Ангеліна Зіхевич</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	184
Розробка системи мотивації персоналу логістичного підрозділу підприємства <i>Нікіта Маруховський</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	187
Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види <i>Вікторія Мельник</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	191
Складові та зміст самоменеджменту <i>Вікторія Охріменко</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	194
Основні об'єкти контролінгу <i>Віктор Алькема</i> <i>Олексій Реснянський</i>	197
Використання цифрових технологій в контролінгу: сучасні підходи та перспективи розвитку <i>Єлизавета Беконіна</i> <i>Віктор Алькема</i>	200
Чинники впливу на розвиток екосистеми стартапів України <i>Максим Монета</i> <i>М. Аверкіна</i>	204
Планування та організація технологічного процесу на сучасному складі <i>Софія Голота</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	207
Система екологічного менеджменту в діяльності випробувальної служби <i>Вадим Чурилін</i> <i>Леонід Віткін</i>	210
Розвиток персоналу у банківській сфері в сучасних умовах <i>Юрій Віткін</i>	212
Результативна постановка задач в командах проектів <i>Олена Данченко</i> <i>Андрій Корейба</i>	214
Ринок орендованих складських приміщень в Україні <i>Анастасія Павлова</i> <i>Ірина Мала</i>	218
Сучасний стан ринку логістичної компанії FM Logistic Україна <i>Катерина Полуміскова</i> <i>Ірина Мала</i>	221
Особливості транспортної логістики компанії «Raben» <i>Анюта Яворська</i> <i>Ірина Мала</i>	224

Аналіз впливу відгуків клієнтів на репутацію компаній у сфері послуг <i>Костянтин Ребекевіша</i> <i>Ірина Мала</i>	227
Психологічні аспекти емоційного інтелекту лідерів <i>Наталя Москаленко</i>	230
Етика ділових відносин в системі управління підприємством <i>Анна Франко</i>	233
Аспекти формування позитивного іміджу підприємства <i>Анастасія Фурман</i>	235
Впровадження системи методів менеджменту <i>Софія Мамчур</i>	238
Сутність менеджменту як системи управління організацією в ринкових умовах <i>Олександра Брагар</i>	240
Механізми управління розвитком аудиторських компаній в Україні в умовах невизначеності <i>Єгор Синицин</i>	243
Посилення ролі брендів як нефінансового активу компаній <i>Сергій Рожно</i>	246
Navigating complexity: the crucial role of organizational structure change in transformative environments <i>Oleh Lukutin</i> <i>Denis Baldyk</i> <i>Viktor Garkusha</i>	250
Розвиток персоналу як інструмент залученості членів команд в середовищі BANI-світу <i>Олег Мушинський</i>	252
Розробка стратегії управління прибутком підприємств <i>Віктор Місько</i>	255
Система мотивації адміністративно-управлінського персоналу в умовах воєнного стану в Україні <i>Ганна Пазєєва</i>	257
Сутність адаптивного підходу до забезпечення розвитку підприємств малого й середнього бізнесу в умовах воєнного стану <i>Володимир Галіка</i> <i>Марта Копитко</i>	261
Перспективи використання криптовалют у сфері вищої освіти <i>Богдан Салій</i> <i>Ірина Мігус</i>	263
Концептуальні особливості прийняття управлінських рішень у процесі функціонування агрофірм в умовах широкомасштабної агресії росії <i>Вікторія Генчевська</i>	266
Вплив євроінтеграційних процесів на стратегічне планування агропідприємств України <i>Ярослав Коханюк</i> <i>Ірина Мігус</i>	270

Корпоративні конфлікти: природа та причини виникнення <i>Андрій Пуш</i> <i>Ірина Мігус</i>	273
Veterans at the forefront of innovation: a driver for economic growth through transforming corporate culture management <i>Liyousa Taghikilanidamavandi</i>	276
Особливості системи мотивації управлінського персоналу <i>Ірина Мала</i>	279
Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств <i>Олександр Баля</i>	282
Управління громадянським та національно-патріотичним вихованням здобувачів освіти: нормативні засади <i>Володимир Помінчук</i>	285
Управління ризиками в діяльності підприємств <i>Андрій Хоменко</i>	288
Еволюція закладів ресторанного господарства з початку повномасштабного вторгнення в Україні <i>Дарина Кардаш</i> <i>Ганна Пазєєва</i>	291

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

Інвестиційний клімат в Україні: поточний стан та шляхи покращення ситуації <i>Дмитро Ніколаєв</i>	294
Правовий статус англійської мови в Україні <i>Олена Павлусенко</i>	298
Порівняльний аналіз політичного розвитку Білорусі та України після краху радянського ладу <i>Олена Скляр</i>	301
Суспільно-правові і організаційно-засадничі чинники січового руху: історичні практики державотворення України <i>Неля Маковецька</i>	304
Вибір та використання рекламних стратегій європейськими компаніями при веденні закордонного бізнесу <i>Данііл Бойков</i>	307
Вплив війни, розв'язаною росією проти України, на європейський ринок праці <i>Валерія Кухарчук</i>	310
Специфіка використання європейськими компаніями маркетингових стратегій при виході на нові ринки збуту <i>Дмитро Марценюк</i>	314
Зовнішній курс України: сучасний стан та перспективи <i>Вікторія Корольова</i> <i>Олександра Горбаченко</i>	316

The russian propaganda and the serbian media
Jozsef Makai 318

Partnership models as a way of doing business at different stages
of enterprise development 320

Вікторія Маринович

Українсько–угорські стосунки: чи є вихід із кризи? 322

Дмитро Ткач

Угорська журналістика: від зародження до соціалістичної доби 327

Дмитро Ткач

Каріна Цирин

Публіцистична складова у журналістських матеріалах
з міжнародної тематики 330

Лев Шатило

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

Використання методу проектів у викладанні предмету
«організація екскурсійної діяльності» 334

Тетяна Сокол

Нематеріальний культурний спадок буковини як ресурс
для розвитку креативного туризму 337

Олена Міхо

Регіональні аспекти управління туристично-рекреаційною
діяльністю: конкурентні виклики 340

Оксана Козійчук

Сучасний стан та тенденції розвитку культурно-пізнавального
туризму в Україні: регіональний аспект 343

Оксана Козійчук

Юлія Горіна

Інноваційні форми екскурсійного продукту як сучасний тренд
розвитку туризму 346

Тетяна Сокол

Андрій Проценко

Особливості розвитку туристичної галузі
Івано-Франківської області в сучасних умовах 349

Андрій Ковальчук

Євгеній Лепьохін

Аналіз параметрів веб-сайту підприємств сфери туризму
та готельного бізнесу 352

Ігор Чернозубкін

Володимир Троцько

Юрій Добришин

Артем Кумейко

Правові особливості розвитку туристичної галузі в Україні під час війни <i>Наталія Степаненко</i> <i>Тетяна Побережець</i>	355
Корпоративна соціальна відповідальність як складова безбар'єрного середовища у готельно-ресторанному бізнесі <i>Світлана Гаврилюк</i> <i>Оксана Оліферчук</i>	359
Всесвітня спадщина ЮНЕСКО як туристичний бренд <i>Людмила Мелько</i> <i>Леон Бабутін</i>	362
Кафедра туризму Університету «КРОК» у системі підготовки фахівців з туризму <i>Людмила Мелько</i> <i>Ганна Уварова</i>	365
Кліматично-дружній туризм: актуальність, шляхи та перспективи впровадження в Україні <i>Марія Растворова</i>	370
Організація управління туристичною галуззю міста Києва під час повномасштабної війни: SWOT-аналіз <i>Марія Растворова</i> <i>Юлія Сивашенко</i>	373

СЕКЦІЯ 8. КУЛЬТУРОЛОГІЧНІ ТА МИСТЕЦЬКІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

Культура мовлення як стратегія сучасної комунікації <i>Неля Момот</i>	376
Комунікативний аспект проектної графіки <i>Святослав Бердинських</i>	379
Нефотореалізм як засіб презентації архітектурно-дизайнерських рішень <i>Вікторія Городецька</i> <i>Святослав Бердинських</i>	382
Створення та аналіз архітектурних форм засобами макетування <i>Вячеслав Солопов</i>	386
Леонід Денисенко: емблеми. Екслібриси. Заголовки. <i>Сергій Панета</i>	388
Основні тренди у сфері соціальних комунікацій в сучасному суспільстві <i>Ольга Маруховська-Картунова</i>	391
Експресіонізм в архітектурі <i>Андрій Марковський</i>	394
Кадр як засіб виразності у візуалізації середовища <i>Анна Гушленко</i> <i>Святослав Бердинських</i>	396

Блок формально-технічних дисциплін для спеціалізації графічний дизайн	399
<i>Олена Тихонюк</i> <i>Володимир Грищенко</i>	
Комбінаторні перетворення знакових шрифтових форм в дизайні видавничої акцидентної продукції	402
<i>Олена Яремчук</i>	
Гуманітарні і правові засади академічної культури у вищих закладах освіти	405
<i>Тетяна Бикова</i>	

СЕМІНАР. ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я, ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ ДЕРЖАВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

«KenkO to eru»: IT-інновації для зменшення смертності від серцево-судинних захворювань в Україні	408
<i>Катерина Ситник</i> <i>Петро Сирота</i>	
Розвиток соціального маркетингу у сфері охорони громадського здоров'я	410
<i>Іван Солоненко</i> <i>Богдан Божук</i> <i>Людмила Сабліна</i>	

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

Концептуальні засади економічної безпеки, формування парадигми безпекології

Олександр Правдивець

*к. військ.н., доцент кафедри управління фінансово-економічної безпеки,
ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*

e-mail: pravd72@ukr.net,

ORCID: 0000-0001-5242-9683

Економічна безпека є запорукою 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. 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. З іншого боку, саме державна політика створює умови для розвитку як бізнесових структур так і регіонів. Погоджуємося з вченими [1-2], що в останні роки відбувалось поступове зменшення можливостей розвитку економіки на інноваційних засадах та загальне погіршення конкурентоспроможності українських промислових підприємств та їх продукції як на вітчизняних, так і на світових товарних ринках. Як наслідок, намітилась стабільна динаміка формування загроз економічній безпеці держави в цілому. За таких обставин досягнення відповідного стану захищеності можливе за рахунок гармонізаційного розвитку суб'єктів господарювання у результаті ефективного використання та розподілу ресурсів різних видів. Серед головних ознак економічної безпеки підприємства можемо виділити економічну рівновагу та конкурентоздатність. Суть економічної рівноваги полягає у забезпеченні збалансованого функціонування з врахуванням циклічності, що спонукає до підтримки оптимальної структури капіталу, ліквідності та платоспроможності, досягнення поставлених цілей. Конкурентоспроможність спрямована на створення та збереження конкурентних позицій в ринкових умовах та високої мінливості зовнішнього середовища, що можливо при впровадженні інноваційних рішень та створення на їх основі стійких конкурентних переваг, що важко піддаються копіюванню конкурентами. Економічна безпека регіону зазвичай розглядається як сукупність досліджень за такими напрямками, як стійкість регіонального господарського механізму, цілість регіональної системи управління, програми економічного розвитку регіонів, заходи з подолання депресивності регіону тощо. При цьому не можна стандартизувати підхід до формування економічної безпеки регіонів, бо кожен із них є унікальним та потребує індивідуального підходу з огляду на географічне положення, спеціалізацію, ресурсний потенціал та господарські можливості. Так, зазначається що економічна безпека регіону є

складною категорією, яка складається з трьох найважливіших блоків [3, с. 147]:

1. Автономність – фінансова та інноваційна незалежність; можливість контролю органів влади за усіма ресурсами на регіональному рівні; досягнення рівня виробництва, ефективності і якості продукції, який забезпечує її конкурентоспроможність; використання економічного потенціалу регіону та ін.;

2. Стійкість, стабільність, забезпеченість та збалансованість – забезпечення безпечного рівня регіонального розвитку; захист всіх форм власності; створення надійних умов і гарантій для підприємницької активності; стримування дестабілізуючих факторів; недопущення серйозних розривів у розподілі доходів; відповідність потреб та можливостей регіону; зростання добробуту мешканців регіону та ін.;

3. Здатність до відновлення, самовдосконалення, прогресу та розвитку – створення умов та сприятливого клімату для інвестицій та інновацій, цифрова трансформація регіонів, постійна модернізація виробництва, реструктуризація та фінансове оздоровлення, підвищення рівня професійного розвитку працівників та ін. [4].

Повністю погоджуємося з таким підходом та вважаємо, що в переліку наведені й вичерпно пояснено кожен із зазначених блоків та відслідковується важливість інноваційної діяльності у формуванні економічної безпеки регіонів. Для забезпечення високого результату виділяють п'ять ключових детермінант, зокрема людський капітал, приріст населення, доступ до ринків різних рівнів, економічна та соціальна стійкість громад, наявність конкурентоспроможних бізнес-структур в регіоні та ефективне міжгалузеве і міжурядове партнерство [5].

Щодо людського капіталу, варто зазначити, що вагому роль відіграють якісні його характеристики, що відображають освіту, навички, здібності, здатність комунікувати, стресотійкість тощо.

Економічна безпека країни формується на основі успішних та стабільних регіонів. Основні елементи є подібними до регіональних, але трішки відрізняються за суттю. У економічній теорії широко застосовується поняття “економічна безпека”, але на законодавчому рівні це поняття законодавчо не закріплено.

Визначення цього поняття знайшло своє відображення у Методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 12.10.2013 № 1277. Відповідно до цього економічна безпека - це стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання. Аналіз згаданого визначення категорії “економічної безпеки” зводиться до стану, але виходячи з того, що відповідно до [6] – це найвища функція держави. Відповідно до [7] функція (*лат. Function – виконання, звершення*) – робота кого-, чого-небудь, обов'язок, коло діяльності когось, чогось, повинність, місія. Виходячи із змісту поняття функції можливо

дійти до висновку, що поняття “економічна безпека держави” слід розглядати, а як роботу (процес) – сукупність ряду послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату.

Тобто, поняття “економічна безпека держави” можливо розглядати як цілеспрямовану діяльність держави. У цьому випадку, відповідно до держави – може розглядатися як сукупність адміністративних органів влади та правових норм, що визначають їх функціонування.

Таким чином, ураховуючи можливо запропонувати такий варіант визначення “економічної безпеки держави”, це цілеспрямована діяльність центральних органів виконавчої влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування спрямована на забезпечення сталого функціонування національної економіки держави її соціально-економічного розвитку та економічного добробуту громадян.

Ключові слова: безпека; економічна безпека підприємства; управління.

Список використаних джерел

1. Камлик, М.І. *Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. К. : Атіка, 2005. 432 с.*
2. Блакита Г., Богма О., Сілакова Г. *Конфліктологія в концепції економічної безпеки підприємств в умовах війни. ·SCIENTIA-FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету), 2022. 143(3), 50–58. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(143\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(143)03).*
3. Блакита Г. В., Мельник В. В., Пурденко О. А. *Економічна безпека приватних підприємств. Економіка України. 2018. № 9 (682). С. 60-73.*
4. Коваленко К.В. *Основи створення комплексної системи економічної безпеки підприємства: теоретичний аспект. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. 2008. № 3. С. 134–139.*
5. Коба О. *Економічна безпека будівельної галузі в умовах викликів і загроз воєнного стану. Економіка та суспільство, 2022, 42. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1604>.*
6. Капітула С. В. *Оцінка та управління економічною безпекою підприємства (на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів України) : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Капітула Сергій Васильович ; Криворізький технічн. ун-т. – Кривий Ріг, 2009. – 20 с.*
7. Колодяжна І.В., Букріна К.А. *Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Випуск. 23(1). С. 135-140 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvimevsg_2019_23%281%29__30.*

Проблеми та методи удосконалення дистанційної освіти в Україні

Тарас Генчев

здобувач IV курсу, гр. МА-20,
ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HенчевТО@krok.edu.ua

Віктор Алькема

науковий керівник, завідувач кафедри Управлінських технологій,
ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-000307735336

Актуальність дослідження: Стрімкий розвиток інформаційних технологій та перехід на дистанційну форму навчання підвищив актуальність модернізації системи безперервної освіти оскільки в умовах військового часу, «блекаутів», ця форма навчання є найбільш доступною та зручною для студентів та учнів. При переході на дистанційну форму освіти, ми всі стикнулись з проблемою невідповідності нашої системи освіти до такого формату. Не була готова не тільки система, але й самі її учасники. Проте через деякий час система змогла адаптуватись і ми отримали перші позитивні результати, але й досі ми далеко від ідеального підходу до питання дистанційної освіти в Україні.

Об'єкт дослідження: Об'єктом дослідження є система дистанційного навчання в Україні". розгляд актуальних проблем та викликів, пов'язаних з впровадженням та розвитком дистанційної форми освіти в Україні, а також розглядає можливі шляхи поліпшення цієї системи.

Предмет дослідження: Предметом дослідження є дистанційна форма освіти в Україні". Дослідження обговорює актуальні проблеми та виклики, пов'язані з впровадженням цієї форми навчання, а також можливі шляхи її поліпшення. Головні аспекти дослідження включають в себе проблеми психологічної ізоляції, управління навчальною діяльністю студентів та ефективного зворотного зв'язку, а також технічні обмеження, які виникають при використанні дистанційних технологій в освіті.

Метою даного дослідження є: розгляд актуальних проблем та викликів, пов'язаних з впровадженням дистанційної форми навчання в Україні в контексті стрімкого розвитку інформаційних технологій та переходу на дистанційну освіту, особливо під час військового стану та блекаутів. Текст спрямований на аналіз негативних наслідків та проблем, таких як психологічна ізоляція, відсутність ефективного управління навчальною діяльністю студентів та технічні обмеження, та вказує на необхідність модернізації системи безперервної освіти в Україні для досягнення вищої якості та доступності освіти в цифровому суспільстві.

Завдання дослідження: полягає в аналізі проблем дистанційної освіти, проблем та можливостей вирішення.

Етапи дослідження: Можна виділити певні проблеми, які виникають при

навчанні за дистанційною формою. Серед них:

1. Подолання психологічної ізолюваності;
2. Проблема ефективного керування навчальною діяльністю студентів та ефективного зворотного зв'язку;
3. Проблема психологічної невідповідності студентів до самостійної роботи.

Крім того, досить вагомою проблемою є низька пропускну спроможність електронної мережі під час навчальних чи екзаменаційних телеконференцій. Від цього, передовсім, страждають студенти невеликих містечок України, яким, власне, найбільше підходить дистанційна освіта. Серед важливих недоліків дистанційної форми освіти в Україні варто також виділити недостатній безпосередній контакт між персональним викладачем та дистанційним студентом через надзвичайну професійну завантаженість вітчизняних педагогів.

Загалом, дистанційна освіта в Україні не відповідає вимогам, що ставляться до інформаційного суспільства і не забезпечує повноцінного входження України в міжнародний освітній простір. Також проблема в тому, що запропонована сучасна форма навчання не корелюється із засадничими принципами та методами нашої все ще в лівій частині не реформованої системи освіти. Так як увага і сприйняття студентом навчання через дисплей і в живу кардинально відрізняється. Не менш очевидним є той факт, що сучасна дистанційна освіта розвивається на базі концепції, яка в нас відома як «перевернутий клас». Тобто, коли студент перед парою дійсно самостійно опановує матеріал, як зміг – а час пари використовується, щоб разом з учителем проговорити, що незрозуміло, виправити помилки, якщо вони є, з'ясувати складні питання. Така система є не завжди ефективною, а дистанційне навчання не зможе в повній мірі замінити живе спілкування між викладачем та студентом.

Щоб система дистанційного навчання зайняла гідне місце в системі освіти України, потрібно, передовсім, створити глобальну комп'ютерну мережу освіти й науки, створити максимально можливу систему комунікації між студентами і викладачами всіх ВНЗ України, створити базу всіх потрібних для навчання посібників в електронному форматі та створити базову платформу для дистанційного навчання в Україні.

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби аналізу, групування та порівняння.

Таким чином можна зробити висновок, що хоч наша система ще не ідеальна і є над чим працювати, дистанційна форма показує доволі не погані результати і в майбутньому ця форма може стати пріоритетною в нашій системі освіти, особливо в період пандемії.

Ключові слова: дистанційна освіта, модернізація системи освіти, проблеми дистанційного навчання, психологічна ізолюваність.

Список використаних джерел

1. *Адамова І.З., Головачук Т.І. Дистанційне навчання: сучасний погляд на переваги та проблеми. Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки. 2012. Вип. 10. С. 3- 6.*
2. *Веремчук А. П. Проблеми і перспективи дистанційного навчання у ВНЗ. Проблеми підготовки сучасного вчителя. 2013. № 7. С. 319-325.*
3. *Лавриненко Л.М. Освіта в реальності сьогодні – дистанційне навчання. МЦНД. Луцьк, 2020. Т. 1. С. 25-28.*
3. *Козак Л.В. Кейс-метод у підготовці майбутніх викладачів до інноваційної професійної діяльності. Освітологічний дискурс. 2015. № 3 (11). С. 153-160.*

Ефективне планування задач проекту у розподіленому середовищі

Олександр Боголій

аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: boholiom@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0253-667X

Розподілена розробка програмного забезпечення стала дуже популярною в останні роки, допомагаючи компаніям досягти високої продуктивності за рахунок використання ресурсів у всьому світі, заощаджуючи витрати на виробництво та скорочуючи час виходу на ринок. Разом з тим, така організація роботи, разом із перевагами, створює і певні труднощі для менеджменту. Особливо складним у віддаленому розподіленому середовищі є процес розподілу завдань [1]. На додачу до ряду факторів, які зазвичай враховуються при плануванні розподілу задач між членами команди за умов спільного розміщення, менеджерам тепер доводиться мати справу з різними графіками роботи та різними часовими поясами співробітників.

Якщо обсяг завдань не повністю відомий на початку проекту, а завдання надходять динамічно, найкращими є гнучкі алгоритми планування проекту, що здатні адаптуватися до змін. Ці алгоритми повинні бути в змозі обробляти зміни в розкладі проекту та розподіляти ресурси для нових завдань, коли вони надходять.

Прикладами алгоритмів динамічного планування є:

- ***Earliest Start Time (EST)***: Алгоритм EST в першу чергу планує завдання з найранішим часом початку. Це може бути хорошим вибором для проектів, де важливо завершити проект якомога раніше.

- ***Earliest Finish Time (EFT)***: Алгоритм EFT в першу чергу планує завдання з найранішим часом завершення. EFT враховує час виконання самого завдання плюс EST цього завдання. Це дозволяє фокусуватися на тих завданнях, які найбільше впливають на терміни завершення проекту.

- ***Critical Path Method (CPM)***: Алгоритм CPM визначає критичний шлях проекту, який є найдовшою послідовністю завдань, які необхідно виконати, щоб проект завершився вчасно. Алгоритм CPM можна використовувати для планування завдань таким чином, щоб мінімізувати ризик затримки проекту.

- ***Program Evaluation and Review Technique (PERT)***: Алгоритм PERT подібний до алгоритму CPM, але враховує невизначеність у тривалості завдань. Це може бути хорошим вибором для проектів, у яких тривалість завдання невідома.

В умовах, коли проект складається з багатьох взаємопов'язаних задач, особливо важливо адаптувати підходи до планування, щоб враховувати різний робочий час працівників. Якщо не брати до уваги цього фактору, може скластися ситуація, коли члени команди змушені чекати значно довше, поки залежні задачі виконують їхні колеги в інших часових поясах.

Щоб ефективно спланувати завдання проекту в таких умовах, можна використати існуючі програмні рішення, з невеликими модифікаціями. Особливо корисними можуть бути програмні засоби, що використовуються в комп'ютерній інженерії для планування завантаження графу задачі на багатоядерні та багатопроцесорні системи. Візьмемо за приклад, команду розробників, що очікує на специфікацію від інших колег, після чого може виконувати задачі паралельно. Так команда може моделюватися як багатоядерний процесор, а задачі проекту як задачі, що завантажуються на процесор. Планувальник задач тепер буде шукати яким чином оптимально розподілити задачі між розробниками, щоб закінчити проект в найкоротший термін.

Нижче приведено приклади кількох таких рішень, що описані в дослідницьких статтях з комп'ютерної інженерії:

- **Cloudsim toolkit [2]** - це відкритий програмний пакет для моделювання та симуляції хмарних обчислень. Cloudsim toolkit широко використовується в академічному та промисловому середовищах. Він був використаний для публікації численних наукових статей та для розробки хмарних систем. Використовує мову програмування Java.

- **SimSo [3]** - це симулятор планування задач для багатопроцесорних систем реального часу. Дозволяє проводити швидкі симуляції та швидке прототипування політик планування за допомогою Python.

- **YARTISS [4]** - це симулятор планування для багатопроцесорних систем реального часу. Це вільне програмне забезпечення, написане мовою програмування Java, в якому користувач може симулювати виконання великої кількості завдань на багатопроцесорних системах.

Використання програмних симуляторів для планування розподілу задач проекту між працівниками, що знаходяться в різних часових поясах, може позитивно вплинути на терміни виконання проекту та зменшити періоди очікування.

Ключові слова: розподілена розробка ПО; планування задач; часові пояси.

Список використаних джерел

1. Боголій, О. (2023). У Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку. Отримано 6 квітня 2023 року з <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1339>.
2. Calheiros RN, Ranjan R, Beloglazov A, Rose CAFD, Buyya R. CloudSim: a toolkit for modeling and simulation of Cloud computing environments and evaluation of resource provisioning algorithms. *Software: Practice and Experience* 2011; 41(1):23–50.
3. Maxime Chéramy, Anne-Marie Déplanche, Pierre-Emmanuel Hladik. Simulation of Real-Time Multiprocessor Scheduling with Overheads. *International Conference on Simulation and Modeling Methodologies, Technologies and Applications (SIMULTECH 2013)*, Jul 2013, Reykjavik, Iceland. pp. 5-14. (hal-00815502).
4. Younès Chandarli, Frédéric Fauberteau, Damien Masson, Serge Midonnet, Manar Qamhieh. YARTISS: A Tool to Visualize, Test, Compare and Evaluate Real-Time Scheduling Algorithms. *WATERS 2012*, Jul 2012, Italy. pp.21--26. (hal-00691985v2).

Значення ресурсного потенціалу в забезпеченні діяльності підприємства

Микола Кобільник

аспірант,

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

e-mail: KobilnykMM@krok.edu.ua

Ефективність діяльності організації значною мірою визначається тим, наскільки ефективно вона здатна залучати, акумулювати та використовувати наявні ресурси. Залучення ресурсів з метою розвитку та функціонування організації дає можливість до формування так званого ресурсного потенціалу організації як комплексу ресурсів та ресурсного забезпечення, яким володіє організація та які використовує для потреб функціонування та розвитку.

Ефективність роботи організації визначається в тому числі і тим, наскільки ефективно ця організація використовує наявні ресурси та як успішно вона залучає додаткові необхідні ресурси, а також наскільки ефективно вона здійснює вибір використання тих чи інших ресурсів для своєї фінансово-господарської діяльності, враховуючи те що ресурси завжди обмежені, їх недостатньо, а економічна діяльність загалом по суті є постійним вибором, який здійснює організація у використанні цих обмежених ресурсів.

Загалом, ресурсний потенціал це всі ті ресурси, які є в наявності організації та які вона може використовувати для здійснення своєї фінансово-економічної, господарської, операційної діяльності. Отже, сукупність ресурсів організації формує її ресурсний потенціал. Водночас неефективне використання ресурсів може призвести до зниження ресурсного потенціалу, що в свою чергу позначиться падінням конкурентоспроможності організації загалом. На даний час актуальним є питання управління ресурсним потенціалом організації, а також пошук шляхів зростання ефективності управління ресурсним потенціалом для забезпечення ефективного розвитку.

Розглянемо поняття ресурсного потенціалу та теоретично концептуальні його аспекти. Так, науковцями загалом застосовувалося два основні підходи до розуміння сутності ресурсного потенціалу.

Першим підходом є ресурсний підхід. За ним науковці розглядали ресурсний потенціал як сукупність ресурсів організації оцінюючи ресурси за їх вартістю, а отже можливістю перекладання вартості витрачених ресурсів на собівартість виробленої продукції чи наданих послуг. За цим підходом рівнем використання ресурсного потенціалу є відношення економічного результату до загального обсягу використаних ресурсів [1,2].

Інші науковці визначали ресурсний потенціал як здатність організації до освоєння, залучення та перероблення ресурсів з метою задоволення наявних ринкових потреб [3-4]. За цим підходом оцінка ресурсного потенціалу здійснюється за обсягами випущеної продукції чи наданих послуг, які здатні виготовити, продукувати організації із певної кількості та структури ресурсів.

На думку інших науковців ресурсний потенціал являє собою сукупність всіх

ресурсів, які використовує організація, а отже це всі ресурси що використовуються в процесі суспільного виробництва за певного розвитку продуктивних сил та розвитку технологій.

Загалом поняття ресурси та ресурсний потенціал змінювалися з часом внаслідок змін технологій, етапів економічного розвитку, зміни промислових революцій, що призвели до зміни структур ресурсів, появи нових ресурсів та їх активного залучення і використання в діяльності організацій та виявлення тенденцій векторів загального промислового розвитку, які призведуть до подальших змін структури ресурсного потенціалу в майбутньому.

Ще однією причиною зміни ресурсів та ресурсного потенціалу є постійні зміни та турбулентність, нестабільність зовнішнього економічного середовища, пов'язаних не лише зі зміною технологій, але і з впливом інших факторів і в першу чергу появою та поширенням криз, кризових явищ, як і загалом в економіці, так і в діяльності окремих організацій.

Тому на даний час ресурсний потенціал аналізується та визначається не лише як їх наявність та кількість, а як можливість залучати цей ресурсний потенціал в майбутньому.

При цьому окрім традиційних ресурсів, таких як науково-технічний, фінансовий, трудовий потенціал в ресурсному потенціалі визначаються матеріальні та нематеріальні ресурси, інноваційні ресурси та підприємництво.

Узагальнюючи думки провідних науковців та приведені наукові підходи ресурсний потенціал можна визначити як систему наявних ресурсів організації, а також як ресурси, які вона зможе залучити в майбутньому та спроможність організації за короткий термін мобілізувати ці ресурси і спрямувати їх на забезпечення потреб підприємства та майбутнього ефективного розвитку [3]. Слід зазначити, що саме поняття ресурсів та ресурсного потенціалу має значні відмінності. Так, ресурси можуть існувати як окрема категорія поза межами організації, проте поняття ресурсний потенціал завжди стосується певної окремо взятої організації та є невід'ємним від її задач та функціонування, а отже характеризує певний стан, притаманний організації та її діяльності. Водночас важливою властивістю ресурсного потенціалу є здатність організації залучити додаткові ресурси та сформувати цей ресурсний потенціал в складних для себе умовах. Крім матеріальних та нематеріальних активів ресурсний потенціал включає здатність працівників та колективу до ефективного використання всіх наявних ресурсів.

Ключові слова: управління; управлінські технології; безпека, ресурси.

Список використаних джерел

1. Краснокутська Н С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Вид-во ЦНЛ, 2005. 352 с.
2. Гладій М.В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України : монографія. Львів : ІРД НАН України, 1998. 294 с.

3. Славов В.П. Ресурсозбереження як важливий чинник розвитку виробничих систем. *Агроінком.* 2007. № 7–8. С. 52–57.
4. Бабина О.Є. Потенціал як системна економічна категорія. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2011. № 36. С.23-26.

Концептуальні аспекти стратегічного управління діяльністю підприємства

Валерій Діденко

аспірант,

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

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

ORCID: 0000-0002-5755-2397

Віктор Алькема

доктор економічних наук,

професор, завідувач кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: 0000-0001-5997-7076

В сучасних економічних умовах стратегічне управління діяльністю підприємств є однією з передумов його ефективного функціонування та розвитку. У сучасній літературі науковці відокремлюють дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація. З філософської точки зору стратегія це: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів діяльності.

Концептуальні аспекти стратегічного управління діяльністю підприємств детально досліджено та розглянуто у працях В. Алькеми [1], А. Блюмгардта [2], Л. Довгань [3], Я. Кашуба [4], Г. Шульги [5] та інших науковців.

Об'єктом дослідження є обґрунтування концептуальних аспектів стратегічного управління діяльністю підприємств.

Предметом дослідження є концептуальних аспектів стратегічного управління діяльністю підприємств.

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

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно, як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу [3]. Так, організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. Стратегічне управління можна визначити як таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації,

орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організаціям виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей.

Під стратегічним управлінням матимемо на увазі динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління. Отже, метою стратегічного управління є побудова динамічної системи, яка б дала змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, забезпечуючи при цьому довгострокові конкурентні переваги підприємства на ринку.

Стратегічне управління підприємством являє собою концепцію, якій притаманні наступні характерні особливості:

1. базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема на системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система [4]. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;

2. орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища;

3. концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

4. допомагає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу ;

5. передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо);

6. створює передумови для створення такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу,

забезпечує її існування в довгостроковій перспективі тощо [5].

Підсумовуючи зазначимо, що в сучасних умовах господарювання концепція стратегічного управління підприємством повинна здійснюватись відповідно до наступних принципів: принцип рефлексії, принцип самоорганізації, принцип обмеженої раціональності, принцип самовизначення, принцип диверсифікації, принцип резервування ресурсів, принцип безупинної адаптації. Особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії ряду певних чинників, а саме: галузевої належності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку організаційно-управлінського потенціалу; рівня кваліфікації персоналу; рівня інформаційного забезпечення підприємства тощо.

Ключові слова: управління; управлінські технології; стратегії, механізми управління.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г. *Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. Науково-інформаційний вісник «Економіка». 2011. №3. С. 106-113.*
2. Блюмгардт А. *Моделі корпоративного управління. Київ: Наук. думка, 2010. 160 с.*
3. Довгань Л.Є. *Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2010. №11. С.118.*
4. Кашуба Я. М. *Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава. 2011. №9. С.16.*
5. Шульга Г. О. *Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» Харків, 2001. 19с.*

Впровадження ChatGPT-4 в менеджмент: оцінка можливостей та меж AI-асистентів

Костянтин Колесник

здобувач освітньої програми,

«Agile технології розробки програмного забезпечення»,

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

e-mail: KolesnykKV@krok.edu.ua

У контексті невинної глобалізації та стрімкого прогресу технологій, особливо в сфері штучного інтелекту (AI), менеджмент як ніколи потребує інноваційних підходів до оптимізації своєї діяльності. Передові AI-системи, як-от ChatGPT-4, відкривають нові горизонти для розширення можливостей менеджерів, дозволяючи їм суттєво підвищити якість рішень та ефективність управлінських процесів [1]. Це дослідження призначене для аналізу потенціалу інтеграції ChatGPT-4 у менеджмент, зокрема, його вплив на оптимізацію процесів прийняття рішень та виконання рутинних завдань.

Мета цього дослідження полягає у виявленні переваг та потенційних обмежень застосування ChatGPT-4 у сфері менеджменту, а також у розробці рекомендацій для ефективного використання AI-асистентів у діяльності менеджерів. Дослідження передбачає комплексний методологічний підхід, що включає аналіз сучасних наукових джерел, статистичний аналіз даних, проведення опитувань та інтерв'ю з фахівцями в галузі менеджменту, а також застосування порівняльного аналізу для оцінки ефективності використання AI-асистентів.

Сучасний менеджмент відчуває вплив глобальних змін, викликаних технологічними нововведеннями. Використання штучного інтелекту, зокрема AI-асистентів, стає однією з ключових тенденцій, яка може суттєво вплинути на традиційні підходи до управління [2]. Згідно з прогнозами Gartner, до 2028 року 50% всіх працівників матимуть AI-асистентів, що стануть невід'ємною частиною робочого середовища більшості професіоналів [3]. Таке активне впровадження AI-асистентів підкреслює необхідність глибокого розуміння та готовності до інтеграції цих технологій в управлінські процеси.

AI-асистенти — це програмні системи, що застосовують алгоритми машинного навчання для автоматизації та полегшення процесів управління. Ці системи надають менеджерам інструменти для аналізу інформації, допомагають у підтримці прийнятті рішень і сприяють ефективності різних аспектів управлінської діяльності [3]. Однак, слід враховувати, що AI-асистенти, як ChatGPT, не є інтелектуальними сутностями в традиційному розумінні. Їх здібності обмежені параметрами програмування та даними для навчання, тому вони не можуть повністю замінити людський інтелект чи ерудицію. Це вимагає нового наукового підходу, який визначатиме ChatGPT як нову епістемологічну сутність, дозволяючи точніше розуміти їх роль у різних сферах, включаючи управління проектами [4].

ChatGPT-4, розроблений OpenAI, представляє собою передову модель обробки природної мови, що базується на архітектурі GPT-4. Ця модель може відповідати на запитання, писати тексти, аналізувати інформацію та виконувати багато інших завдань [5].

AI-асистенти у сфері менеджменту можуть використовуватися для автоматизації рутинних задач, які зазвичай займають чимало часу та ресурсів менеджерів [3]. Зокрема, впровадження ChatGPT-4 у сферу менеджменту може сприяти зростанню ефективності управлінських процесів, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність організації [6]. Використання ChatGPT-4 у менеджменті відкриває нові можливості для оптимізації роботи менеджерів та підвищення ефективності управлінських процесів. Актуальність даного дослідження полягає у глибокому аналізі цих нових інструментів, що має велике значення для розвитку та вдосконалення сучасних підходів у менеджменті.

Згідно з отриманими результатами, інтеграція ChatGPT-4 в процеси менеджменту сприяла пришвидшенню виконання завдань на 16% в середньому. У певних типах завдань було відзначено подвоєння продуктивності. Однак, виявлено, що значна кількість працівників проявляла супротив інноваціям, що вимагає від компаній інвестувати додаткові ресурси в адаптацію персоналу до нових інструментів.

На підставі зібраних відгуків, найуспішнішими кейсами використання AI-асистентів з одночасним підвищенням якості отриманих результатів стали автоматизація листування та текстового контенту, удосконалення матеріалів для комунікації з іноземними партнерами, використання AI у ролі експерта з певних тематичних областей, просте пояснення складних концептів та підготовка шаблонів документації.

Таким чином, використання ChatGPT-4 в управлінні збільшує ефективність, але потребує обережності з питань безпеки даних та верифікації отриманої від моделі інформації. Дослідження показує, що необхідні поступове впровадження AI, навчання персоналу, та розробка заходів безпеки. Важливо зберігати баланс між автоматизацією та людською роллю в управлінських процесах.

Рекомендується поетапне впровадження ChatGPT-4 в менеджмент. Важливо забезпечити навчання та підтримку менеджерів, щоб вони ефективно адаптувалися до використання AI-асистентів. Необхідно також розробити правила безпеки даних і моніторингу роботи AI, що дозволить вчасно виявляти та реагувати на потенційні ризики. Важливим є зворотній зв'язок від менеджерів, що використовують AI, для вдосконалення їх взаємодії. При впровадженні AI-асистентів компанії повинні бути готові інвестувати у розвиток навичок свого персоналу.

Ключові слова: Штучний інтелект (AI); менеджмент; ChatGPT-4; технологічні інновації; оптимізація управління; AI-асистенти.

Список використаних джерел

1. Goldman Sachs. (2023, Mar). *The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth*. Economics Research. URL: https://www.ansa.it/documents/1680080409454_ert.pdf.
2. Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P., & Rock, D. (2023, Mar). *GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models*. URL: <https://arxiv.org/pdf/2303.10130.pdf?>.
3. Andrews, W., & Den Hamer, P. J. (2023, Apr). *The Future of AI & Its Impact on Your Organization [Webinar]*. Gartner. URL: <https://webinar.gartner.com/467590/agenda/session/1102633>.
4. Рач В., Медведєва О., Россошанська О. (2023). Епістемологічна сутність ChatGPT в задачах управління проектами. Збірник праць Міжнародної науково-практичної конференції "Інтелектуальні інформаційні системи в управлінні проектами та програмами" (с. 170-172). Харків: ХНУРЕ. URL: <https://doi.org/10.30837/IISRRM.2023.09>.
5. Benaich, N. (2023, Oct). *State of AI Report*. Air Street Capital. URL: https://docs.google.com/presentation/d/156WpBF_rGvf4Ecg19oM1fyR51g4FAmHV3Zs0WLukrLQ/preview?slide=id.g24daeb7f4f0_0_3373.
6. Mullen, A., Elliot, B., Karamouzis, F., Ramos, L., Rigon, G., Brethenoux, E., Topham, D., & Yan, B. (2023, Feb). *Gartner Addresses Frequently Asked Questions on ChatGPT*. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/document/4072099>.

Логістичний механізм управління закладом охорони здоров'я

Віктор Алькема

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

Реформування системи охорони здоров'я в Україні спричинило зміну умов та вимог до функціонування та розвитку вітчизняних закладів охорони здоров'я. Серед найважливіших явищ які сприяють розвитку цих закладів є економічна свобода та автономізація медичних закладів. Нові умови та вимоги до діяльності у медичній сфері спонукають керівників закладів охорони здоров'я до впровадження нових механізмів, що забезпечують результативність та ефективність управлінської діяльності. Серед низки нових механізмів управління слід виділити логістичний механізм. Впровадження цього механізму на думку науковців та практиків дозволяє закладам охорони здоров'я забезпечувати високу якість медичних послуг та досконалість діяльності з надання медичної допомоги. Логістика як певний інструмент використовується медичними закладами в сучасних умовах їх функціонування. Однак слід зазначити, що використання такого інструменту має переважно фрагментарний характер. Вітчизняні науковці які займаються дослідженням проблематики логістики в медицині в основному зосереджені на імплементації загальних положень логістики в теорію та практику управління закладами охорони здоров'я.

Концептуальні засади логістичного управління діяльністю закладів охорони здоров'я досліджено у працях Белікова І. В., Громовик Б. П., Ковальчук Е. А., Колядич М. М., Костріков А. В., Котис Н. В., Князюк Н. Ф., Мамчин М. М., Морова А. П., Сагайдак Р. В., Смірнова В. Л., Панчишин Н. Я., Посилкіна О. В., Чеховска С. А., Фуртак І. І., Фігун Н. В., Філіпішин В. П., Ціщик Р.В., та інших науковців.

Об'єктом дослідження є система управління вітчизняним закладом охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти щодо формування та імплементації логістичного механізму управління в діяльністю закладів охорони здоров'я.

Метою дослідження є аналіз місця та ролі складових логістичного механізму в діяльності закладів охорони здоров'я.

На першому етапі дослідження з'ясовували сутність понять «логістика» та «медична логістика» з метою порівняльного аналізу спільного та відмінного в цих поняттях. Було встановлено, що логістика є напрям господарської діяльності (низка видів економічної діяльності) пов'язаний з управлінням матеріальними та супутніми потоками. Її також розглядають як сферу обслуговування клієнтів, транспортуючих засобів та вантажів. Окремі науковці вважають логістику як науку з оптимізації логістичних потоків та складових середовища їх генерування.

А в більш широкому сенсі як управління різними вхідними та вихідними потоками організації з метою їх оптимізації. Цікавим є погляд науковців які займаються проблематикою логістики в медицині. Міжнародний комітет червоного Хреста під медичною логістикою розуміє планування, управління, контроль ефективності потоку, транспортування і зберігання фармацевтичних препаратів, медичного та хірургічного приладдя, медичних засобів та устаткування, необхідних для забезпечення роботи персоналу в медичних установах, а також санаторіях і аптеках [2]. Науковець Ціщик Р.В. вважає, що медична логістика унікальна тим, що головним її пріоритетом є оптимізація ефективності лікування, його якість і тільки потім мінімізація витрат [2].

Шматенко О.П. під медичною логістикою розуміє процес закупівлі, зберігання, транспортування, розподілу, підтримки технічного стану і видачі медичного майна, зокрема крові та її компонентів, медичних газів і векторів організації ефективного медичного забезпечення військ [6]. Найбільш повним є визначення медичної логістики надане Коломойцем А.В, який розглядає її як складову загальної системи управління закладом охорони здоров'я, що передбачає ефективне управління медичними послугами та ресурсами з метою забезпечення безперебійної роботи закладу охорони здоров'я та підвищення ефективності його роботи в напрямку дослідження поставлених цілей [2]. На думку науковців впровадження логістичного інструментарію в діяльність медичного закладу дозволяє отримати низку переваг, а саме: скоротити час обробки інформації; покращити кількісні та якісні критерії обслуговування пацієнтів; суттєво оптимізувати маршрути транспортування хворих у заклади охорони здоров'я; системно вирішити питання раціонального використання палатного фонду; зменшити собівартість медичних послуг; застосовувати ефективні схеми своєчасної доставки медикаментів відповідного асортименту, кількості та належної якості; сформувати сучасну систему закупівель, постачань та зберігання лікарських засобів; суттєво зменшити витрати на обслуговування приміщень та їх ефективності. Але слід зазначити, що логістичний інструментарій не є простим і для його ефективного застосування експерти логістичної діяльності у сфері медицини повинні мати низку компетентностей, а саме: здатність до визначення малоефективних місць та ризиків у ланцюгах постачань і розроблення планів для їх усунення; здатність до оптимізації способів транспортування для економії коштів і часу, а також задоволення потреб клієнтів у поставках; здатність забезпечення дотримання нормативних актів згідно з міжнародними правовими нормативами; здатність розроблення спеціальної установки для захисту чутливої медичної продукції під час перевезень; здатність до застосування інформаційних технологій для ефективного управління ресурсами, зниження кількості помилок і поліпшення обслуговування клієнтів і пацієнтів; здатність до реалізації зручних рішень для дистрибуції і транспортування медикаментів та обладнання, які будуть відповідати постійно змінюваним умовам ринку, включаючи ліки попиту і повернення продукції.

Другий етап дослідження було присвячено ідентифікації основних

складових логістичного механізму управління закладом охорони здоров'я. На підставі аналізу фахових публікацій було встановлено основні складові цього механізму: потокові та не потокові ресурси, функції, принципи, методи, моделі та мікрологістичні концепції. У сфері медичних закладів нами ідентифіковано наступні потоки: людський (пацієнти), інформаційний, матеріальний, сервісний та фінансовий. До непотокових ресурсів закладу слід віднести персонал, інфраструктуру та медичне і лабораторне обладнання й просторові ресурси. Основними логістичними функціями які входять до складу механізму є такі: закупівельна, створення запасів та резервів, транспортна, виробнича, складська, інформаційна тощо. Серед методів управління нами було виділено: метод синхронізації поточних процесів; метод інтерактивного зворотного зв'язку та метод просторово-часового хронометражу. Метод синхронізації поточних процесів спрямований на взаємоузгодження потоку пацієнтів з потоком медичних послуг за ресурсами, в часі та просторі. Метод інтерактивного зворотного зв'язку передбачає формування каналу отримання управлінською системою "відповіді" від об'єкта управління про його оперативний стан: кількісні та якісні характеристики запитів пацієнтів, обсяг та якість наданих та передбачених пакетів медичних послуг, забезпечення медичним устаткуванням, лікарськими засобами та препаратами. Методом просторово-часового хронометражу передбачено здійснення оперативного моніторингу сукупності логістичних функцій та операцій за рахунок використання сучасних інформаційно-комунікацій систем та технологій. В якості базової моделі для оцінки реалізації логістичного механізму нами прийнято модель М. Кристофера [4-5]. Завдяки реалізації цієї моделі можна здійснити оцінку логістичного механізму за критеріями: досконалість виконання замовлення, тривалість логістичного ланцюга та раціональність обслуговування. Очевидними перевагами цієї моделі є адекватне відображення ефективності логістичного механізму як єдиного цілого. Крім того ця модель враховує як вартісні так і не вартісні показники і є комплексною. Серед мікрологістичних концепцій найбільш відповідними для закладів охорони здоров'я є мікрологістичні концепції [2]: система інтегрованого планування ресурсів (ERP); загальне управління якістю (TQM); система "точно своєчасно" (Just-In-Time); худе виробництво (Lean Production) й логістика орієнтована на час (TBL, Time based logistics).

На завершальній стадії досліджували сучасні проблеми використання логістичного механізму в управлінні. Враховуючи особливість медичної сфери де питання безпечності є домінуючим є необхідність формування безпеки ланцюжка поставок. В сучасних умовах це забезпечується новітніми інформаційними технологіями (блокчейн, геоінформаційні системи тощо), дотриманням міжнародних стандартів та належних практик та ефективним управлінням ланцюгів поставок. Завдяки закупівельній логістиці здійснюється імплементація новітніх технологій та розробок в медицині. Вузкоспеціалізоване лікування яке сконцентровано на індивідуальних особливостях пацієнта (геном, генетичні причини стану), а також доставка ліків та медичних пристроїв та

інших форм продуктів для конкретних пацієнтів вимагає гнучких логістичних рішень та розробки альтернатив варіантів доставки. Важливим також є контроль кліматичних умов при перевезеннях медикаментів та обладнання (клімат контроль, інтелектуальне управління, бездротові технології контролю температури протягом усього циклу транспортування). Важливою є також проблема документування та митного оформлення. Слід також звернути увагу на диверсифікацію каналів поставок в умовах деглобалізації світової економіки, збільшення числа регіональних військових конфліктів тощо.

Узагальнюючи зазначимо, що в сучасних умовах функціонування закладів охорони здоров'я забезпечити високу якість медичних послуг та оперативність надання медичної допомоги, а також забезпечити раціональність їх діяльності можливо шляхом формування та реалізації логістичного інструментарію. Комплексне використання такого інструментарію можливе лише за умови формування дієвого логістичного механізму управління функціонуванням та розвитком закладу охорони здоров'я. Основними змістовними елементами цього механізму є: потокові та не потокові ресурси, функції, принципи, методи, моделі та мікрологістичні концепції.

Ключові слова: логістичний механізм; управління; заклад охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Белікова І. В., Костріков А. В. Застосування принципів логістики як основи для оптимізації інформаційно-аналітичної системи охорони здоров'я України. Актуальні проблеми сучасної медицини. 2015. Вип. 3 (51). С. 81–84.
2. Коломоєць А. В., Толстанов О. К., Михальчук В. М., Гбур З. В., Кошова С. П. Системи логістики та логістичних підходів в управлінні закладами охорони здоров'я: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня „Рута”», 2021. 348 с.
3. Філіпішин В. П. Застосування логістичних підходів у роботі лікувально-профілактичних закладів. Проблеми військової охорони здоров'я. 2015. Вип. 43. С. 16-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prvozd_2015_43_4 (дата звернення: 14.11.2023).
4. Каневський О. С., Кислий В. М., Ткачук І.С. Передумови застосування логістичних підходів у галузі медицини. Медицина транспорту України. 2005. № 2. С. 22–29.
5. Кочін І. В., Гайволя О. О., Хандога Е. В. Логістика як сучасна парадигма оптимізації організації ресурсного забезпечення державної служби медицини катастроф України при наданні екстреної медичної допомоги. Україна. Здоров'я нації. 2014. № 4 (32). С. 83–89.
6. Білоус М. В., Шматенко О. П., Ришов О. А., Трохимчук В. В., Галан О. В., Дроздов Д. В. Концептуальні аспекти управління розподілом медичного майна з позиції військово-фармацевтичної логістики Фармацевтичний журнал. 2019. № 3. С. 3-11. URL: <https://doi.org/10.32352/0367-3057.3.19.01> (дата звернення: 14.11.2023).

Можливості штучного інтелекту для косметичних товарів міжнародної електронної торівлі

Вікторія Лісова

*студентка кафедри міжнародних відносин та журналістики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: lisovava@krok.edu.ua*

Олена Наумова

*науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-1237-833X*

Ще пару років тому здавалось це лише теорією, а сьогодні штучний інтелект стає одним з основних інструментів в електронній комерції. Штучний інтелект вносить великий вклад у розвиток міжнародної електронної торгівлі в сфері косметичних товарів. Найбільші світові виробники косметики кожного дня шукають ідеї щоб розробляти нові технології для полегшення вибору і купівлі продукту споживачеві [1].

Минулого року французький косметичний гігант L'Oreal заявив, що він більше не хоче бути косметичною компанією номер один у світі, а натомість хоче стати «найбільшою у світі компанією у сфері косметичних технологій» [2, 4]. Це очевидно показує, що тенденція косметичної індустрії змінилася і наближається приголомшлива революція.

Штучний інтелект (ШІ) сьогодні – це здатність машин і програм аналізувати отриману інформацію, робити висновки, приймати на їхній основі рішення [3]. Тобто ШІ використовує аналіз даних покупців, їхні вподобання, попередні замовлення, останні пошуки в інтернеті, щоб потім створити для вас індивідуальні рекомендації. Це можна побачити по особистій сторінці у соціальних мережах (Facebook, Instagram), коли вас щось зацікавило, ви розповіли це своєму другу чи зацікавились якимось брендом чи товаром, то ШІ вибиває вам цей чи схожий продукт, який відповідає вашим потребам та смакам, щоб полегшити вам знаходження.

Чимало косметичних компаній використовують для збільшення продажів віртуальна програма для моделювання покупцями свого макіяжу за допомогою косметичних продуктів компанії. Оскільки люди все частіше купують в інтернеті, вони не завжди знають який колір чи фасон (до прикладу помади) їм підійде, тому косметичні бренди часто використовують віртуальну реальність для покращення попиту. Візьмемо до прикладу, додаток Youcam Makeup – це додаток для створення різноманітних макіяжів за допомогою селфі-камери. Використовуючи функції і інструменти, ви можете за секунди перевірити різні продукти для макіяжу, зачіски і т. Д. Переваги додатку:

- Онлайн-камера для макіяжу дозволяє віртуально випробувати косметику провідних світових брендів;

- Камера для догляду за шкірою на основі штучного інтелекту для правильного аналізу;
- Тюнер для обличчя аерограф;
- Зміни в доповненої реальності в реальному часі, які можна записувати.

Часто, коли ми заходимо на сайт або бренд сторінки, нам висвічується віртуальні асистенти або чат-боти. ШІ дозволяє створювати чат-ботів та віртуальних асистентів для обслуговування клієнтів. Вони можуть відповідати на запитання покупців, допомагати у виборі продуктів і виконувати інші завдання. Якщо брати статистику, то 70% людей не знають який і чи даний засіб їм підійде, тому на онлайн-консультаціях та діагностиках шкіри віртуальні асистенти можуть надавати консультації з догляду за шкірою та рекомендації щодо вибору косметичних засобів на основі типу шкіри.

Один із останніх тенденцій штучного інтелекту для косметичних засобів стали фільтри віртуальної реальності в соціальних мережах, таких як Instagram, Tiktok, Snapchat. Це дозволяє людям завантажувати і ділитись з іншими образами для покращення свого соціального іміджу. Візажистом, що знаходиться в авангарді цієї технології, є Інес Alpha3D Makeup, чия творчість дозволила багатьом художникам, співакам та моделям створювати приємніші образи у соціальних мережах Instagram. Вона також створила серію онлайн-аватарів, які люди можуть завантажити та використовувати у Snapchat. Її мета — полегшити розповсюдження фотографій та відео в Інтернеті, і багато її цифрових зображень макіяжу стали вірусними хітами в Інтернеті.

Отже, інтеграція цих технологій дозволяє підприємствам в галузі косметики покращити користувацький досвід, оптимізувати операційні процеси та адаптуватися до змін у споживчих попитах.

Ключові слова: маркетинг; товар; штучний інтелект.

Список використаних джерел

1. *SHOP EXPRESS: C* <https://shop-express.ua/ukr/blog/using-artificial-intelligence-in-e-commerce/> (дата звернення 21.11.2023).
2. *BBC NEWS* : URL : <https://www.bbc.com/zhongwen/simp/science-48434342> (дата звернення 21.11.2023).
3. *2020 AI Conference Kyiv* : URL : <https://aiconference.com.ua/uk/news/printsipi-raboti-iskusstvennogo-intellekta-i-perspektiva-ego-ispolzovaniya-92238> (дата звернення 21.11.2023).
4. *Офіційний сайт L'Oreal* : URL : <https://www.loreal-finance.com.cn/zh/annual-report-2021/beauty-tech/> (дата звернення 21.11.2023).

Технології штучного інтелекту для створення нових товарів: можливості та загрози

Федір Іваненко

*студент кафедри міжнародних відносин та журналістики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ivanenkofv@krok.edu.ua*

Олена Наумова

*науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
ORCID: 0000-0002-1237-833X*

Штучний інтелект (ШІ) - це імітація людського інтелекту, створення подоби людини у віртуальному просторі. Обговорення ролі та впливу ШІ в науковому середовищі не вщухає, адже кожна нова технологічна революція приносить із собою як можливості, так і виклики. Ця робота має на меті визначити можливості, які ШІ відкриває для суспільства, а також загрози, які він може представляти, зокрема, у сферах працевлаштування, освіти та етики.

Штучний інтелект може бути застосований для створення нових товарів шляхом інтеграції в процеси розробки та дизайну. Алгоритми машинного навчання спроможні аналізувати великі обсяги даних про споживацькі переваги, що дозволяє прогнозувати тренди та адаптувати продукти до змінюваних запитів ринку. Крім того, ШІ може використовуватися для оптимізації ланцюгів постачання та виробничих процесів, знижуючи витрати та підвищуючи якість продукції. Автоматизація за допомогою ШІ також відкриває можливості для персоналізації товарів, дозволяючи створювати унікальні вироби, які точно відповідають індивідуальним потребам споживачів.

Зважаючи на ці позитивні сторони, розглянемо їх на реальних прикладах. За даними американського порталу CB Insights 35% малого і середнього бізнесу та стартапів зазнають краху через відсутність потреб ринку [1]. На щастя, штучний інтелект може допомогти вирішити цю проблему. Аналіз даних за допомогою ШІ допомагатиме стартапам отримувати більш точне, всебічне уявлення про кількісні та якісні дані, які їм знадобляться, щоб визначити, чи справді їхній продукт відповідає потребам клієнтів, або чи правильно вони вибрали свою цільову аудиторію [4]. Ще великим плюсом використання ШІ є те, що він може змінити спосіб збору відгуків клієнтів. Адже якщо ви є власником будь-якого бізнесу, час від часу ви маєте дізнаватися у клієнтів їх задоволеність продуктом, для того, щоб покращити його або залишати таким, яким він є нині. На даний момент, у великих фірмах цим займаються фокус-групи, які не завжди точно відображають настрої клієнтів, що робить команду продукту вразливою до потенційного створення продукту, який насправді буде не підходити вимогам ваших клієнтів [3]. Штучний інтелект може допомогти перетворити відгуків клієнтів на дані для розвитку бізнесу з більшою точністю. Наприклад, якщо ви отримуєте багато відгуків в соціальних мережах, коментарів щодо використання

продукту, ШІ може швидко проаналізувати цю інформацію та перетворити її на діаграму або розвернуті структуровані дані.

Крім цього, штучний інтелект може використовуватися для створення макетів і прототипів продукту. За інформацією, яка представлена компанією по розробці дизайну, LA NPDT [2], створення прототипу продукту займає від чотирьох до дванадцяти тижнів, а для 3-D друкованого макету – від одного до чотирьох тижнів. Увесь цей час і гроші, які вкладаються у створення та тестування прототипу, можуть зрештою коштувати цілого бізнесу. За допомогою використання штучного інтелекту, термін створення макетів та прототипів може скоротитися до декількох годин. Завдяки цьому збереженню часу, реальні дизайнери можуть взяти на опрацювання підготовлену штучним інтелектом заготовку продукту і додати в неї щось своє – ексклюзивне.

Звісно, крім позитивної сторони використання штучного інтелекту є ще й суттєві мінуси. Серед таких мінусів, в першу чергу, є проблеми з конфіденційністю, адже ШІ бере дані з відкритого інтернету, а для його використання у бізнесі, він має доступ до великої кількості даних клієнтів. Ця ситуація може викликати занепокоєння щодо конфіденційності, оскільки клієнтам може бути незручно через кількість персональних даних, які збираються і аналізуються [4]. Другим мінусом є питання плагіату. Наприклад, якщо ви будете використовувати дизайн для свого продукту, який був створений за допомогою ШІ, може виникнути питання, чи не використовував він цілі частини картин або цифрових зображень реальних митців. Якщо буде доведено використання чужих зображень, особливо захищених авторським правом, ця справа може дійти до судового розслідування [4]. Третій мінус використання ШІ – відсутність людської взаємодії (наприклад, у якості чат-боту для підтвердження інтернет-замовлення). Боти можуть не запропонувати такий самий рівень підтримки, як представник службі підтримки клієнтів, що викличе розчарування та незадоволення. Щоб уникнути цього, підприємства мають знайти баланс між ШІ та реальною взаємодією з людьми. Останній недолік використання штучного інтелекту – його вартість. Впровадження ШІ потребує значних інвестицій, а іноді його використання не принесе бізнесам позитивну віддачу у фінансовому плані.

Отже, використання штучного інтелекту у розробці товарів сприяє виявленню та аналізу споживацьких трендів, оптимізації дизайну та персоналізації продукції. Автоматизація через ШІ здатна покращувати ефективність виробничих процесів, скорочувати витрати та збільшувати виробничу гнучкість. Важливо відзначити, що ШІ виступає як інструмент для роботи, що відіграє допоміжну роль у підсиленні творчого та аналітичного потенціалу людей, але не заміняє повністю людську працю.

Ключові слова: маркетинг; нові товари; штучний інтелект.

Список використаних джерел

1. *The Top 12 Reasons Startups Fail*, CBINSIGHTS, 2021 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/> (дата звернення 21.11.2023).
2. *How long does it take to build a prototype? All you need to know*, LA NDPT, 2023 [Електронний ресурс]. URL: <https://lanpdt.com/how-long-does-it-take-to-build-a-prototype-all-you-need-to-know/> (дата звернення 21.11.2023).
3. *AJ Beltis. What Is a Focus Group in 100 Words or Less (+ Pros and Cons)*, Blog Gubspot, 2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://cutt.ly/EwU2X1OY> (дата звернення 21.11.2023).
4. *Artificial Intelligence: threats and opportunities*, European Parliament, 2020 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20200918STO87404/artificial-intelligence-threats-and-opportunities> (дата звернення 21.11.2023.)

Прийняття управлінських рішень на основі аналізу ризику у випробувальній лабораторії

Олександр Кузьменко

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: aleksandr.kuzmenko.1273@gmail.com*

Леонід Віткін

*науковий керівник,
д.т.н., професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
ORCID: 0000-0002-0731-1333*

Сучасні методи управління якістю випробувальних лабораторій базуються на реалізації процесу управління ризиком. Це обумовлено можливістю прийняття управлінських рішень з мінімізацією втрат на основі аналізу ризиків та наявністю нормативних вимог, які зазначені в стандарті ДСТУ EN ISO/IEC 17025 [1]. Відповідно до положень стандартів ДСТУ ISO 31000 [2] та ДСТУ ISO Guide 73 [3] ризик – це ефект невизначеності в задачах (цілях). При цьому, під невизначеністю розуміється такий стан, в якому частково або повністю відсутня інформація, що стосується розуміння або знання подій та їх наслідків. Стосовно визначення ризику під час прийняття управлінських рішень, ризик визначається як поєднання ймовірності заподіяння шкоди і тяжкості наслідків цієї шкоди. В той же час процес управління ризиком передбачає послідовну реалізацію наступних ключових етапів: аналіз предметної галузі, тобто факторів, які впливають на діяльність випробувальної лабораторії, та встановлення переліку ризиків; визначення ймовірності настання події і можливих наслідків цієї події (визначення ризику); оцінювання рівня визначеного ризику (оцінка прийнятності ризику); та реалізацію заходів, що спрямовані на попередження настання негативної події або реалізацію можливостей для розвитку випробувальної лабораторії, моніторинг усієї доступної інформації про фактори, які впливають на її діяльність. Основні ризики, які впливають на діяльність випробувальної лабораторії, пов'язані з: неупередженістю, недостатньою кваліфікацією інженерів-випробувачів, недотриманням термінів проведення випробувань, виходом з ладу випробувального обладнання, використанням некаліброваного обладнання, пошкодженням наданих на випробування виробів при недбалому поводженні та інше.

Основна проблема імплементації вимог ДСТУ EN ISO/IEC 17025 стосовно застосування ризик-орієнтованого підходу для прийняття управлінських рішень полягає у тому, що вищезазначений стандарт [1] містить загальні вимоги стосовно застосування процесу управління ризиком без визначення методології його застосування, що обмежують ефективність виконання вимог, встановлених у цьому стандарті [1].

Сучасні методи визначення ризику для управління діяльністю

випробувальних лабораторій базуються на моделях процесу управління ризиком, які встановлені в стандартах ДСТУ ISO 31000 та ДСТУ ІЕС/ISO 31010 [4].

При цьому моделі аналізу ризиком, що зазначені у стандартах ДСТУ ISO 31000 та ДСТУ ІЕС/ISO 31010 обмежують достовірність визначення ризику за рахунок неврахування лінгвістичної складової невизначеності и дозволяють оцінити вплив лише стохастичної складової невизначеності інформації. Таким чином, застосування вищезазначених моделей обмежує можливості для сучасного прийняття управлінських рішень, спрямованих на зменшення впливу негативних факторів на діяльність випробувальних лабораторій.

Для удосконалення ризик-орієнтованого підходу при прийнятті управлінських рішень пропонується використовувати апарат нечіткої логіки. Враховуючи доведену здатність нечітких моделей до опису лінгвістичної складової невизначеності, використання нечітких моделей призведе до підвищення достовірності результатів аналізу ризику.

Ключові слова: управлінські рішення; аналіз ризику; нечітка логіка.

Список використаних джерел

1. ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 “Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій”, Київ, Технічний комітет стандартизації «Оцінка відповідності» (ТК 89), Національний науковий центр «Інститут метрології» (ННЦ «Інститут метрології»), 2019.
2. ДСТУ ISO 31000:2018 “Менеджмент ризиків. Принципи та настанови”, Київ, ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ»), 2018.
3. ДСТУ ISO Guide 73:2013 “Керування ризиком. Словник термінів”, Науково-дослідний інститут метрології вимірювальних і управляючих систем (ДП «НДІ «Система»), 2013.
4. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 “Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику”, Науково-дослідний інститут метрології вимірювальних і управляючих систем (ДП «НДІ «Система»), Київ, 2015.

Зміна споживання в умовах сталого розвитку: аспект достатнього споживання

Олена Наумова

*к.е.н., доцент кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: olenan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1237-833X*

Марія Наумова

*к.е.н., асистент кафедри економічної кібернетики,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
e-mail: mariianaumova@knu.ua,
ORCID: 0000-0002-3670-0231*

Світова економічна модель з логікою економіки споживання, де переважає високий рівень спеціалізації, великі масштаби виробництва та постійне стимулювання споживчого попиту, прискореними темпами рухається до виснаження природних ресурсів та збільшення кількості екологічних катаклізмів. Економіка зазнає надмірного тиску від глобалізації споживацького способу життя, зростання населення планети та тиску на природні ресурси, зростання цін на енергоресурси. Вкрай актуальною залишається проблема узгодженості потреб людини, захисту навколишнього середовища та маркетингових стратегій задля сталого розвитку компаній.

Компаній звикли забезпечувати своє економічне зростання на ринку за допомогою надмірної кількості реклами через соціальні мережі для задоволення нав'язаних та штучно створених маркетологами потреб для покупців, усталених соціальних стандартів успіху в суспільстві через демонстративне споживання товарів та послуг, стимулювання попиту легко доступними кредитами та запланованим виробником прискореним старінням товарів. Але основна проблема, яку насправді компанії повинні вирішувати для дотримання сталого розвитку – це задоволення потреб покупців в умовах енергоефективності та свідомого скорочення споживання енергії.

Вчені [1] відстоюють просування способу життя, який одночасно відповідатиме двом вимогам – бути екологічно стійким та соціально корисним. Науковці переконані, що зменшувати негативний вплив надмірного споживання можливо такими методами, як: популяризацією в суспільстві повторного використання, ремонту чи перероблення товарів [2, 3], дбайливою експлуатацією речей, суспільним осудом звички надмірно споживати товари та послуги [4], зменшенням ролі матеріальних благ у повсякденному житті.

Концепція достатності суперечить домінантним маркетинговим стратегіям розвитку компаній. Ця концепція виступає за радикальне скорочення споживання матеріалів та енергії, що контрастує з традиційними формами прогресу, з насаджуваними ідеями споживання [3].

Французька екологічна асоціація Virage Energie [5] визначила базові умови для достатнього споживання:

1. достатність розмірів споживання, за якої розмір коригується відповідно до потреб споживача, наприклад: уникнення придбання та оренди квартир площею 50 м² для двох осіб;

2. достатність використання, орієнтована на обсяги та тривалість використання, наприклад: не купувати та не вживати їжу понад рекомендовану дієтологами норму споживання; економити споживання електроенергії, скорочуючи цикли прання та тривалість використання кондиціонерів у спеку;

3. дружня або кооперативна достатність, заснована на колективному міському плануванні для розширення соціальних зв'язків та взаємній співпраці, наприклад: збільшення площі парків та зелених насаджень у місті для боротьби зі спекотною погодою; пересування на громадському транспорті та велосипедах замість автомобілів; відмова від відряджень на користь діловим відеоконференціям; відмова від подорожей літаком на користь подорожей поїздом.

Надмірне споживання є серйозним бар'єром на шляху сталого розвитку суспільства. Таке споживання спричиняє збільшення викидів парникових газів, виснаження природних ресурсів та забруднення довкілля відходами. Також, надмірне споживання призводить до зростання нерівності, оскільки багаті країни споживають значно більше природних ресурсів, ніж бідні країни. У свою чергу, достатнє споживання сприяє вихованню більш справедливого суспільства, де ресурси розподіляються більш рівномірно.

Разом з тим, компанії в умовах сталого розвитку для реалізації концепції достатності мають докладати достатньо зусиль, щоб виробляти товари, які б відзначалися високою якістю матеріалів, збільшенням довговічності їх використання, запобіганню швидкому моральному старінню та наданню покупцям більш тривалих гарантій, можливість вторинної переробки. Багато компаній переходять на використання відновлюваних джерел енергії та впроваджують ефективну систему управління ресурсами. Також, існують проекти компаній, що спрямовані на популяризацію концепції достатнього споживання та навчання споживачів ефективному використанню ресурсів. Компанії також можуть сприяти свідомому споживанню, надавати інформацію про екологічні аспекти своїх товарів та послуг, а також стимулювати споживачів до вибору достатнього споживання.

Отже, достатнє споживання – це важлива концепція в рамках сталого розвитку, сутність якої полягає в споживанні лише тих товарів та послуг, що насправді необхідні для задоволення потреб споживачів, а не безконтрольного накопичення матеріальних благ задля отримання компаніями прибутку та зростання їх частки на ринку. В цьому контексті, зміна споживацьких звичок з надмірного на достатнє споживання є важливою та необхідною умовою для досягнення сталого розвитку суспільства.

Ключові слова: маркетинг; сталий розвиток; достатнє споживання.

Список використаних джерел

1. Princen, T. (2005). *The logic of sufficiency*. Mit Press.
2. Dobscha, S., Prothero, A., & McDonagh, P. (2012). "(Re)-Thinking Distribution Strategy: Principles from Environmental Sustainability" in *Marketing Management: A Cultural Perspective*, Ed by N. Ozagler-Toulouse, L. Penaloza and L. Visconti, London: Routledge.
3. Gorge, H., Herbert, M., Özçağlar-Toulouse, N., & Robert, I. (2015). *What do we really need? Questioning consumption through sufficiency*. *Journal of Macromarketing*, 35(1), 11-22.
4. Dobson, A. (2007). *Environmental citizenship: Towards sustainable development*. *Sustainable development*, 15(5), 276-285.
5. Virage Energie (2013) *Les Scénarios de sobriété énergétique et transformations sociétales*. URL: http://www.virage-energie-npdc.org/IMG/pdf/Rapport_complet_Scenarios_sobriete_Virage-energie-NPDC_Ademe_sept2013_v2.pdf (дата звернення: 25.11.2023).

Специфіка діяльності підприємств релігійних організацій

Євген Зіскінд

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

З метою господарського забезпечення основних напрямів свого функціонування релігійні організації мають право здійснювати самостійну господарську діяльність, а також створювати відповідні підприємства.

Підприємства релігійних організацій являють собою особливу категорію підприємств, що відзначаються специфічним спрямуванням та цілями. Їх роль важлива в контексті забезпечення релігійних, соціальних та культурних цілей спільноти. Це явище є симбіозом духовних та господарських аспектів, що сприяє не лише підтримці релігійних ініціатив, але і розвитку суспільства в цілому.

Ключовою ознакою господарсько-правового статусу підприємства релігійної організації є те, що воно створюється для реалізації мети, цілей і завдань її засновника – релігійної організації, тобто відносно до останніх виконують допоміжні функції [1].

Комерційні підприємства, створені для виконання релігійних місій, намагаються використовувати світську практику бізнесу, сучасні інструментарії менеджменту для досягнення соціальних і духовних цілей.

В той же час, специфіка регулювання господарської діяльності релігійних організацій полягає в тому, що майже кожна конфесія має свої специфічні правила ведення такої діяльності: заборони, обмеження, регламенти певних дій [2]. Внутрішні настанови конфесій значною мірою визначають порядок здійснення господарської діяльності, асортимент продукції, ціну, вибір контрагента тощо. Наприклад, в юдейських організаціях релігійні закони вимагають призупинення ділових відносин у суботу та святкові дні, закони кашрута (вимоги до придатності певних видів їжі до споживання юдеями та вимоги до способу її приготування) обмежують використання багатьох видів продуктів; в мусульманських торговельних підприємствах та закладах харчування заборонено продаж алкогольних напоїв тощо.

Духовний аспект часто виходить далеко за межі простого дотримання релігійних імперативів. Дослідження, проведені П. А. ЛаБарбера [3] виявили численні випадки, коли релігійні підприємства добровільно утримувалися від очевидної вигоди з метою уникнення прямої конкуренції з іншими підприємствами на одному ринку, або свідомо відмовлялися від експлуатації прихильників чи від пошуку потенційно найкращих клієнтів. Окрім того, релігійні місії деяких релігійних організацій, особливо християнських, обумовлюють конфлікт навколо самої суті отримання доходу. Ці позиції, вмотивовані духовними міркуваннями, представляють мислення, майже протилежне тому, яке зустрічається в типовому світському бізнесі, однак забезпечують міцну моральну основу для релігійних

підприємств, оскільки демонструють пріоритет цінностей та віри перед суто комерційною вигодою.

В той же час, релігійні підприємства отримують переваги від деяких активів, обумовлених духовними аспектами:

- лояльний персонал, який глибоко піклується про організацію, часто працює за невелику суму і поділяє схожі цінності;
- групи прихильників, які налаштовані на підтримку організації, продуктів і послуг;
- духовні цінності (особливо в християнських групах), такі як віра і молитва.

Унікальність підприємств релігійних організацій означає гармонійне поєднання комерційних зусиль та сучасних інструментів менеджменту з духовною місією організації для забезпечення синергії та сприяння досягненню її цілей. Це потребує специфічних підходів до їх управління, що обумовлює необхідність подальших досліджень у контексті адаптації методології менеджменту до особливостей функціонування підприємств релігійних організацій.

Ключові слова: підприємство релігійних організацій, управління підприємствами релігійних організацій.

Список використаних джерел

1. Бардашевич Н.О. Релігійні організації як суб'єкти господарського права. Вісник Донецького національного університету. 2011. Вип. 1. т. 2. с. 361–364.
2. Бочков П.В. Особливості участі підприємств релігійних організацій у господарських правовідносинах. Юридичний електронний юридичний журнал . 2020. №4. <http://www.lsej.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv?id=126>.
3. La Barbera, Priscilla A. Enterprise in Religious-Based Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1992. 21(1). 51-67.

Гнучке управління розробкою програмного забезпечення як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу

Дмитро Гурський

*здобувач освітнього рівня магістр з менеджменту,
освітня програма «Agile технології розробки програмного забезпечення»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: GurskiyDV@krok.edu.ua*

У сучасному світі важко уявити компанію, яка не використовує інформаційні технології у своїй роботі. Технології допомагають скоротити велику кількість рутинних операцій, покращити зворотний зв'язок із споживачами, підвищувати якість послуг та більш ефективно керувати бізнесом.

Щоб відповідати таким жорстким вимогам, компанії, що займаються впровадженням інформаційних технологій або пов'язані з IT-проєктами, у своїй діяльності повинні враховувати та використовувати передові методи, знання та технології для підвищення конкурентної переваги в порівнянні з іншими компаніями. Питання ефективного управління процесами розробки програмного забезпечення стає все більш складним через збільшення різноманітності та заплутаності програмного забезпечення.

Одним з підходів, що дають компанії можливість успішно та якісно виконувати проєкти, враховуючи всі побажання замовника — є гнучкі методології управління проєктами, Agile методології. Гнучкі методології дають велику кількість переваг у порівнянні з іншими методологіями управління проєктами, що робить використання цих технологій у діяльності однією з важливих конкурентних переваг. Саме тому тема використання гнучких методологій Agile у процесах управління IT-проєктами є актуальною на сучасному етапі розвитку бізнесу [1, с. 169].

Agile відноситься до ітераційних та інкрементальних методологій управління проєктами та продуктами, які зосереджені на розробці та впровадженні динамічних вимог замовника за допомогою постійної взаємодії з ним в рамках робочих груп, що самоорганізуються. На основі такого підходу весь проєкт ділиться не на послідовні, жорсткі та чітко визначені фази, а на невеликі підпроєкти, кожен із яких дає інкременти, які поступово «збираються» у готовий продукт. Запуск проєкту і планування на високому рівні здійснюється для всього проєкту в цілому, у той час як решта наступних етапів (розробка, тестування та ін.) виконуються окремо для кожного підпроєкту. Цей метод дозволяє набагато швидше створювати та доставляти результати для таких міні-проєктів [2, с. 230].

Гнучке управління проєктами будується на чотирьох цінностях, закріплених у маніфесті Agile і на яких базується будь-який з фреймворків гнучких методологій [3]:

1. Люди та їх взаємодія важливіші за процеси та інструменти.
2. Працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію.

3. Співпраця із замовником важливіша за узгодження умов контракту.

4. Готовність до змін важливіша за проходження початкового плану.

Головну увагу в цих цінностях треба приділяти на термін «важливіше». Він не відмінює того, що за ним стоїть, а тільки переводить увагу на те, що зафіксовано до нього.

Здатність швидко реагувати на зміни у ринкових умовах та створювати і вдосконалювати продукти, які відповідають реальним потребам та бажанням клієнтів та користувачів, залучаючи їх до процесу розробки – є основою, що дозволяє методам гнучкого управління підвищити конкурентоспроможність бізнесу [4]. Конкурентною перевагою гнучких методів серед інших, зокрема, є й підвищення мотивації, задоволеності, креативності та інноваційності команди розробників, які працюють у самоорганізованих, гнучких та злагоджених групах [5].

У спільному звіті Atlassian та Harvard Business School зазначається, що відбулася зміна тенденцій розвитку бізнесу, зокрема на ринку розробки ПЗ. З такою великою конкуренцією команди розробників програмного забезпечення повинні швидше задовольняти потреби клієнтів, раніше, ніж це зроблять їх конкуренти. Перехід до більш гнучких форм планування та розробки програмного забезпечення допомагає командам робити саме це. Agile допомагає організаціям у багатьох галузях покращити якість продукції, час виходу на ринок і задоволеність працівників що робить гнучке управління розробкою програмного забезпечення інструментом підвищення конкурентоспроможності бізнесу [5].

Отже, проаналізувавши гнучкий підхід до управління проектами, можна дійти висновку, що у сучасних реаліях, коли бізнес постійно має підлаштовуватися під потреби клієнта, вимоги до кінцевого ІТ-продукту постійно змінюються, а для максимально успішного завершення ІТ-проекту більше користі принесе саме застосування методик гнучкого управління проектом. Цей підхід дозволяє, максимально оперативно і витрачаючи найменшу кількість ресурсів, змінювати хід своєї діяльності і підлаштовуватися під потреби клієнтів, що змінюються, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність бізнесу. Гнучке управління проектами, управління на основі методології Agile, найбільше підходить для ІТ-проектів, у яких дуже розмиті кінцеві бажані результати і немає можливості заздалегідь визначити всі припущення та обмеження. Саме такими бувають нині ІТ-проекти.

Ключові слова: гнучке управління; гнучкі методології; agile методології; конкурентоспроможність бізнесу; ІТ-проекти; agile management; agile software development; Agile methodologies; business competitiveness.

Список використаних джерел

1. Шашкова Н.І. *Управління проектами В ІТ сфері: застосування гнучких методологій. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.*

- Випуск 28. 2021. С. 166-172. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/402/379>.
2. Agile Manifesto. Manifesto for Agile Software Development, 2001. URL: <http://agilemanifesto.org>.
 3. Гвоздь М.Я., Злидник Ю.О. AGILE – нова методологія менеджменту: теоретичні аспекти. Електронний журнал «Інфраструктура ринку». 2018. №25. С. 230-234. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/25_2018.pdf.
 4. McKinsey. What is agile methodology? URL: <https://www.mckinsey.com/featuredinsights/mckinseyexplainers/what-is-agile>.
 5. Atlassian. Harvard Business Review Analytics. Agile development is the competitive advantage. URL: <https://www.atlassian.com/agile/advantage/agile-is-a-competitive-advantage>.

Dumping pricing strategy: opportunities and threats

Artem Shevchuk

*First-level higher education applicant, specialty 051 "Economics",
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine,
e-mail: shevartemiy@gmail.com*

Olena Naumova

*Supervisor, Ph.D. in Economics,
Assistant Professor of Marketing and Economic Behavior Department,
«KROK» University, Ukraine,
e-mail: olenan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1237-833X*

International free trade agreements are believed to boost the world economy by pushing countries to identify the commodities and services they can provide most efficiently. Similarly to how buyers gain from sales, each country benefits by paying less for the things it purchases on global marketplaces [1]. Therefore, over the last two decades, in order to promote fair and unrestricted commerce, governments throughout the world have been subject the norms and regulations of multilateral trading institutions [WTO] and the International Monetary Fund [IMF]. However, the freedom of international trade seems to have problems and challenges. Dumping and other exporting nations' trade policies have become a serious danger to free and fair trade [3].

Market dumping is a challenging issue that many companies struggle with. The strategy involves selling products or services below their actual cost to gain a competitive advantage and increase market share. While this approach may seem profitable at first glance, it leads to the erosion and in some cases the disappearance of industries in markets where dumping is occurring for reasons unrelated to the relative competitiveness of those industries [5]. Put most simply, dumping enables less efficient firms to prevail over more efficient firms in international competition in the long-run.

Scientists have been widely studying the problem of dumping in both domestic and international markets for many years. Yang-Ming Chang and Mian F. Raza [2] examined which types of firms, from a developed market or a less developed market, tend to practice dumping, using a two-market equilibrium analysis of trade in similar products. These analytical results are consistent with the empirical findings that, on average, a DC firm's strategic choice of product quality is relatively higher than that of an LDC firm. From these comes that DC firms tend to apply AD policy almost already if they identify and characteristics of dumping on the domestic market. As such, DC's overall welfare is highest under the AD regime [2].

Overall, one of the primary benefits of market dumping for firms which implemented it, is that it can attract more customers. By lowering prices, companies can appeal to a wider audience and potentially gain new customers who would not have considered purchasing their goods or services otherwise. However, it is important to note that this tactic can also decrease competition, which could lead to a monopolized market. Moreover, such factor as "capacity utilization" existing for such firms too.

Over the short run, other things being equal, dumping firms tend to enjoy lower unit costs than comparable firms in markets where dumping is occurring because dumpers can operate their plants at higher rates of capacity utilization—a factor that often has a far greater impact on cost than any other consideration. Firms in the market where dumping is occurring cannot respond in kind if the market of the dumper is closed to them [5].

Despite its potential benefits, market dumping can also have adverse effects, especially for domestic market. As was mentioned previously, this approach can result in individual companies being expelled from the market, which can lead to market monopolization and limit consumer choice. Moreover, one of the unpleasant consequences for domestic producers is “investment deterrent” [5]. Over the longer term, dumping deters investment from entering areas where it is happening while simultaneously attracting more capital to the protected markets where dumping is occurring. This happens because investment risks are greater and returns are lower in markets where dumping occurs, while risks are lower and returns are higher in the market that is protected from dumping [5].

In turn, thread’s for dumping as a whole can be government regulations and powerful domestic market.

WTO provides member states a mechanism to deal with dumping practices known as the “Anti-Dumping Agreement.” Antidumping measures were developed in response to an exception to this arrangement: when an international business applies temporarily low prices to push competitors out of the market and subsequently elevates prices, a tactic known as “predatory pricing.” Thus, AD is often considered a trade barrier [3, 6].

Another side of the coin, one crucial concern is whether World Trade Organization does not see dumping as an unfair trade practice and thus does not necessarily support using antidumping duties. Here powerful domestic market which can tackle new competitor with dumping strategy and apply same illegal “predatory pricing” policy, handling it much longer than competitors. It, definitely, can harm similar business actors and competitors, however in real-life cases the main purpose is to eliminate case of instability on the market. Also, implementing a dumping strategy can cause financial difficulties, leading to deteriorating financial performance and even the company's inability to carry out debt obligations [6].

To wrap it up, although the fact that unconstrained dumping can gradually lead to a shift in competitive advantage has implications that extend beyond the firms directly affected, it is still “going by edge” policy. Dumping can help businesses attract new customers and lower competition, but it can also carry significant negative consequences. The best approach is to use market dumping as a short-term tactic only in case of full-awareness about market and future competitors, close to perfect balanced internal management and economics, in combination with a few powerful regulatory or marketing tools. In another way it can be turned unpredictably.

Ключові слова: Pricing strategy.

Список використаних джерел

1. Mankiw, N. G., & Swagel, P. L. (2005). *Antidumping: The third rail of trade policy*. *Foreign Affairs*, 84(4), 107–119. <https://doi.org/10.2307/20034424>.
2. Chang, Y. M., & Raza, M. F. (2023). *Dumping, antidumping duties, and price undertakings*. *Research in Economics*, 77(1), 131-151. <https://doi.org/10.1016/j.rie.2023.01.004>.
3. Zaid, Z., Gustiyani, R., & Kirana, A. H. (2022). *Can An Anti-Dumping Policy Be Substituted For Predatory Pricing? AL-MANHAJ: Jurnal Hukum dan Pranata Sosial Islam*, 4(2), 179-188. <https://doi:10.37680/almanhaj.v4i2.1683>.
4. <https://www.investopedia.com/terms/d/dumping.asp>.
5. <https://nap.nationalacademies.org/read/5902/chapter/28>.
6. <https://www.nber.org/papers/w21573>.

Основні моделі управління інформаційною безпекою

Володимир Задворний

*аспірант кафедри менеджменту,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: zadvornyivs@krok.edu.ua*

Марта Копитко

*керівник, д.е.н., професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*

Вплив інформаційних технологій на бізнес-процеси широко визнаний, і їхня роль у появі нових бізнес-моделей добре відома. Щоб використовувати переваги бізнес-процесів, що підтримуються ІТ, необхідно керувати безпекою базових інформаційних систем. Різні моделі передового досвіду та стандарти інформаційної безпеки є рішеннями для зниження та усунення широкого спектру ризиків.

Ризик менеджери часто стикаються з багатьма однаковими перешкодами, навіть якщо вони керують проектами різного розміру або в різних галузях. Базування практик безпеки на добре відомих, а іноді й регульованих урядом моделях інформаційної безпеки дозволяє вдосконалити процесів забезпечення інформаційної безпеки.

Однією з головних проблем в управлінні інформаційною безпекою є неповна інформація про ризики, з якими стикаються інформаційні системи, а також доступні засоби контролю для їх усунення. Таким чином, моделі планування, контрольні списки та рекомендації були і залишаються популярними. Оскільки кожна організація визначає загрози своїм інформаційним системам і визначає відповідні контрзаходи, з'являється набір найкращих практик і методів. У спробі стандартизувати зусилля в галузі інформаційної безпеки були розроблені рамки передової практики та стандарти [1].

Можна виділили декілька основних найпопулярніших у світі моделей інформаційної безпеки, яких дотримуються організації в усьому світі, щоб досягти рівня зрілості своїх програм захисту [2]:

NIST - Це агентство Міністерства торгівлі Сполучених Штатів, завданням якого є сприяння інноваціям і промисловій конкурентоспроможності шляхом розвитку науки, стандартів і технологій вимірювань. NIST розробляє та випускає стандарти, рекомендації та найкращі практики в різних сферах, включаючи кібербезпеку, інформаційні технології та фізичні науки.

ISO 27000 - це серія міжнародних стандартів, які забезпечують основу для систем управління інформаційною безпекою (ISMS). Стандарти розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) та Міжнародною електротехнічною комісією (IEC).

ISO/IEC 27001:2013 - це основний стандарт, який визначає вимоги до створення, впровадження, підтримки та постійного вдосконалення системи управління інформаційною безпекою в контексті загальних бізнес-ризиків

організації. Він визначає критерії оцінки ефективності системи управління інформаційною безпекою організації.

CIS Critical Security Controls (CIS Controls) - це набір найкращих практик і вказівок, розроблених Центром безпеки в Інтернеті (CIS), щоб допомогти організаціям посилити свою позицію кібербезпеки. CIS Controls - це пріоритетний набір дій, призначених для пом'якшення найпоширеніших кіберзагроз і підвищення загальної безпеки організації.

PCI-DSS - Норми стандарту безпеки даних (DSS) індустрії платіжних карток (PCI) зосереджені на захисті платіжної інформації споживачів, яка зберігається під час операцій обробки карток. Існує 12 вимог для того, щоб організація була визнана сумісною з PCI DSS, і цього вимагають усі компанії, які обробляють або передають інформацію про власників карток у рамках свого бізнесу.

GDPR - Загальний регламент захисту даних Європейського Союзу зосереджується на вимогах організацій у ЄС щодо захисту даних споживачів. Модель інформаційної безпеки також включає захист інформації, що передається від організації, які розташовані в ЄС.

В Україні також діють національні нормативні акти що регламентують вимоги та правила щодо забезпечення інформаційної безпеки на території держави. До основних таких документів відносяться: Закон України "Про інформацію", Закон України "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах", Закон України "Про захист персональних даних", а також нормативні документи в галузі технічного захисту інформації та державні стандарти України.

Перевагами застосування Міжнародних стандартів є забезпечення безперервності, мінімізація ризиків, забезпечення комплексного та централізованого контролю рівня захисту інформації, забезпечення цілісності, конфіденційності та доступності критичних інформаційних ресурсів, інформаційно-комунікаційних систем та мереж, зниження витрат на інформаційну безпеку [3].

Вибір моделі та стандартів забезпечення інформаційної безпеки залежить від різних факторів, основними з яких є юрисдикція у якій здійснює свою діяльність організація, галузь та галузеві регулятори які займаються регулюванням діяльності тієї чи іншої галузі, ринкові умови у яких діють ті чи інші організації.

Ключові слова: управління; інформаційна безпека.

Список використаних джерел

1. Danijel Milicevic, Matthias Goeken *Application of Models in Information Security Management. Conference: Proceedings of the Fifth IEEE International Conference on Research Challenges in Information Science, RCIS 2011, Gosier, Guadeloupe, France, 19-21 May, 2011* https://www.researchgate.net/publication/221430579_Application_of_models_in_information_security_management.
2. Kaitlyn Graham *Top 3 Most Common Cybersecurity Models Explained*. URL: <https://www.bitsight.com/blog/cybersecurity-model-types> (дата доступу 20.11.2023 р.).
3. Дикий О.В. *Стандарти інформаційної безпеки: компаративне дослідження. Право та державне управління. 2019, № 2 (35). том 1 С. 80-87.*

Теоретичні засади інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств

Сергій Рожок

аспірант,

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

e-mail: Rozhok.SV@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0003-2882-2658

Сучасний світ активно динамічно розвивається, впроваджуються нові технології, змінюються суспільні можливості і потреби, зростають економіка і ринки. Всі ці зміни передусім пов'язують із впровадженням нових інформаційних технологій, цифровізацією економічного суспільного життя, роботи інфраструктури, соціальної і економічної сфери, виробництва продукції, надання послуг. Проте процеси створення та впровадження нових технологій їх динаміка, ефективність залежать від двох взаємопов'язаних діяльностей: створення та впровадження самих розробок – інноваційних змін та інвестиційного, фінансового забезпечення інноваційного розвитку. Все це дає можливість говорити про актуальність та своєчасність проведеного дослідження теоретичних засад інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств.

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

Теоретичні засади інвестиційного, інноваційного розвитку, інвестиційного, інноваційного забезпечення підприємств представлено у працях: Л. Борщ [1], К. Завадького [2], О. Махмудова [3], В. Найдюнова [3], Ю.Мотиченко [3], А. Пересади [4], Г. Савицької [5] Г. Осовської [7], та інших науковців.

Об'єктом дослідження є процеси обґрунтування теоретичних засад інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств.

У роботі використано наступні методи дослідження: аналізу та синтезу індукції та дедукції; порівняння, узагальнення; системний, історично-філософський, структурний, комплексний, динамічний, процесний та інші наукові підходи.

Поняття «інвестиції» як економічна категорія досліджувалося у працях багатьох науковців і має свою тривалу історію пізнання. Мова йде про історично-філософські корені розуміння інвестицій як капіталу який вкладався підприємцем з метою отримання прибутку. Капітал вкладений в виробництво

передусім спрямовувався на формування основних засобів виробництва, виробничих потужностей які забезпечуватимуть подальші процеси економічного відтворення, виконуючи таким чином головну функцію формування основних засобів виробництва, створення фондів матеріально-технічного забезпечення та сировинної матеріальної бази на основі якої виробляється продукція.

Разом з еволюціонуванням, розвитком виробничих процесів змінювалися технології, розуміння того, що для ефективного виробництва, прибутковості капіталу та забезпечення процесів економічного відтворення, вкладення інвестиційних ресурсів лише в засоби виробництва та предмети праці недостатньо. Інвестування капіталу потребують технології, ідеї або новації, нова продукція, бренди, маркетинг та просування товарів на ринок, розробка, залучення, впровадження нематеріальних активів. При цьому, для різних підприємств ключем до успіху та ефективного розвитку є різне спрямування капіталу. Для одних підприємств важливою складовою розвитку є оновлення модернізація основних засобів підприємства, для інших інвестування в розробку, патентування нової технології чи просування бренду.

Саме поняття інвестиції походить від лат. слова *invest*, що перекладається як вкладати [2]. Як наукова категорія в економічній літературі поняття інвестицій трактується як вкладення капіталу з метою його примноження, зростання [3]. У працях А. Пересади відзначається довготривалість інвестиційних вкладень в економічній сфері, розбудові інфраструктури, соціальній сфері [4].

Історично поняття та процеси інновацій, інноваційного розвитку та інвестицій інвестиційного забезпечення є взаємозалежними і взаємопов'язаними адже суспільно-економічний розвиток потребує прогресивних змін, появи нових продуктів, послуг, для виробництва та надання яких потрібно оновити індустриальні потужності, впровадити нові технології виробництва, проте все це потребує фінансового забезпечення, інвестицій.

Інвестиції мають стратегічне значення для інноваційної активності підприємств, адже поряд з інтелектуальними є ключовими ресурсами без яких створення та впровадження інновацій фізично неможливо. Як економічна категорія інвестиції є основним ресурсом формування виробничих потужностей; основою зміцнення економічного та ресурсного потенціалу; інтегратором активного розвитку та акселератором змін; інструментом з застосуванням якого підприємство спроможне досягнути визначених стратегічних цілей.

За визначенням Л. Борщ інвестиціями є економічні ресурси які забезпечують зростання суспільного капіталу як економічного, виробничого так і інвестування в людський капітал [2]. Зазначимо, що це трактування є одним із сучасних розумінь сутності та значення інвестицій як основи зміцнення потенціалу підприємств не лише за матеріально-технічною складовою, але й за кадровою, інтелектуальною, оскільки зміцнення кадрового інтелектуального потенціалу, розвиток людського капіталу на підприємствах стає головним ресурсом якісних динамічних змін і високої ефективності діяльності загалом.

У дослідженні Ю. Мотиченко, О. Махмудова, В. Найдьонова, інвестиції

виступають капіталом який спрямовується в різні об'єкти діяльностей з ціллю отримання прибутку чи інших результатів і таким чином забезпечується стратегічний розвиток підприємства [3, 6]. Таким чином науковцями визначається взаємозв'язок та взаємозалежність таких складових як: інвестування, стратегічне планування та реалізація стратегії, прибутковість, ліквідність та розвиток. При цьому, самі інвестиції з їх обсягами, термінами повернення, умовами є визначальними параметрами які дають можливість для визначення, вибору певних векторів стратегічного розвитку як подальшого планування та впровадження, а також перспектив та обсягів запланованих перспективних результатів в межах тих наявних інвестиційних ресурсів які були залучені.

Узагальнюючи, зазначимо, що однострійність науковців в баченні розумінні сутності інвестицій полягає у визначенні їх як головного засобу який дає можливість для подальшого практичного здійснення інноваційної, виробничої, фінансової, комерційної та інших діяльностей підприємства.

Разом із змінами економічних систем їх еволюцією відбуваються зміни в процесі економічного відтворення, а зростання обсягів, темпів, концентрації виробництв потребують оновлення, модернізації технологічних баз на новому техніко-технологічному рівні, що стає можливим із впровадженням інновацій. Зміна технологічного рівня виробничих економічних систем дає можливість забезпечувати економічно-суспільні потреби на новому техніко-технологічному рівні.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Борщ Л.М. Інновації і інвестиції в реальному секторі економіки: перспективи розвитку Економіка ринкових відносин. 2008. № 22. С. 44-52.
2. Економічний словник. К. Завадького, Т. Осовської, О. Юшкевич. Київ: Кондор, 2006. 355 с.
3. Махмудов О. Г. Найдъонов В.С. Мотиченко Ю.Є. , Економіка України: проблеми на шляху перетворень: монографія Донецьк: Кассіопея, 1999. 161 с.
4. Пересада А.А. Інвестування. К.: КНЕУ, 2001. 251 с.
5. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: К.: Знання, 2007. 668 с.
6. Кириченко О.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. Київ, Університет економіки та права «КРОК». 2021. 368 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/kyrychenko_0019.pdf.
7. Осовська Г. В. Менеджмент організацій. К.: Кондор. 2005. 860 с.

Діджиталізація в управлінні проектами

Назар Венгерчук

*здобувач освітнього рівня магістр з менеджменту,
освітня програма «Agile технології розробки програмного забезпечення»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: VengerchukNI@krok.edu.ua*

Діджиталізація – це перетворення аналогових або традиційних процесів, послуг та продуктів на цифрові. Цей термін об'єднує в собі різні зміни, які пов'язані з використанням сучасних цифрових інструментів для покращення доступності, зручності та ефективності в різних сферах життя. Тим самим, діджиталізація визначається як перехід від аналогових, традиційних процедур і методів до цифрових аналогів, з метою підвищення зручності, інноваційності та ефективності.

Діджиталізація та управління технічними процесами в сфері управління проектами також тісно пов'язані між собою та можуть використовуватись разом за для досягнення оптимальних результатів в роботі над проектом. Також вони сприяють покращеній взаємодії та підвищенню ефективності роботи в команді за для покращення якості виконання завдань [1].

Також діджиталізація сприяє покращенню оптимізації організаційних процесів. Для прикладу, розглянемо такі інструменти як Jira та Kanban. Вони є основними в цій сфері та сприяють ефективній організації робочого процесу та виконанню завдань. Це набір інструментів, за допомогою якого можна значно простіше приймати стратегічні рішення, точно визначати призначення завдань та відстежувати їх стан.

Управління проектами – це процес управління командою, координація команди, матеріальних і фінансових ресурсів протягом всього життєвого циклу проекту за допомогою сучасних методів управління. Основною метою являється досягнення поставлених цілей. Для полегшення роботи в управлінні проектами використовуються такі фреймворки та інструменти як Jira та Kanban, котрі будуть розглянуті нижче [2, с. 16].

Kanban вважається популярним фреймворком для використання його в розробці гнучкого ПЗ. Під час цього вимагається постійна комунікація між командами та повна прозорість роботи. За допомогою цього фреймворку в режимі реального часу команда має можливість відслідковувати будь-які зміни, робочий потік та прогрес самого завдання. Також Kanban адаптований до змін, сприяє гнучкому управлінню пріоритетами та надає можливість адаптації процесів. За допомогою дошки Kanban, яка має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, можна візуально представити потрібні робочі елементи. Члени команди можуть в будь-який момент бачити стан роботи та вносити зміни до нього. Структура дошки має п'ять пунктів: «Backlog», «To Do», «In Progress», «Review», «Done» [3].

Jira – це гнучка програма, яка має широкий набір функцій та призначена для організації комунікацій з користувачами. Переважно вона використовується

в сферах розробки програмного забезпечення та управління проектами. Atlassian Jira є досить популярним інструментом для тих команд, які прагнуть ефективно керувати своїми проектами та мати можливість вносити зміни до них. Завдяки своїй простоті у використанні дана програма може бути впроваджена в різних проектних середовищах. Так само, як і в Kanban, Jira має свою дошку, завдяки якій представлено робочий процес команди в рамках проекту. При використанні гнучкого підходу дана дошка є надзвичайно корисною, оскільки включає в себе безліч аспектів, які допомагають команді краще розуміти пріоритетність робіт та спостерігати за їх прогресом [4].

В підсумку можна сказати, що в Jira та Kanban можна використовувати різні методології управління проектами. Завдяки їх адаптивності та гнучкості в команді є можливість налаштувати найкращий підхід індивідуально для кожного проекту. Також використання цих двох елементів допомагатиме створенню гнучкого, прозорого і ефективного середовища, завдяки якому, між членами команди буде покращена комунікація, яка сприятиме підвищеній продуктивності, забезпечить здатність швидко адаптуватись до різних умов та змін в проектному середовищі.

Загалом, цифрове впровадження процесів управління проектами сприяє досягненню цілей та гарантує високий рівень організації. Серед основних переваг цифрової трансформації можна виділити поліпшення клієнтського досвіду та гнучкість. За допомогою відповідних інструментів та технологій можна забезпечити персоналізовану взаємодію між клієнтами та замовниками, а також організувати гнучкість різних процесів [5].

Ключові слова: діджиталізація; управління технічними процесами; оптимізації організаційних процесів; управління проектами.

Список використаних джерел

1. *Що таке діджиталізація, які переваги вона надає бізнесу* URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-didzhitalizacija-ta-jaki-perevagi-vona-nadae-biznesu>.
2. Блага Н. *Управління Проектами навчальний посібник 2021. с. 151.*
3. *What is kanban?* URL: <https://www.atlassian.com/agile/kanban>.
4. *What Is Jira?* URL: <https://www.productplan.com/glossary/jira/>.
5. *Цифрова трансформація: переваги та основні напрямки* URL: <https://www.xerox.com/uk-ua/services/insights/shcho-take-tsifrov-zats-ya-nav-shcho-vona-potr-bna>.

Управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджіталізації бізнесу

Максим Рожок

аспірант,

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

e-mail: Rozhok.MV@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0002-0430-7056

В сучасних умовах економічного, суспільного розвитку динамічні техніко-технологічні зміни, обмін інформацією, технологізація, цифровізація процесів як операційної, виробничої так і управлінської діяльності підприємства стають основою їх успішного функціонування та розвитку. Доступ до мережі Інтернет, широке використання інформаційних ресурсів в усіх сферах функціонування та переваги які забезпечують підприємствам доступ та ефективне використання технологічних та інформаційних ресурсів актуалізують питання більш швидкого та активного впровадження процесів діджіталізації бізнесу в Україні. Проте слід зазначити, що сама розробка та впровадження сучасних цифрових технологій представлених новим програмним забезпеченням, цифровими платформами, мобільними додатками, іншими цифровими продуктами, системами є результатом розробки і впровадження інновацій, нових інноваційних процесів та технологій.

Економічне і ринкове середовища загалом перебувають в стані масштабних перетворень пов'язаних з цифровою трансформацією систем, процесів, комунікацій, інфраструктури. Ці трансформаційні зміни поширюються та призводять до змін багатьох сфер діяльності, водночас формуючи якісно нові типи відносин, зв'язків, обміну інформацією, загалом формуючи нові моделі ведення бізнесу чи функціонування як підприємств в цілому так і їх окремих функціональних підсистем. В цих умовах підприємства підходять до питання діджіталізації своєї діяльності по різному. Так одним із завдань яке стоїть сьогодні перед управлінцями керівниками є розробка власних стратегій діджітал-трансформацій здатних забезпечити потреби підприємства в інформаційному забезпеченні на сучасному рівні комунікаційної активності та цифрової взаємодії з використанням найбільш сучасних цифрових технологій. Впровадження такої стратегії та ефективна цифрова трансформація підприємства здатні забезпечити йому конкурентні переваги та значно вищу активність, гнучкість його діяльності, зміцнення ринкових позицій та зростання прибутків, ефективності діяльності. Проте впровадженням інноваційних процесів і забезпеченням цифрової трансформації підприємства необхідно системно управляти. Саме тому дослідження та обґрунтування наукових завдань управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджіталізації бізнесу в Україні набувають особливої актуальності та значення.

Питання розробки та впровадження інновацій, здійснення інноваційної діяльності підприємств впровадження діджіталізації у всіх сферах економічного суспільного життя, управління підприємствами досліджувалися у працях

О. Гудзь [1], С. Коляденко [2], В. Косинського [3], О. Климчук [5], Н. Мешко [6], Г. Соколова [7], О. Швець [3] та інших. Проте незважаючи на значну кількість праць присвячених діджиталізації, питання впровадження інноваційних цифрових технологій залишається повною мірою не вивченим та залишає поле для проведення подальших досліджень.

Метою наукового дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та науково-практичних рекомендацій щодо управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні засади, механізми та інструментарій управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу.

У роботі використано наступні методи дослідження: синтезу та системного аналізу, індукції та дедукції; системний, структурний, комплексний, динамічний, процесний наукові підходи; порівняння, узагальнення та інші методи.

Досліджуючи поняття діджиталізація слід зазначити декілька різних підходів та бачень його сутності та значення. Термін діджиталізація походить від англійського (digitalization) та визначається як приведення у цифрову форму або цифровізація [1,3], рідше застосовується термін оцифровування [3,4]. У дослідженнях Н. Мешко [6, с. 88] діджиталізація визначається як процес оцифровування, переведення на електронні носії різних видів інформації. Такої ж думки дотримується С. Коляденко зазначаючи діджиталізацію способом приведення різних видів інформації до електронних цифрових форматів [2, с. 107]. У працях Г. Соколової діджиталізація трактується як створення цифрової версії документації, відео та аудіо інформації і власне трактується як певний перехід від аналогового формату збереження даних до цифрового, що дає можливість збереження даних у бітах та байтах [7, с. 94]. Таким чином, забезпечують можливість економічного збереження інформації в великих обсягах на відносно невеликих носіях і водночас можливості тривалого використання і архівування збереження інформації, що потребуватиме значно менших витрат ніж накопичення та збереження інформації в попередніх її форматах.

За іншими науковими підходами діджиталізація визначається як процес впровадження нових технологій, що одночасно дає можливість удосконалювати покращувати процеси здійснення операційної діяльності підприємства з виробництва продукції чи надання послуг та покращувати роботу економічної системи підприємства загалом. Таким чином, акцентується увага на важливості цифровізації в процесах обслуговування клієнтів та надання різних видів сервісів починаючи зі сфери охорони здоров'я та освіти, завершуючи послугами та сервісами державного адміністрування [6].

Як зазначають науковці, однією із проблем поширення цифровізації є розробка та впровадження таких стратегій діджиталізації які були б орієнтовані одночасно на врахування технологічних змін та змін ринкової кон'юнктури. Однієї із

головних особливостей умов діджиталізації науковцями зазначається формування середовища швидкої цифрової взаємодії бізнесу та споживачів, комфортної та доступної для користувачів всіх груп. Безумовно, питання впровадження цифрової трансформації потребують формування відповідного інституційного середовища, правових та інституційних умов які забезпечуватимуть їх ефективне масштабне застосування. Проте не менш важливими є завдання впровадження цифровізації в системах управління окремих підприємств, організацій, що актуалізує питання формування ефективних систем управління орієнтованих на тренди ринку.

Узагальнюючи зазначимо, що управління інноваційної діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу потребує прийняття низки управлінських рішень спрямованих як на формування інституційно-правового середовища сприятливого для впровадження підприємствами процесів цифровізації та загального прискорення цифрової трансформації економічних систем, а також спрямованих на стимулювання інноваційної діяльності впровадження цифрових технологій, розбудову та впровадження інтегрованих інформаційних систем, використання підприємствами сучасного програмного забезпечення, цифрових електронних платформ, додатків, перехід на цифровий документообіг та здійснення інших заходів з використанням нових цифрових технологій з метою найбільш ефективною та водночас докорінної цифрової трансформації системи управління підприємствами.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. № 2(24). С. 4-12.
2. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2016. № 6. С. 105-112.
3. Косинський В.І., Швець О.Ф. *Сучасні інформаційні технології.* К.: Знання, 2012. 319 с.
4. Кириченко О.С. *Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія.* Київ, Університет економіки та права «КРОК». 2021. 368 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/kyrychenko_0019.pdf.
5. Климчук О.В. *Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні.* *Економіка і організація управління.* 2021. № 1 (41). С. 72-85.
6. Мешко Н.П., *Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія.* Донецьк: Юго-Восток, 2012. 470 с.
7. Соколова Г.Б. *Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні.* *Економічний вісник Донбасу.* 2018. № 1(51). С. 92-96.

Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції

Дмитро Полтавський

аспірант,

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

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

ORCID: 0009-0004-6560-4486

Інновації, інноваційний розвиток, впровадження інновацій в сучасному світі виступають основою стабільного та ефективного функціонування підприємств і забезпечення їх майбутнього зростання. Впровадження інновацій є однією із головних умов стратегічного розвитку та конкурентоспроможності підприємств у всіх сферах діяльності. Особливого значення розробка та впровадження інновацій, забезпечення інноваційного розвитку має для підприємств, які працюють в високотехнологічних галузях та сферах економіки: машинобудуванні, енергетиці, хімічній галузі, сфері інформаційних технологій та спрямовані на експортну діяльність – реалізацію продуктів та послуг на зовнішніх економічних ринках, діяльність в умовах євроінтеграції. Сучасний техніко-технологічний розвиток, динаміка та непередбачуваність ринкових, суспільних економічних змін, зростання ринкової конкуренції потребують швидкої адекватної реакції підприємств на ринкові економічні зміни у створенні та просуванні продуктів і послуг. Загалом інноваційна діяльність виступає основою інноваційного розвитку підприємства. Саме тому виникає актуальність, потреба, в подальшому дослідженні та обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції.

Теоретичні засади сутності інновацій, управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції ґрунтовно та повно досліджувалися у працях багатьох провідних науковців, О. Андронova [1], Ю. Бажал [2], О. Дацій [3], М. Денисенко [4], С. Ілляшенка [5], М. Крупка [8], А. Череп [1] та інших науковців. Проте незважаючи на значну кількість ґрунтовних праць обґрунтування теоретико-методичних засад та напрацювання практичних рекомендацій щодо механізмів, методів, інструментів управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції потребують подальших досліджень.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні засади, механізми та інструментарій управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та науково-практичних рекомендацій щодо формування та впровадження управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції.

У роботі використано наступні методи дослідження: аналізу та синтезу індукції та дедукції; порівняння, узагальнення; системний, процесний,

структурний, комплексний, динамічний та інші наукові підходи.

Значна увага науковців зосереджується на питаннях сутності інновацій, класифікації інновацій, плануванні та впровадженні інноваційної діяльності, дослідженні структури інноваційного процесу, особливостей та моделей впровадження продуктивних та процесійних інновацій. Проте, всі ці дослідження є основою формування наукової парадигми в розумінні того, що інновації є основою інноваційного розвитку, а інноваційний розвиток виступає як джерелом так і рушійною силою технологічних змін, науково-технічного прогресу, що призводить до змін суспільно-економічного характеру та змінює промислові устрої в функціонуванні світових економік.

Поняття інновація походить від латинського слова «novare», що перекладається як зміни, оновлення [1, 2]. Є й інший переклад, адже з англійської мови «innovation» визначається як впровадження інновацій, винаходів у виробництво, практичну діяльність [3,4].

Понятійний апарат дослідження «інновацій», «інноваційного розвитку» відзначається багатогранністю та поліаспектністю. Можна виокремити найбільш поширені бачення та трактування науковцями цих понять. Так, інновації визначаються як процес розроблення, впровадження у виробництво та комерціалізацію нових продуктів; як результат досягнень розвитку науково-технічного прогресу; як інвестиційна діяльність в розробку новацій, нових наукових знань, нових товарів та технологій, їх впровадження в виробництво; здійснення фундаментальних та прикладних наукових досліджень і створення новацій; впровадження нових технологій та їх поширення, дифузії; трансфер технологій та інші. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» 05.12.2012 р. [6]. Інновації визначаються як конкурентоспроможні технології, продукти чи послуги, що є новими, новоствореними чи удосконаленими, що значно покращують структуру та забезпечують зростання якості виробничої, соціальної сфери. Водночас, законом визначається, що інноваціями є як проекти та послуги, так і будь-які нові інноваційні рішення в сферах операційної діяльності, управління, комерційної діяльності.

За визначенням інших науковців за підходом «інновація як зміна» зазначається, що інновації виступають цільовими, а отже запланованими змінами в роботі підприємства, його функціонуванні як системи [2,3]. Крім цього авторами наголошується на змінах якості виробництва, яка є наслідками впровадження нової техніки та технологій чи нових форм організації діяльності підприємства.

Ключовими ознаками інновацій та інноваційної діяльності є важливість та необхідність комерціалізації новостворених розробок, результатів проведених досліджень; застосування інновацій як рушійної сили зростання конкурентоспроможності продукції, послуг та самих бізнесів; сам інноваційний продукт чи технологія виступають результатом проведених фундаментальних, прикладних наукових досліджень чи НДДКР.

Використання знань, управління знаннями має ключове завдання в

забезпеченні інноваційного розвитку підприємства і є невід'ємною складовою формування його інноваційного потенціалу. При цьому мають бути враховані й інші складові потенціалу підприємства, і в першу чергу кадрова та фінансова його складові, що дають можливість як для залучення нових, так і до розвитку знань, необхідних для інноваційної активності підприємств.

Узагальнюючи слід зазначити, що науковці зосереджують увагу на різних баченнях як сутності, так і ролі та значення інновацій, серед яких найбільш поширеними є розуміння інновацій як результату наукової діяльності, сутності інновацій як рушійної сили науково-технічного прогресу; значення інновацій як основи циклічності та еволюціонування економічного розвитку загалом, і в цьому аспекті інновації досліджуються як основа забезпечення інноваційного розвитку; як базис отримання та можливості впровадження якісних змін не лише у виробничій, операційній діяльності, але й в економічному та соціальному житті; як головний фактор забезпечення та зростання конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Андропова, О. Ф. Череп А.В. *Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: монографія*. К.: Кондор, 2007. 356 с.
2. Бажал, Ю.М. *Економічна теорія технологічних змін*. К.: Заповіт, 1996. 240 с.
3. Дацій, О.І. *Державне регулювання інноваційної діяльності в Україні*. Економіка АПК. 2004. № 3. С.18-22.
4. Денисенко, М.П. *Інноваційна діяльність підприємств України: суть, оцінка та напрями активізації*. Проблеми науки. 2008. № 6. С.9-16.
5. Ілляшенко, С.М. *Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці*. Суми: Університетська книга, 2005. 582 с.
6. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 40-IV // *Офіційний вісник України*. 2002. № 31. С. 1447.
7. Кириченко О.С. *Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія*. Київ, Університет економіки та права «КРОК». 2021. 368 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/kyrychenko_0019.pdf.
8. Крупка, М. І. *Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України*. Львів: Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2001. 608 с.

Цифровізація управління виробничими процесами на основі RFID-технології

Віталій Олійник

аспірант,

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

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

ORCID: 0009-0004-0431-7803

Сучасний економічний розвиток як на рівні підприємств так і в цілому країн, чи їх глобальних об'єднань пов'язують з активним створенням та впровадженням сучасних цифрових технологій Четвертої промислової революції. Цифровізація процесів діяльності окремих підприємств та впровадження цифрової трансформації з прийняттям відповідних державних цільових програм стають трендами сучасності здатними забезпечити високу ефективність у всіх сферах функціонування в яких здійснюються такі інновації та забезпечити значні конкурентні переваги на внутрішньому ринку та можливості включення до глобальних ланцюгів постачання на зовнішніх міжнародних ринках. З впровадженням цифрових інноваційних технологій інформаційне суспільство змінюється, активується рух капіталів, робочої сили зростають можливості щодо виходу на зовнішні ринки як потужних промислових підприємств так і підприємств малого та середнього бізнесу зданих представити на міжнародних ринках нові інноваційні товари. Відповідно зростає конкуренція на міжнародних економічних ринках і водночас зростають вимоги до якості, конкурентоспроможності та технологічної відповідності представленої на ринках продукції та послуг. Не менш важливим сучасним трендом стає швидкість опрацювання інформацію та економія витрат пов'язаних з процесами обробки та руху інформації та матеріальних ресурсів, що також виступають важливими складовими конкурентоспроможності підприємств та отриманням ними ринкових переваг.

Проте завдання пришвидшення та оптимізації обробки інформації вимагає від підприємств впровадження цифровізації в управлінні виробничими процесами з застосуванням сучасних інноваційних технологій. Однією із таких інноваційних розробок є RFID-технології які дають можливість проводити радіочастотну ідентифікацію та розбудувувати на підприємстві унікальну систему ідентифікації матеріальних ресурсів з можливостями швидкої передачі інформації та перевагами роботи в глобальних системах. Все це дає підстави говорити про значну актуальність та доцільність проведенням теоретико-методичних досліджень та напрацювання практичних рекомендацій в питаннях цифровізації управління виробничими процесами підприємства на основі RFID-технологій.

Проблеми цифровізації, впровадження нових цифрових технологій Четвертої промислової революції, як на рівні підприємств так і в глобальному економічному середовищі досліджувалися у працях провідних світових та

вітчизняних науковців: О. Гірної [1], О. Гудзь [2], А. Гуренко [3], О. Гашутіна [3], Г. Дугінець [4], Н. Черкаса [5] та інших науковців. Проте незважаючи на праці в цьому напрямі питання обґрунтування теоретико-методичних та науково-прикладних засад цифровізації управління виробничими процесами підприємства на основі RFID-технології потребує подальшого дослідження.

Об'єктом дослідження є процес цифровізації управління виробничими процесами підприємства на основі RFID-технології.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні засади, механізми та інструментарій цифровізації управління виробничими процесами підприємства на основі RFID-технології.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та науково-практичних рекомендацій щодо цифровізації управління виробничими процесами підприємства на основі RFID-технології.

У роботі використано наступні методи дослідження: аналізу та синтезу індукції та дедукції; порівняння, узагальнення; системний, процесний, структурний, комплексний, динамічний та інші наукові підходи.

Однієї із провідних сучасних технологій четвертої промислової революції в індустрії, призначеною для цифровізації процесів на рівні операційної виробничої діяльності підприємств є технологія RFID [1]. Технологія RFID являє собою спосіб радіочастотної ідентифікації об'єктів та подальшої передачі цієї інформації з формуванням глобальної унікальної системи [2]. Передусім фахівці обґрунтовували доцільність застосування цієї технології в виробничих системах підприємств, проте нині можливості технології RFID значно розширилися, що обумовило доцільність її застосування в різних сферах функціонування та різних напрямках економічної діяльності підприємств і в тому числі в глобальних ланцюгах постачання на зовнішніх міжнародних ринках.

Однією із складових технології є транспондер RFID, що забезпечує високу швидкість роботи з інформацією. Таким чином підприємства отримують можливість управляти виробничими процесами чи процесами переміщення товарів опрацьовуючи інформацію в режимі реального часу [3]. Технологія RFID забезпечує можливість оптимізації виробничих та логістичних процесів, операційної діяльності підприємств. Окремого значення ця технологія має у формуванні глобальних ланцюгів постачання, адже передбачена технологією цифрова автентифікація дає можливість значно швидше та з меншими зусиллями, часом та ресурсами проходити митний контроль та забезпечує захист продукції від фальсифікації і неправомірного використання товарних знаків.

На думку науковців саме науково-технічний прогрес дає можливість впроваджувати розробки інновації, створювати та забезпечувати виробництво нових видів продукції, послуг удосконалювати виробничі процеси та технології виробництва, просування, збуту [4].

Науково-технічний прогрес загалом визначається як комплекс заходів, дій здатних забезпечити ефективні техніко-технологічні зміни розвиток підприємств з розширенням та більш ефективною реалізацією функціональних

можливостей економічних, соціальних, техніко-технологічних систем, з формуванням більш ефективних взаємозв'язків та комунікацій та зміцненням їх науково-технічного та економічного потенціалу [5]. Рівень техніко-технологічного розвитку підприємств визначається переліком показників таких як: впровадження автоматизації та технологізації логістичної діяльності; техніко-технологічне забезпечення роботи складів та управління запасами; оновлення автопарку підприємства та його транспортної інфраструктури; рівень кваліфікації компетентності персоналу, забезпеченість кадрами та ефективність роботи працівників; впровадження автоматизованих систем управління; рівень забезпечення необхідним обладнанням та його оновлення; рівень цифровізації комп'ютеризації робочих місць підприємства; обсяги витрат на виробництво чи реалізацію продукції, надання послуг та інші.

Узагальнюючи зазначимо, що розвиток науково-технічного прогресу актуалізує питання необхідності впровадження інновацій та їх імплементації в процеси виробничої логістичної чи збутової діяльності підприємства. Зміни процесів технологій виробництва здійснюються на засадах впровадження нових інноваційних технологій Індустрії 4.0. Удосконалення процесів виробничої та операційної діяльності підприємства їх приведення у відповідність до сучасних трендів Індустрії 4.0. потребуватимуть впровадження RFID-технології, автоматизації виробничих, складських процесів та систем; впровадження цифровізованого документообігу, обліку та звітності, в тому числі і в операційній виробничій діяльності, управлінні складськими запасами, рухом та переміщеннями товарів; операційної діяльності підприємства, що разом складатимуть комплекс необхідних для забезпечення відповідності та необхідного рівня конкурентоспроможності заходів здатних забезпечити високу ефективність, прибутковість діяльності підприємства.

Науковці зазначають, що значними перевагами впровадження RFID-технології є зростання швидкості опрацювання значного обсягу інформації про товари, продукцію та значне зниження рівня як операційних так і постійних витрат внаслідок зменшення обсягу часу необхідного для проведення операцій прийняття, передачі продукції та зменшення кількості працюючих необхідних для виконання цих операцій. Іншою унікальною характеристикою, перевагою RFID-технології є можливість роботи з широким асортиментом; з одиничними товарами та малими партіями продукції. Такі можливості цієї інноваційної технології мають особливе значення та надають компаніям значні конкурентні переваги в умовах впровадження кастомізації, індивідуалізації виробництва продукції чи надання послуг, оскільки кастомізація є одним із головних трендів промислового виробництва Індустрії 4.0., а тенденції індивідуалізації продукції під потреби споживачів замовників набувають все більшого поширення і стають вимогою до виробників в багатьох сферах діяльності та напрямках виробництва. RFID-технології дають можливість здійснювати швидкий ефективний облік, контроль за переміщенням товарних запасів продукції в умовах кастомізації, за окремими одиницями товарів чи малими партіями, з мінімальними витратами

на це часу та фінансових ресурсів, що забезпечує унікальність та високу ефективність застосування цієї технології в умовах промислових змін Індустрії 4.0.

Ключові слова: управління, цифровізація, виробничі процеси, RFID-технології.

Список використаних джерел

1. Гірна О.Б. Локальні та глобальні аспекти формування доданої вартості у ланцюгу поставок. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. №1. С. 22-28.
2. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4–12.
3. Гуренко А.В., Гащутіна О.Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. №19. 2018. С106-110.
4. Дугінець Г.В. Глобальні ланцюги вартості: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2018. 412 с.
5. Черкас Н. Концепції глобальних мереж таланцюгів створення вартості. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. №3. С. 60–70.

Розбудова систем управління організаціями в сучасних умовах

Оксана Кириченко

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

Ефективний розвиток організації потребує розбудови та впровадження системи управління організацією та узгодженої планової роботи цієї системи з метою найкращого і найбільш оптимального використання всіх наявних кадрових, матеріальних, фінансових та техніко-технологічних ресурсів організації. Внаслідок цього застосування системного підходу до планування та управління діяльністю організацій є важливим.

Узагальнення концептуальних засад системного підходу до планування та управління діяльністю організацій було детально здійснено у працях Апелло Юргена [1], Т. Божидарніка, [2], М. Василик, [3], Л. Дикань, [4], М. Бутка [5] та інших науковців.

Метою проведеного дослідження є узагальнення концептуальних засад системного підходу до планування та управління діяльністю організацій.

Об'єктом дослідження виступають концептуальні засади системного підходу до планування та управління діяльністю організацій.

Методичною основою проведеного дослідження стало застосування системного, структурного системно-структурного наукових підходів, методів аналізу та синтезу, узагальнення. Досліджено, що організація є соціальним утворенням, яке створюється для досягнення певної мети або місії, має чітко окреслені визначені межі, діє на певних засадах та потребує застосування всіх необхідних функцій управління; вадливим завдання планування та управління є організація та спрямування діяльності окремих складових підсистем, елементів системи з метою забезпечення взаємодії та загального функціонування системи та її складових. Створення, розбудова та функціонування в організацій здійснюється на засадах системного підходу як провідного наукового концепту, також із застосуванням інших наукових підходів, таких як процесний, структурний, функціональний, комплексний, кількісний, якісний, ресурсний, динамічний та інші.

Отримані результати та практична цінність дослідження полягає в узагальненні концептуальних засад системного підходу до планування та управління діяльністю організацій, визначення головних його ознак; цілісності – означає, що організація як система сформована з сукупності окремих елементів, які взаємопов'язані та взаємодіють між собою, мають певні властивості; подільності с - визначає те, що система складається із підсистем та елементів, які мають власні характеристики; структурності – оскільки організація як система має певну структуру. Елементами системи організації є певна частина системи, яка має особливі, притаманні їй риси, характеристики, властивості. Існування

системи як цілісності відбувається завдяки налагодженим, встановленим зв'язкам між елементами цієї системи.

Завдяки системі управління забезпечується формування конкурентоспроможності організації, її успішної роботи на ринку, виживання і розвитку в кризових умовах та забезпечення можливості ефективно та швидко реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. *Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 432 с.*
2. *Божидарнік Т.В., Василик М.Н. Креативний менеджмент. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.*
3. *Кириченко О.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с.*
4. *Мошек А. Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник/ за заг. ред. Г. А. Мошека. Київ: Ліра-К, 2019. 808 с.*
5. *Дикань Л.В. Стратегічне управління. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.*
6. *Стратегічний менеджмент: навчальний посібник /за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.*

Сучасний стан та основні напрямки планування діяльності організації

Олександра Русакова

студентка МЕН-23(заоч.),

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

e-mail: RusakovaOE@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

науковий керівник,

доктор економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID:0000-0001-5244-8323

На сучасному етапі обов'язковою умовою забезпечення стабільного економічного розвитку будь-якого підприємства виступає активізація інвестиційних процесів, всебічне удосконалення системи управління, організації виробництва, праці, фінансування, маркетингу та збуту, що зумовлює безперервне загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, ускладнення споживчих вимог покупців, глобалізацію економічних відносин, прискорення науково-технічного прогресу. Саме тому, постійна мінливість ринкового середовища зумовила необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємстві.

В умовах мінливої ситуації на ринку, щоб бути конкурентоспроможними, перед підприємствами постає необхідність в розробленні довгострокової стратегії розвитку.

У цих умовах українським підприємствам необхідно підвищувати ефективність використання факторів виробництва, розвивати нові конкурентні переваги, які мають забезпечити їх успішну інтеграцію до європейських та світових ринків. І в цьому контексті, стратегічне управління підприємством повинно стати для вітчизняних підприємств одним з «локомотивів» процесу інтеграції в світовий економічний простір на партнерських засадах.

Найактуальнішим у втіленні стратегічного планування для вітчизняних господарюючих суб'єктів є гармонічне поєднання двох його аспектів: маркетингового стратегічного планування; стратегічного планування інноваційної діяльності.

В сучасних наукових дослідженнях змістовно обґрунтовано необхідність використання стратегічного підходу до планування окремо інноваційної або маркетингової діяльності підприємства. Вивчення закономірностей інноваційного розвитку підприємства є одним з провідних напрямків економічних досліджень, концептуальні засади яких було сформовано у наукових працях видатних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, таких як О. І. Амоші, Ю. М. Бажала, В. М. Гейця, В. А. Євтушевського, С. М. Ілляшенко, О. Є. Кузьміна, А. А. Пересади, М. І. Туган-Барановського, М. Г. Чумаченко, Н. І. Чухрая, А. І. Яковлева, І. Ансоффа, Й. Шумпетера, А. Чандлера, Л. Канторовича, Р. Нельсона, Н. Нурєва, С. Уінтера, Б. Санто та ін.

Жодне підприємство, в процесі своєї діяльності, не може повною мірою контролювати зовнішні чинники, тому має до них пристосовуватися. На його функціонуванні також відбивається і соціально-економічна ситуація в країні, рівень конкуренції, законодавча база та правове поле загалом. Перед підприємством, орієнтованим на стратегічне управління, виникає необхідність визначення вибору маркетингової стратегії, яка відповідає саме цілям і завданням компанії. В економічній теорії існують п'ять основних видів маркетингової стратегії, на основі яких підприємства реалізують свою маркетингову діяльність: концепція вдосконалення виробництва; концепція вдосконалення товару; концепція інтенсифікації комерційних зусиль; концепція маркетингу; концепція соціально-етичного маркетингу [2].

Концепція вдосконалення виробництва характеризується зниженням цін на товари і послуги за рахунок підвищення економічної ефективності виробництва методом впровадження нових технологій, тобто активної інноваційної діяльності. Таким чином інноваційна і маркетингова діяльність тісно пов'язані одна з одною.

За твердженням науковців в умовах сьогодення найбільший вигравш для підприємств можливий в сфері наукових досліджень та розробок, тому важливим завданням стає перехід до планування «безперервного інноваційного процесу» [3, 4].

Інноваційний процес можна визначити як процес послідовного перетворення ідеї в товар, що проходить етапи фундаментальних досліджень, конструкторських розробок, маркетингу, виробництва, і, на кінець, збуту, – процес комерціалізації технології.

Стратегічне планування підприємства ґрунтується на чіткому формулюванні місії підприємства, визначенні глобальних цілей підприємства, складанні бізнес-портфеля і розробленні узгоджених між собою стратегій підрозділів [1, с. 59].

Формування процесу маркетингового стратегічного планування передбачає виділення певних етапів. Не існує єдиного підходу щодо складових етапів і послідовності процесу стратегічного планування. Спільною рисою всіх підходів є виділення таких складових етапів, як стратегічний аналіз та розробка стратегії. Якщо маркетинговий стратегічний аналіз планування, то формулювання маркетингової стратегії вважається базовою та розглядається як першочерговий етап цього процесу.

Доволі часто інноваційний процес пропонується розглядати у тісному зв'язку з інвестиційною діяльністю, яка створює фінансові передумови для практичного впровадження інновацій. Увага акцентується на вартісній оцінці відповідних активів, наявність яких, врешті-решт, вважається ознакою здатності підприємства до забезпечення розвитку на власній основі. Слід зазначити, що при цьому відбувається ігнорування складних передумов що змушують до впровадження інноваційного процесу, а саме – маркетингові дослідження та планування.

Провідна роль інновацій в процесі соціально-економічного розвитку

підприємства, величезне різноманіття джерел, напрямків і факторів інноваційної діяльності обумовили виникнення численних поглядів та думок щодо економічної сутності інновацій, а також закономірностей перебігу інноваційних процесів. З цієї точки зору можна виділити чотири основні концептуальні підходи до вирішення даного наукового питання: науково-технічну; маркетингову; підприємницьку; інтелектуальну.

Головними факторами, які обумовлюють динаміку інноваційних процесів (генерацію, відбір та впровадження інновацій) на підприємстві, насамперед є такі: науково-технічний прогрес, що знаходить втілення у формуванні та розвитку виробничо-технологічної основи підприємства; ринкові можливості підвищення конкурентоспроможності, використання яких надає суб'єктам господарювання доступ до конкурентних переваг над іншими учасниками ринку.

З огляду на це, постає необхідність розробки загальної системної концепції управління. Саме вона включає вибір цілей функціонування підприємства, визначення складу рішень, що повинні призвести до реалізації цілі, використання оптимальної технології підготовки управлінських рішень, формування організаційної структури управління підприємством та його структурними підрозділами, тощо. При цьому дуже важливо, щоб управлінська діяльність структурного підрозділу була націлена на реалізацію тільки тих цілей, для яких він створений [5, с. 12].

Таким чином, якщо стратегія підприємства є визначенням місця та ролі на ринку товарів, то стратегічне планування – це конкретна вказівка на спосіб досягнення цього стану. Воно базується, з одного боку, на цілях і завданнях, поставлених у ході розробки стратегії, а з іншого – на прогнозах у різних сферах розвитку.

Стратегічне планування – це планування від майбутнього до теперішнього виходячи з глобальних ідей та поставлених цілей підприємства. Стратегія не функція часу, а функція поставленої мети розвитку, специфічний, орієнтований на майбутнє напрям розвитку [5].

Завжди треба пам'ятати, що застосування стратегічного планування створює найважливіші переваги у функціонуванні підприємства: готує підприємство до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу його різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві.

Тому для успішного стратегічного планування розвитку підприємств доцільно враховувати рекомендації такого характеру:

1. необхідно визначити місце і роль інновацій в реалізації загальної стратегії підприємства;
2. важливе значення має структуризація цілей розвитку підприємства;
3. потрібно враховувати чинники, які сприяють або перешкоджають досягненню цілей підприємства, спрямованого на інноваційний розвиток;
4. інструментом досягнення цілей розвитку підприємства є інноваційна стратегія, що повинна бути орієнтованою на освоєння базових інновацій та ін-

тегрованої до загального стратегічного маркетингового плану, який дозволяє забезпечити конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках;

5. концепція стратегічного плану повинна ґрунтуватися на розробці теоретичних основ сутності, рушійних сил інноваційного розвитку підприємства, встановленні впливу його керівників на прискорення чи уповільнення інноваційного процесу, економічні відносини і механізм реалізації цілей.

Для успішної реалізації діяльності будь-якого вітчизняного підприємства необхідні нові підходи в розробленні стратегічного планування для досягнення швидкого прориву в економіці. Необхідний вибір такої стратегії, яка б супроводжувалась різким зниженням витрат, була б високотехнологічною, легко інтегрованою в існуючу систему виробництва та управління з високою швидкістю реалізації, яка була б наповнена новаторськими ідеями. Умовою виходу підприємств на передові позиції в сьогодишньому українському конкурентному середовищі і їх «виживання» в ринковій економіці є їх стратегічний маркетинговий розвиток, який розуміють як постійне і усебічне вдосконалення та розвиток системи маркетингу та маркетингової діяльності підприємства відповідно до його інноваційного потенціалу.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Гросул В.А. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. / В.А. Гросул, Г.С. Мамаєва // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. - 2012. - Вип. 1(1). - С. 201-205.
2. Малиновський Ю.В. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю.В. Малиновський, І.П. Малиновський, Д.Р. Цьвок // *Науковий вісник НЛТУ України*. - 2012. - Вип. 22.11. - С. 271-277.
3. Міцирікова А. К. Стратегічне планування на підприємстві [Електронний ресурс] / А. К. Міцирікова // *Управління розвитком*. - 2014. - № 13. - С. 60-62. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2014_13_27.pdf.
4. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: Монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. – 435 с.
5. Тридід О.М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук / О.М. Тридід; Донецький національний університет. – Донецьк, 2003. – 31 с.
6. Чучмарьова С. Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві [Електронний ресурс] / С. Ю. Чучмарьова // *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. - 2013. - № 767. - С. 243-248. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_767_36.pdf.

Формування позитивного іміджу підприємства

Антоніна Васюк

студентка МЕН-213,

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

e-mail: VasiukAH@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

науковий керівник, доктор економічних наук,

доцент кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Для того щоб підприємство досягло стійкого та довгострокового позитивного ділового успіху, необхідною умовою є створення сильного іміджу підприємства. Він надає можливість здобуття організацією певної ринкової сили, захищає підприємство від атак конкурентів, укріплює позиції відносно товарів-замінників та полегшує доступ фірми до різного роду ресурсів. Вдало сформований імідж запам'ятовується і закріплюється у свідомості цільової аудиторії, він є своєрідним сигналом до позитивного сприйняття підприємства і завдяки цьому може подолати такі перешкоди, як недовіра і неувага, характерні для масової свідомості.

В епоху «інформаційного суспільства», коли уявлення людей про світ і процеси, що відбуваються, значною мірою формуються засобами масової комунікації, коли репутація будь-якого суб'єкта і об'єкта стала відігравати набагато важливішу роль, імідж підприємства набуває статусу одного з основних ресурсів, які зумовлюють його економічну перспективу. Необхідність дослідження іміджу підприємства зумовлена тим, що це реальний управлінський ресурс, що істотною мірою зумовлює успішність його економічних і соціальних позицій; важливістю виявлення основних структурних компонентів іміджу підприємства; необхідністю дослідження комунікаційних процесів, що впливають на формування іміджу фірми. Імідж підприємства стає ключовим джерелом відмінностей, яким керується споживач при здійсненні купівлі. Це спосіб представлення організації, її цінностей та зобов'язань перед споживачем.

В умовах жорсткої ринкової конкуренції між підприємствами, які пропонують ідентичні товари та послуги, загострюються питання завоювання ринку збуту та приваблення потенційного клієнта. Одним з основних інструментів покращення становища на ринку є позитивний імідж підприємства, який вирізняє його серед аналогічних за видом діяльності організацій, підсилює ринкові позиції, збільшує ринкову вартість компанії, розширює коло постійних споживачів.

Імідж організації складається із певного набору елементів, які пов'язані між собою. Такі елементи є результативними чинниками, які формуються на підставі проведення маркетингової комунікаційної компанії. Корпоративна культура – це сукупність цінностей, правил, звичаїв, традицій, норм етики бізнесу та управління, які не закріплені законодавством, але надзвичайно

важливі для успішної діяльності підприємства. Імідж керівника включає уявлення про здібності, психологічні характеристики, зовнішність, його харизму. Імідж персоналу – це узагальнений образ персоналу, що розкриває найхарактерніші для нього риси: професійну компетентність, соціально-психологічні характеристики співробітників, соціально-демографічні і фізичні дані, рівень освіти. Фірмовий стиль – це візитна картка підприємства. Фірмовий стиль сприймається безпосередньо, візуально, запам'ятовується завдяки тому, що має складові, які впливають на органи чуттів, — це звуки, аромати, кольори. Він існує фізично, реалізуючись у продукції підприємства, фірмовому одязі, в рекламних матеріалах. Соціальний імідж – уявлення широкої громадськості про соціальні цілі та роль організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства, підтримка національних соціальних проєктів, дотримання прав людини. Імідж роботодавця – залучення і утримання професійних кадрів, рівень оплати праці, турбота про персонал, якість соцпакета, система управління персоналом. Ділова репутація – уявлення про підприємство як суб'єкт ділової активності. Ділова репутація підприємства містить морально-етичні та ділові ознаки менеджменту підприємства, стабільні партнерські відносини з постачальниками тощо. Зовнішній імідж формується інструментами паблік -релейшнз. Це висвітлення громадської діяльності компанії та її керівництва, спонсорські акції, контакти зі ЗМІ та забезпечення їх матеріалами для висвітлення позитивного іміджу підприємства. Внутрішній імідж підприємства створюють відносини персоналу і керівництва, їх загальне спрямування, атмосфера. Формуванню внутрішнього іміджу сприяють такі цілеспрямовані програми як підвищення кваліфікації, спеціалізоване навчання персоналу, програми заохочення співробітників. Потрібно також враховувати нерозривний взаємозв'язок зовнішнього і внутрішнього іміджу підприємства. Ефективне формування іміджу організації – це цілеспрямована робота, кероване подання інформації із заздалегідь очікуваним результатом її впливу. Інформація повинна доводитись до аудиторії усіма каналами маркетингових комунікацій. До основних інструментів маркетингових комунікацій належать: реклама, пропаганда, паблік релейшнз, директ-маркетинг, стимулювання збуту. Кожна із складових системи має свої особливості, усі вони доповнюють одна одну, створюючи єдиний комплекс. Сильний корпоративний імідж стає необхідною умовою досягнення фірмою стійкого та тривалого ділового успіху. По-перше, він дає ефект придбання організацією визнаної ринкової сили, по-друге, підвищує специфічність та унікальність товарів, захищаючи фірму від конкурентів, зміцнюючи позиції щодо товарів-замінників. Побудова іміджу здійснюється з урахуванням основних принципів маркетингової комунікації з метою зробити підприємство відомим та привабливим.

Основними завданнями іміджу є: Підвищення ефективності реклами і різних заходів щодо просування товару; Полегшення виведення на ринок нових товарів (послуг), тому що фірмі зі сформованим іміджем вивести товар на ринок легше; Підвищення конкурентоздатності фірми, тому що в умовах рівноцінного

товару конкуренція ведеться на рівні іміджів фірм. Процес формування іміджу підприємства – це складний процес, який потребує максимальної уваги та зусиль. Важливою умовою створення іміджу є чітке розуміння керівника і персоналу підприємства у необхідній значимості створення іміджу. Імідж має наступні характеристики: Адекватність, правдивість – створений імідж повинен відповідати тому, що є насправді; Імідж – це комплексна характеристика, а не просто торгова марка, дизайн чи картинка, що легко запам'ятовується. Це ретельно пророблена біографія або історія фірми. Тому що споживач звертає увагу не тільки і не стільки на текст та ілюстрації, а підсвідомо його цікавлять якості, що утворюють індивідуальність фірми; Він ірраціональний, тому сприймається як безальтернативна сутність.; Імідж є динамічним і може змінюватися під впливом обставин та нової інформації.

Також при формуванні позитивного іміджу важливо враховувати дизайн, психологію, рекламу, PR-фахівців, що в результаті формують імідж у власних очах споживача, соціальній сфері, у державній сфері, внутрішній імідж у персоналу, та імідж у бізнес товаристві. Позитивний імідж підприємства створює соціальний та економічний ефект. Економічний ефект дає можливість отримувати більш високу винагороду за бренд, можливість розширення частки ринку, тобто збільшення обсягів продажів, та підвищує цінність бренду. Дуже суттєву роль відіграє соціальний ефект, що у свою чергу чинить досить великий вплив на споживачів, які обирають продукцію або послугу підприємства. При підвищенні економічного ефекту зростає соціальний ефект, оскільки підприємство має можливість приймати участь у благодійних акціях, спонсорстві, меценатстві, громадських рухах, підтримці екології та зайнятості населення, що є досить актуальними проблемами на сьогодні, цей засіб є досить популярним у сучасному світі та має вагомий ефект у питанні рекламування бренду. Отже, процес формування позитивного іміджу підприємства є достатньо вагомим і складним процесом у сучасних умовах економіки. Причиною ускладнення формування позитивного іміджу підприємства є загострена економічна та політична ситуація у державі та невизначеність у зовнішньому середовищі, що дає керівникам підприємства невпевненість у подальшому розвитку бренду та можливості конкурувати на нових ринках збуту, що в результаті уповільнює розвиток підприємства та іміджу в цілому.

При сформованому позитивному іміджі відбувається підвищення престижу підприємства, що збільшує цінність самого бренду, підвищення конкурентоздатності підприємства, можливість виходу на нові ринки збуту, що призведе до соціального та економічного ефекту, в результаті якого підприємство буде ефективно функціонувати та підвищувати вже набутий позитивний імідж, оскільки досконалості немає меж.

Таким чином, імідж – це форма комунікації для впливу на свідомість людей. Імідж є керованим інструментом впливу на поведінку покупців, а в результаті – і на рівень продажів. Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку, привертає споживачів і партнерів, прискорює продажі й

збільшує їх об'єм, полегшує доступ організації до ресурсів. Усі складові іміджу спрямовані на досягнення трьох основних цілей: досягнення високого рівня компетентності та ефективності в роботі з клієнтами; створення і підтримка такого позитивного іміджу, який змушує споживачів довіряти підприємству; встановлення емоційного зв'язку з покупцем і суспільством.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Костюк Г. В. *Формування позитивного іміджу підприємства. Вісник КНУТД. 2014. № 1. С. 176-181.*
2. Поліщук О. *Практика менеджменту. Бизнес. 2007. №36. С. 68–71.*
3. Ткачук О. В. *Корпоративний імідж – важлива складова успіху банку. Держава та регіони. 2006. №6. С. 297–299.*
4. Бондаренко С. М. *Імідж організації: сутність, зміст та основні етапи формування. Вісник Київського національного університету технології та дизайну. 2014. № 2 (11). С. 1-7.*
5. Орбан-Лембрик Л. Е. *Психологія управління: посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.*

Принципи, методи та моделі прийняття управлінських рішень

Валерія Ізморіна

студентка МЕН-213,

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

e-mail: IzmorinaVV@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

науковий керівник, доктор економічних наук,

доцент кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Прийняття управлінських рішень є невід'ємною частиною всієї управлінської діяльності. Цей процес вимагає від менеджерів не лише вміння аналізувати інформацію, але й приймати ефективні рішення в умовах невизначеності та обмежень. Для полегшення процесу прийняття раціональних та обґрунтованих рішень для успішного прийняття управлінських рішень використовуються різні принципи, методи та моделі.

Варто зазначити, що процес підготовки та прийняття управлінських рішень базується на відповідних принципах і його реалізація забезпечує досягнення цілей організації. Ці принципи еволюціонували з розвитком науки про управління, основи якої були закладені на початку ХХІ століття в роботах таких видатних економістів, як Г. Емерсон, А. Файоль, Г. Форд, Ф. Тейлор. Принцип забезпечення ефективності управління є загальним для кожного об'єкта управління. Кількісний аспект ефективності управління можна виразити порівнянням результатів і витрат об'єктів управління, а якісний — ступенем оптимізації управління. Принцип ефективності стосується всього менеджменту, але особливо важливу роль він відіграє при прийнятті управлінських рішень.

Принцип наукового управління визначає наукову раціональність управлінських рішень. Науковість управління полягає в тому, що кожен суб'єкт управління і кожен керівник повинні виходити з наукової основи управління, щоб визначити певні об'єктивні тенденції і залежності при виконанні своїх обов'язків щодо взаємодії різних ланок об'єктів управління організації. Принципи підбору керівників на кожному підприємстві завжди є визначальними. Його дотримання забезпечує кожне робоче місце в органі управління кваліфікованими, мотивованими, цілеспрямованими та дисциплінованими працівниками.

Найважливішим принципом управління є оптимальний розподіл функцій і відповідальності управлінської організації. Необхідність його використання залежить від наявності різноманітних функцій управління та необхідності розподілу праці. Зазначимо, що основою розподілу обов'язків є організаційна структура управління, яка визначає структурний підрозділ об'єктів управління та їх взаємозв'язки. Також важливими є принципи: єдиноначальності і колегіальності управління, індивідуальної відповідальності за доручену справу і кожне конкретне рішення, використання ініціативи і досвіду працівників,

конкретності й оперативності керівництва тощо.

Також зазначимо, що управління прийняттям рішень включає в себе цілий ряд методів для прийняття обґрунтованих та оптимальних управлінських рішень. Всі ці методи можна поділити на три групи: неформальні (евристичні), колективні та кількісні. Неформальні методи прийняття управлінських рішень базуються на інтуїції, досвіді та суб'єктивній оцінці. Одним з основних підходів цих методів є використання евристичних правил і способів мислення для прийняття швидких рішень у невизначених ситуаціях. Наприклад, такі методи дозволяють вибрати один з багатьох варіантів, що необхідно для швидкого прийняття рішень. Однак неформальні методи мають свої обмеження. Це пов'язано з тим, що вони можуть збільшувати ризик і не всі аспекти проблеми можуть бути враховані.

Колективні методи прийняття рішень передбачають залучення груп до процесу прийняття рішень. Принципи цих методів включають залучення експертів з різних дисциплін, обговорення та аналіз альтернативних рішень і досягнення консенсусу через дискусії та дебати. Наприклад, методи мозкового штурму можуть генерувати нові ідеї та рішення шляхом включення різних точок зору. Такі методи сприяють більш об'єктивному та інклюзивному прийняттю рішень завдяки різним точкам зору та досвіду учасників. Однак ці методи можуть забирати багато часу, а конфлікти між учасниками можуть потребувати вирішення.

Кількісні методи в прийнятті управлінських рішень ґрунтуються на використанні числових даних і математичних методів. Ці методи включають різні кількісні оцінки, моделювання, прогнозування та інші види обробки даних. Основний принцип цих методів полягає у використанні об'єктивних даних для оцінки різних варіантів рішень і вибору найкращого з них. Наприклад, методи оптимізації можуть бути використані для прийняття рішень, коли певні критерії (наприклад, виробництво, прибуток, витрати) повинні бути максимізовані або мінімізовані. Кількісні методи прийняття управлінських рішень дають змогу об'єктивно оцінити варіанти та прийняти обґрунтоване рішення, але також вимагають від керівництва належних навичок аналізу даних та математичного моделювання.

Зазначу, що у в теорії управління зазвичай виділяють три основні моделі прийняття рішень: класична модель; поведінкова модель; ірраціональна модель. Класична модель базується на концепції «раціональності» у прийнятті рішень. Передбачається, що той, хто приймає рішення, повинен бути абсолютно об'єктивним, логічним, мати чіткі цілі, всі його дії в процесі прийняття рішення спрямовані на вибір найкращого рішення. Класична модель припускає, що умови прийняття рішення повинні бути чітко визначені. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибрати альтернативу, яка найкраще відповідає потребам організації. Ця модель ідеально підходить для стабільного та передбачуваного середовища, в якому легко доступна достовірна інформація. Однак модель має обмеження. Вона вимагає часу і ресурсів для проведення всебічного аналізу і не враховує можливу мінливість бізнес-середовища.

Поведінкова модель прийняття рішень була розроблена як відповідь на обмеження класичної моделі. Суть цієї моделі полягає в тому, що особа, яка приймає рішення, приймає рішення на основі поведінки об'єкта, не маючи повної та достовірної інформації про певний оборот. Менеджери можуть розглянути лише частину наявної інформації замість того, щоб провести повний аналіз. Вони також можуть обрати перший прийнятний варіант, а не найкращий. Поведінкові моделі враховують такі фактори, як сприйняття, емоції та упередження, які впливають на прийняття рішень.

Ірраціональна модель заснована на прийнятті рішень без вивчення альтернатив. Ця модель прийняття рішень розроблена для прийняття принципово важливих рішень і вирішення проблем в умовах дефіциту та інших подібних ситуаціях. Ірраціональні рішення можуть бути наслідком стресу, конфлікту, неповної інформації або несподіваних обставин. І навпаки, ірраціональні рішення можуть бути раціональними за певних обставин, наприклад, коли обставини швидко змінюються.

Отже, принципи, методи та моделі прийняття управлінських рішень є важливою складовою ефективного менеджменту. Вони встановлюють основні критерії для прийняття керівництвом обґрунтованих і раціональних рішень. Вони також забезпечують оптимальні результати управління, беручи до уваги різні аспекти, такі як економічні, соціальні, технологічні та стратегічні.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Світлична К. С. Порівняльний аналіз національних моделей прийняття управлінських рішень. 2019. с. 39-41. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/20303/1/39-41.pdf>.
2. Кириченко О.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с.
3. Сокурєнко І. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. №6. С. 161-177.
4. Шевченко О. О., Ракова М. О. Сучасні аспекти прийняття управлінських рішень. Молодий вчений модерну – фундамент розвитку освіти, науки та бізнесу в Україні: Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної онлайнконференції (22 червня 2022 року, м. Дніпро). – Дніпро: КЗВО «ДАНУ» ДОР», 2022. С. 96-100.
5. Goniukova L., Surzhyk M. Моделі та методи прийняття публічно-управлінських рішень. *Public Administration and Regional Development*. 2022. №18. С. 1266-1280.

Інвестиційні та інноваційні заходи держави в умовах воєнного стану

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/*

Одним із поточних завдань сучасної соціально-економічної політики української держави є формування якісно нового соціально-економічного середовища, яке б обумовлювало системні механізми економічної безпеки, та стимулювання активності як інвестиційних капіталовкладень, так і науково-інноваційних процесів.

Економічна безпека це спроможність національної економіки зберігати стійкість та невразливість до внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечувати конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі. Тому постійний моніторинг рівнів та загроз економічної безпеки та її складових частин зберігає значну актуальність, а в умовах різкого розширення та посилення потужності загроз, зумовлених повномасштабною агресією РФ проти України, набуває особливого значення [1].

Стратегією економічної безпеки України на період до 2025 року, затвердженою Указом Президента України від 11 серпня 2021 р.

№ 347/2021, сформований перелік загроз, які мають суттєвий вплив на рівень економічної безпеки.

Пріоритетним для України є залучення фінансування від МФО для реалізації інвестиційних проєктів, що сприятиме стабілізації економічної активності в довгостроковій перспективі.

ЄБРР є ключовим партнером, який мобілізує фінансування для підтримки ліквідності та забезпечення стабільної роботи суб'єктів господарювання державного сектору економіки, що є критично важливим для держави та громадян в умовах воєнного стану. На сьогодні визначено пріоритетні напрями співпраці для фінансування в енергетичному секторі для посилення енергетичної безпеки країни та стабілізації ринку електроенергії в Україні; інших секторах критичної інфраструктури. Погоджено інвестиції в приватний сектор, зокрема, у 2023 році.

Відбудова зруйнованих виробничих потужностей підприємств потребує значних обсягів інвестицій. За даними спільної оцінки, оприлюдненої 23 березня 2023 р. урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН, потреби України на відновлення і відбудову зросли до 411 млрд дол. США [2].

Проблема необхідності інноваційної діяльності в Україні нині залишається актуальною, адже активізація такої діяльності є вагомим чинником подальшого розвитку держави. Відповідно до значення глобального індексу інновацій Україна в 2020 р. займала 45 місце з 127 країн світу, що є хорошим результатом. Згідно Глобального рейтингу стартапів у 2020 р. зайняла 29 позицію у рейтингу

. Інноваційна політика в Україні орієнтується на Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020». Вона визначає, з одного боку, ставлення органів влади до існуючих інноваційних і науково-технічних проблем, а з іншого, можливість забезпечувати участь у їх вирішенні. Вітчизняні науковці оцінюючи ситуацію, яка склалася в інноваційній діяльності країни, виокремлюють такі тенденції: зосередженість інноваційної діяльності на великих промислових підприємствах; диспропорції у інноваційній активності підприємств та фактично виробленій інноваційній продукції; зниження технологічної активності промислових підприємств; прогресуючу тенденцію втрати вітчизняною промисловістю техніко-технологічного ресурсу модернізації серійного виробництва тощо. Через це постає необхідність дослідження тенденцій інноваційної діяльності, виявлення проблем та окреслення напрямів активізації. Ухвалення в першому читанні проєкту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» (№ 8138 від 19.10.2022), яким пропонується знизити поріг для державної підтримки (з 20 до 12 млн євро), розширити дію закону на інші сектори економіки, зменшити вимогу щодо кількості робочих місць, котрі потрібно створити в межах реалізації інвестиційного проєкту. Зазначені зміни спростять умови допуску стратегічних інвесторів [3].

Розроблення проєкту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо особливостей регулювання земельних відносин для забезпечення швидкої реалізації інвестиційних проєктів, спрямованих на відновлення економіки України під час дії воєнного стану та у відбудовний період» (№ 7711 від 29.08.2022), яким пропонується:

- визначити вимоги до інвесторів, котрі матимуть доступ до спрощеної процедури інвестування;
- окреслити критерії до інвестиційних проєктів відновлення економіки;
- спростити процедури одержання у користування земельної ділянки державної, комунальної або приватної власності; спростити процедури започаткування будівництва;
- сприяти ефективному залученню та використанню довгострокового фінансування від Європейського інвестиційного банку для реалізації проєктів економічного і соціального розвитку України;
- розробити податковий механізм реінвестицій у капітальні витрати для оновлення пошкодженого, втраченого, застарілого, зношеного виробничого обладнання;
- створити умови для залучення технологічних компаній в Україну та співпраці іноземних замовників із вітчизняними.

Варто зазначити, що потреби воєнного часу і повоєнної відбудови економіки вимагають чіткішого окреслення у Плані пріоритетних дій Уряду на 2023 рік та подальші роки напрямів і кроків щодо створення умов для інвестування переробних підприємств. Запуск цього процесу сприятиме потужному позитивному синергетичному ефекту у суміжних галузях (сільському

господарстві, транспорті, енергетиці тощо), пришвидшенню реформ у всіх сферах, стимулюванню структурних змін в економіці [4].

Важливо активізувати діалог щодо розширення доступу до фінансових інструментів, програм фінансової і технічної підтримки ЄС (у контексті використання можливостей, які надає Україні статус країни-кандидата на вступ до ЄС, підтримки ЄС України у повномасштабній війні з РФ – з метою залучення інвестицій в українські проєкти для відбудови промислового потенціалу України), а також щодо участі донорських організацій ЄС у приватних інвестиційних проєктах.

Для України можливості співпраці з ЄС у залученні інвестицій передбачають отримання доступу до фінансових інструментів та платформ, програм фінансової підтримки ЄС. Деякі з них.

Єдиний передвступний інструмент фінансової допомоги – ІРА (Instrument for Pre-Accession Assistance), спрямований на підтримку реформ у спосіб надання фінансової й технічної допомоги. Загальна сума видатків чинної версії такого інструменту (ІРА III) становить близько 14,2 млрд євро. Пріоритетними напрямками фінансування за цією програмою є зокрема, економічне зростання; переваги надаються малому та середньому підприємству [5].

Програма «Єдиний ринок» з бюджетом 4,2 млрд євро, яка розрахована на сім років (2021–2027 рр.). На початку лютого поточного року Україна підписала угоду з Європейським Союзом про участь у цій програмі. У межах програми ЄС надасть 1500 грантів українському малому та середньому бізнесу з метою налагодження бізнесових зв'язків з партнерами з ЄС [6].

Міжвідомча координаційна платформа донорів для України започаткована 26 січня 2023 р. Учасниками цієї Платформи стали представники України, ЄС, країн «Великої сімки», а також партнери з фінансових установ, зокрема Європейського інвестиційного банку, Європейського банку реконструкції та розвитку, Міжнародного валютного фонду та Світового банку. Секретаріат Платформи перебуває в Брюсселі у приміщеннях, наданих Європейською Комісією, та в офісі в Києві, наданому урядом України.

Важлива роль промисловості у забезпеченні стійкості економіки України в умовах затяжної війни і повоєнного відновлення, зумовлює пріоритетність кроків, спрямованих на стимулювання інвестиційної діяльності у промисловості. Такі кроки є ключовими для формування базису структурної перебудови економіки з пріоритетним розвитком переробної галузі, створення нових робочих місць [7].

Разом із тим, розвиток промисловості в умовах критично високих інвестиційних та виробничих ризиків потребує активізації державної допомоги. Подальші кроки щодо підтримки інвестиційної діяльності у промисловості мають здійснюватися за такими напрямками: пришвидшення ухвалення і ратифікації необхідних нормативно-правових актів; створення доступних умов кредитування промислових підприємств, запровадження, з урахуванням передового світового досвіду, стимулів для інвестування власних коштів підприємств у розвиток виробництв; активізація залучення іноземного інвестування, популяризація і

промоція вітчизняних компаній за кордоном.

Ключові слова: інновації; інвестиції; економічна безпека.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII.
2. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу. Тези доповідей XIV Міжнародного бізнес-форуму К., 23.IV.2023.
3. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» від 17 грудня 2020 року № 1116-IX.
4. Підтримка інвестицій у промисловість України в умовах війни та повоєнного відновлення. Національний інститут стратегічних досліджень: коментарі експертів від 29.05.2023 р. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovisht-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ta>.
5. Солідарність ЄС з Україною, https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/index_uk.
6. Програма ЄС «Єдиний ринок», <https://business.dii.gov.ua/single-market>.
7. План пріоритетних дій Уряду на 2023 рік, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 березня 2023 р. № 221-р.

Раціональні рішення в організаціях: алгебраїчні системи та прикладний штучний інтелект

Марина Аверкіна

д.е.н., професор,

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

Естонська школа бізнесу, Таллінн, Естонія,

Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна,

e-mail: maryna.averkina@ebs.ee,

ORCID: 0000-0002-1517-6434

Існуючі тенденції розвитку штучного інтелекту спричинили дискусії серед науковців і представників бізнесу щодо подальшого розвитку організацій та суспільства. В таких дискусіях простежуються різні погляди й вони є досить неоднозначними. Постає багато питань в ході цих дискусій щодо заміни людини штучним інтелектом. Досить цікаве питання полягає й у тому, що буде відбуватися в організаціях, які наслідки використання штучного інтелекту матимуть відбиток у її розвитку.

Варто наголосити на тому, що функціонування організацій залежить від прийняття раціональних рішень. Прийняття рішень в групах супроводжується диспутами, дискусіями й суперечками. Це пояснюється тим, що кожен працівник організації має певну освіту, власний досвід й власне бачення вирішення певної ситуації. В таких випадках досить важливо розуміти чи були схожі ситуації, які можуть слугувати відправним базисом для вирішення конкретної ситуації.

Вирішення таких ситуацій знайшло втілення в кількох конкретних моделях у дослідженнях штучного інтелекту, включаючи аналогічні міркування (Davies, 1988; Davies and Russell, 1987), міркування на основі випадків (Aamodt and Plaza, 1994; Rissland, 2005), міркування на основі асоціацій і семантика ситуації (Barwise and Perry, 1983; Kratzer, 2007). Незважаючи на обсяги робіт у цій галузі, проблема пошуку адекватних формальних моделей розуміння та оцінки «близькості» ситуацій ще далека від завершення.

У зв'язку із цим видається за доцільне використання методу описової подібності на ґрунті застосування алгебраїчних систем. Такий метод був запропонований проф. Пеетером Лоренцом та проф. Мариною Аверкіною (Lorents P. and Averkina M, 2019, 2021) у сфері підтримки бізнес-операцій органів місцевого самоврядування, зокрема, у підтримці процесів прийняття рішень у розвитку та експлуатації систем громадського транспорту місцевими муніципалітетами.

Теорія алгебраїчних систем підходить для того, щоб сформувати теоретичну базу для підтримки процесу прийняття рішень в управлінні організацією. Ця теорія алгебраїчних систем має вирішальне значення для опису системи та зв'язків між її елементами. Теорія алгебраїчних систем надає надійні можливості для опису та концептуалізації ситуацій і подій як так званих структурованих множин, у яких є чітко фіксовані складові, тобто елементи системи – надалі

елементи та інструменти, необхідні для створення структури – надалі структури, які є фіксованими властивостями елементів та/або фіксованими зв'язками між елементами. Кожна ситуація як алгебраїчна система може бути описана набором тверджень, де кожне твердження переформульоване для формули для теорії відповідної алгебраїчної системи. Це обов'язкова основа для створення та використання високоавтономних систем підтримки прийняття рішень (див. Averkyna, 2023). Такі системи є підтримуючими для процесу прийняття управлінських рішень на предмет підтримки їхньої раціональності, а також сприяють формуванню спокійного та стійкого мікроклімату в організації. Це пояснюється тим, що такі програми мають чітко прописаний алгоритм співвідношення множини проблем і множини їхніх рішень.

Таке програмне забезпечення може слугувати базисом для розроблення прикладного штучного інтелекту в управлінні організацією. Для цього розробники такої системи повинні мати множину існуючих проблем та набір їхніх прецедентних рішень. Для формування таких множин можна залучати управлінців організацій й науковців, які детально збиратимуть та оброблятимуть такі дані. Можлива така ситуація, що виникаюча проблема не матиме готового рішення, то у такій ситуації програма буде намагатися представити максимально подібні варіанти рішень проблеми. Варто також наголосити на тому, що потрібний постійний моніторинг за існуючими тенденціями прийняття управлінських рішень в організаціях галузі, які є дотичними до організації, прося в якій будуть об'єктом дослідження науковців й управлінців.

Висновок. В ході проведеного дослідження простежено, що використання прикладного штучного інтелекту є підтримуючим інструментом для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Відтак, родь людини є ключовою у таких процесах, оскільки неможливо здійснити повністю алгоритмізовані процеси, в основу яких покладено описи ситуації з використанням природної мови. Тому подальшим наукове дослідження буде спрямоване на привласнення етичних оцінок взаємодії «людина-комп'ютер», що сприятиме усуненню нераціональних рішень в організаціях.

Список використаних джерел

1. Averkyna, M. (2023). *Situation Similarity Calculus Based Modeling of Decision-making Processes in Urban Transportation Management*. Estonian Business School, Tallinn, 2023.
2. Davies, T.R. (1988). *Determination, Uniformity, and Relevance: Normative Criteria for Generalization and Reasoning by Analogy*, in D.H. Helman (ed.) pp. 227–250.
3. Davies, T.R., Russell, S. 1987. *A Logical Approach to Reasoning by Analogy. Proceedings of the Tenth International Joint Conference on Artificial Intelligence (IJCAI 87)*, J. McDermott (ed.), pp. 264–270, Los Altos, CA: Morgan Kaufmann.
4. Aamodt, A., Plaza, E. (2001). *Case-Based Reasoning: Foundational Issues, Methodological Variations, and System Approaches. Artificial Intelligence Communication 7: 1*, pp. 39-52.
5. Rissland, E. L. (2005). *Case-based reasoning and law. Knowledge Engineering Review 20 (3)*, pp. 293-298.
6. Barwise, J., Perry, J. 1983. *Situations and Attitudes*. MIT Press, ISBN 0-262-02189-7.
7. Kratzer, A. 2007. *Situations in natural language semantics*, in E. N. Zalta (ed.), Stanford

Encyclopedia of Philosophy, CSLI, Stanford.

8. Lorents, P., Averkyna, M. (2019). *Some Mathematical and Practical Aspects of Decision-Making based on similarity*. In: Stephanidis C. (eds) *HCI International 2019 – Late Breaking Papers. HCII 2019. Lecture Notes in Computer Science, Vol 11786*. Springer, Cham., https://doi.org/10.1007/978-3-030-30033-3_13.

9. Lorents P., Averkyna M. (2021). *Method of Similarity Implementation for the Decision-Making Process in Small Towns Transportation Management*. In: Russo D., Ahram T., Karwowski W., Di Bucchianico G., Taiar R. (eds) *Intelligent Human Systems Integration 2021. IHSI 2021. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1322*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68017-6_63.

Управління регіональною системою освіти щодо психосоціальної підтримки учасників освітнього процесу: досвід Варшави й Києва

Людмила Паращенко

*д.наук з держ. управ., професор,
професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: LudmilaPI@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0613-2998*

В наслідок агресивної війни росії за оцінками міжнародних організацій понад 1,5 мільйона дітей в Україні мають ризик розвитку депресії, тривоги, посттравматичного стресового розладу та інших важких психічних розладів. Важливу роль у наданні психосоціальної підтримки може відіграти школа як другий за значимістю простір соціалізації дітей і підлітків після родини. Однак більшість учителів і представників адміністрації закладу освіти самі відчувають травмуючі наслідки війни та не мають достатніх знань, зокрема, щодо проявів травми, посттравматичного синдрому, ознак депресії та суїцидальної поведінки у дітей, а шкільні психологи не завжди володіють протоколами дій у кризових ситуаціях. Набуває актуальності цілеспрямована робота органів управління освітою та адміністрації закладів для запровадження комплексної психосоціальної підтримки всіх суб'єктів освітнього процесу в умовах військового стану.

Метою даної роботи є узагальнення міжнародного досвіду щодо надання психосоціальної підтримки та діяльності служби кризових інтервентів для системи освіти м. Києва.

Інформаційною базою дослідження слугують нормативні документи Департаменту освіти м. Варшава, звіти міжнародних організацій, праці вітчизняних науковців і практиків з цієї проблематики, зокрема таких як І. Іванюк, Л.Найдьонова, В. Панок В. Чернобровкін, та ін.

Методологія дослідження. Використано якісні та кількісні методи дослідження, в т.ч. порівняльний аналіз для вивчення досвіду управління системою освіти в м. Варшава.

Результати дослідження та висновок:

Комплексна психосоціальна підтримка учнів і вчителів під час війни - це системний підхід, спрямований на забезпечення фізичного та психологічного благополуччя усіх учасників освітнього процесу. Вона передбачає запровадження в закладах освіти різноманітних заходів, що спрямовані на підтримку емоційного стану, соціальної адаптації та здатності учнів до успішного навчання, а вчителів до продуктивної праці. Це ставить нові завдання як перед управлінням системою освіти загалом, так і перед менеджментом кожного закладу освіти, адже така підтримка потребує відповідних матеріальних і кадрових ресурсів. Основними кроками в управлінні наданням комплексної психосоціальної підтримки в закладах освіти під час війни можуть бути:

- Організація безпечного освітнього простору завдяки здійсненню заходів

для забезпечення фізичної і психологічної безпеки всіх учасників освітнього процесу в умовах війни (належні укриття, можливість дистанційного навчання і гнучких графіків роботи тощо).

- Надання фахової психологічної підтримки (шкільний психолог, вчителі, які пройшли відповідне підвищення кваліфікації, запрошені фахівці тощо). В закладі освіти має бути особлива увага до змісту заходів з розвитку професійної майстерності освітян, де чільне місце мають посісти вивчення форм і інструментів надання психосоціальної підтримки для учнів і вчителів, які можуть переживати стрес, тривогу, депресію або інші психологічні проблеми через воєнні події.

- Заходи з соціальної адаптації учасників освітнього процесу, зокрема особливої уваги потребують особи, які є переселенцями. У 2022/2023 навчальному році в закладах загальної середньої освіти м. Києва навчалось понад 10 000 дітей і працювало понад 1500 вчителів, які є внутрішньо переміщеними особами.

- Інформаційна й консультативна підтримка завдяки поширенню інформації про ресурси та послуги, які доступні для учасників освітнього процесу для отримання психологічної чи соціальної допомоги. Проведення просвітницьких заходів для підвищення рівня обізнаності , формування у закладах атмосфери взаємопідтримки та розуміння.

Для управління процесом надання психосоціальної підтримки Департамент освіти і науки Київської державної адміністрації започаткував проведення педагогічного експерименту регіонального рівня за темою дослідно-експериментальної роботи «Комплексна психосоціальна підтримка педагогів та підготовка кризових інтервентів для київських шкіл під час війни» на базі 20 закладів загальної середньої освіти м. Києва [1].

Ключовими завданням експерименту визначені наукове обґрунтування моделі комплексної психосоціальної підтримки педагогів для посилення стійкості й спроможності педагогічних працівників у роботі з травмованими дітьми та практична підготовка з шкільних психологів команди для здійснення кризових інтервенцій в закладах освіти столиці з використанням методик та інструментів підготовки кризових інтервентів у м. Варшава (Польща). Експеримент здійснюється за підтримки донорів Plan International in Ukraine, громадської організації «Слова допомагають», створеної Центром психічного здоров'я НаУКМА [2].

В рамках спільних дій Департаменту, донорів і за підтримки Департаменту освіти м. Варшава відбулося комплексне навчання педагогічних працівників щодо інструментів надання психосоціальної підтримки учасникам освітнього процесу. Навчання пройшли директор, шкільний психолог та 10 учителів кожного з 20 експериментальних закладів. Окреме навчання в Варшаві пройшла відібрана команда шкільних психологів у складі 13 осіб, які спроможні працювати як консультанти з кризового втручання та стануть основою для створення служби кризових інтервентів у м. Києві за зразком м. Варшави.

З 2009 року у Варшаві діє група кризового втручання, призначена розпорядженням міського голови, що надає допомогу в надзвичайних ситуаціях

за запитом та вирішує конфлікти в дитячих садках, закладах загальної середньої освіти та закладах позашкільної освіти міста.

До складу групи входять представники Департаменту освіти, які координують її діяльність, психологи та педагоги, які працюють у психолого-педагогічних консультаціях Варшави та виконують завдання консультантів з кризового втручання за окремою умовою.

Роль і завдання консультантів з кризового втручання – підтримати директора закладу освіти у вирішенні проблем і конфліктів, допомогти у створенні та реалізації плану дій, підсилити виховну роль вчителів, провести за роботу з людьми, які потрапили в кризу чи конфлікт. Вони надають спеціалізовану психологічну допомогу в кризових ситуаціях, наприклад, при спробах скоєння суїциду учнем, смерті дитини тощо. Кризовий інтервент підтримує заклад освіти як організацію, директора, учнів, вчителів і батьків, зміцнюючи здатність справлятися зі складними ситуаціями та визначаючи ефективні способи комунікації як всередині, так і за межами закладу [3].

З урахуванням досвіду Варшави та в ході експерименту розроблено та презентовано модель діяльності психолого-консультативної групи з кризового втручання в системі освіти м. Києва. Департамент освіти і науки м. Києва підготував проєкт рішення Київської міської ради «Про створення Психолого-консультативної групи з кризового реагування в системі освіти міста Києва» з пояснювальною запискою до такого проєкту [2].

Група шкільних психологів, що пройшли підготовку як кризові інтервенти, вже розпочала надання консультаційної підтримки закладам освіти за їх запитом.

Висновок. Комплексна психосоціальна підтримка учасників освітнього процесу вимагає цілеспрямованих заходів на різних рівнях управління для створення безпечного освітнього простору, соціальної адаптації, інформаційної підтримки та відповідного підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Для органів управління освітою з метою забезпечення комплексної психосоціальної підтримки доцільно вивчати та адаптувати міжнародний досвід та створювати умови для експериментальної роботи й освітніх ініціатив в закладах освіти.

Ключові слова: психосоціальна підтримка, заклад загальної середньої освіти, управління закладами освіти, кризові інтервенти, експеримент.

Список використаних джерел

1. Наказ Департаменту освіти і науки виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 17 липня 2023 року № 73 «Про організацію дослідно-експериментальної роботи та затвердження заявок та програм дослідно-експериментальної роботи в закладах загальної середньої освіти».
2. *Edukacja Warszawa (2023). Interwencji kryzysowi [Crisis interventions].* » / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://edukacja.um.warszawa.pl/-/interwencji-kryzysowi>.
3. Центр психічного здоров'я. Комплексна психосоціальна підтримка педагогів та підготовка кризових інтервентів для київських шкіл під час війни (2023) / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://kmarehab.com/kompleksna-psykhosotsialna-pidtrymka-pedahohiv-ta-pidhotovka-kryzovykh-interventiv-dlia-kyivskykh-shkil-pid-chas-viyny-2023/>.

Інноваційні підходи до контролінгу в сучасних умовах глобалізації

Вероніка Білик

здобувач IV курсу, гр. МА-20,

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

e-mail: BilukVA@krok.edu.ua

Віктор Алькема

науковий керівник, завідувач кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. Дослідження інноваційних підходів до контролінгу в сучасних умовах глобалізації є дуже актуальним. Зараз у світі відбуваються значні зміни в економіці, технологіях та соціальній сфері, що вимагає від підприємств змінювати свої підходи до управління та контролінгу. Інноваційні підходи до контролінгу дозволяють підприємствам ефективніше використовувати свої ресурси, зменшувати витрати та підвищувати якість продукції та послуг. Також, в сучасних умовах глобалізації, підприємства повинні бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку, що також вимагає від них використання інноваційних підходів до контролінгу.

Об'єктом дослідження є ефективність інноваційних підходів до контролінгу в сучасних умовах глобалізації.

Предметом дослідження: є інноваційні підходи до контролінгу в сучасних умовах глобалізації.

Метою дослідження є аналіз інноваційних підходів до контролінгу в сучасних умовах глобалізації.

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

- аналіз наукових джерел щодо сутності і змісту ефективності інноваційних підходів до контролінгу;
- збір та систематизація інформації відносно ефективності інноваційних технологій до контролінгу в сучасних умовах глобалізації;
- визначення шляхів підвищення ефективності інноваційних технологій до контролінгу в сучасних умовах глобалізації;

Інформаційна база досліджень. У сучасній вітчизняній науці в працях Микитяк П. П., Брич, В. Я., Шкільнєк М. М., Микитяк, Ю. І., Приходька, Л.М., розглядаються теоретичні та методологічні аспекти інноваційних підходів в сучасних умовах глобалізації. Також була використана низка досліджень рекомендацій щодо ефективності застосування інноваційних технологій у контролінгу, серед яких особливо слід відзначити праці, Л.В. Балабанова, О.О. Гасило, Димченко І.Є та Гальчинського А.

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

порівняння, економічного прогнозування.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз наукових джерел щодо змісту ефективності інноваційних підходів до контролінгу. Ефективність інноваційних підходів до контролінгу може бути аналізована на основі наукових джерел, які вивчають сутність та зміст контролінгу. Нижче наведено основні аспекти, виявлені в наукових джерелах:

Сутність контролінгу: Контролінг визначається як інтегруючий механізм в системі управління матеріальними ресурсами підприємства, який забезпечує реалізацію принципів скоординованості функцій та процесів, підвищення точності прогнозування, оперативності в реалізації планів та проектів [1].

Функції контролінгу: Головні функції контролінгу включають адаптацію підприємства до змін навколишнього середовища, координацію функцій управління з довгостроковими цілями, їх реалізацію та контроль у процесі стратегічного управління.

Методи дослідження: В наукових джерелах використовуються різні методи дослідження, такі як загальнонаукові методи, стратегічні карти, паттерн-метод, бюджетування, встановлення КРІ за рівнем запасів, стратегічне моделювання та динамічне моделювання [3].

Проблеми впровадження контролінгу: Впровадження контролінгу може викликати опір з боку керівництва та підлеглих, тому важливо домогтися згоди та підтримки всіх учасників процесу.

Інноваційний підхід до контролінгу: Інноваційні підходи до контролінгу можуть включати в себе використання сучасних технологій, аналізу економічних аспектів управління та пристосування до змін навколишнього середовища.

Аналіз наукових джерел дозволяє виявити, що ефективність інноваційних підходів до контролінгу залежить від їхніх адаптації до конкретних умов та вимог конкретного підприємства. Важливо звернути увагу на те, що контролінг є гнучкою системою, яка може адаптуватися до змінних умов та викликів [1].

На другому етапі дослідження нами були проаналізовані найбільш інноваційні технології для контролю в умовах глобалізації і дійшли висновків, що наприклад аналітика даних, або ж штучний інтелект забезпечують можливість ефективного аналізу великого обсягу інформації, що допомагає в прийнятті стратегічних рішень та можуть використовуватися для автоматизації рутинних завдань, передбачення тенденцій, та розпізнавання аномалій у великих наборах даних [2]. Для іншого прикладу наведемо мобільні технології, що дозволяють здійснювати моніторинг та управління бізнес-процесами з різних кутків світу, сприяючи комунікації та взаємодії між глобальними командами. Також, важливо додати про блокчейн, який дуже корисний, коли мова йде про фінансові трансакції, управління ланцюгами постачання чи підтримку довіреності в глобальних операціях. Додамо, що він забезпечує безпечну та прозору реєстрацію транзакцій, що може бути корисним для підтримки прозорості та надійності у глобальних бізнес-операціях [3].

На третьому етапі розглянемо ключові поради для підвищення ефективності

інноваційних технологій до контролінгу в сучасних умовах глобалізації. На першому прикладі розглянемо адаптацію до глобальних викликів. Сучасні умови глобалізації вимагають від компаній адаптації до різноманітних ринків, культур та регуляторних середовищ. Саме тому розробка інновацій, спрямованих на розв'язання специфічних викликів глобального бізнесу. Наприклад, використання локалізованих рішень, які враховують місцеві особливості. Далі запропонуємо інтеграцію технологій в робочі процеси. Маємо на увазі те, що інноваційні технології повинні бути відомі та легко інтегровані в існуючі бізнес-процеси. Такі впровадження забезпечують навчання та підтримку для співробітників у використанні нових інструментів. Наступне ми пропонуємо створення цифрових екосистем, де буде взаємодія та обмін даними з партнерами, клієнтами та постачальниками у реальному часі. З переваг, зазначимо, розвиток цифрових екосистем, де сторонні учасники можуть легко обмінюватися даними та інформацією через безпечні та інтегровані платформи.

У сучасних умовах глобалізації підвищення ефективності інноваційних технологій в контролінгу стає критично важливим завданням для компаній, які діють на світовому ринку. Забезпечення успішного використання цих технологій вимагає комплексного підходу та врахування особливостей глобальної діяльності [1].

Практична значущість результатів дослідження. Це дослідження не лише розкриває теоретичний аспект використання інновацій в контролінгу в умовах глобалізації, але також має велику практичну значущість для бізнес-спільноти. Результати надають підприємствам конкретні вказівки та стратегічні рекомендації щодо ефективного впровадження інноваційних технологій у контролінгові процеси в умовах глобального ринку.

Практична значущість виявляється у здатності компаній підвищити свою конкурентоспроможність, використовуючи сучасні інноваційні інструменти та технології. Рекомендації, надані в цьому дослідженні, спрямовані на практичне застосування і дозволяють підприємствам адаптуватися до глобальних викликів, оптимізувати управління ризиками та покращити стратегічне планування.

Ключові слова: ефективність, інноваційні технології, контролінг, модернізація, покращення.

Список використаних джерел

1. Брюховецька Н.Ю., Коритько Т.Ю. Інноваційний розвиток як чинник конкурентоспроможності в умовах зовнішніх обмежень. / Н.Ю. Брюховецька, Т.Ю. Коритько // *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: Зб. наук. пр.* — Київ: ІЕП НАНУ, 2017. С. 12-20.
2. Микитяк П. П. Брич, В. Я., Шкільнєк М. М., Микитяк, Ю. І. *Інноваційний менеджмент: підручник.* Тернопіль: Економічна думка: ТНЕУ, 2019. 518 с.
3. Портна О.В. *Контролінг: Навчальний посібник.* – Львів: „Магнолія2006”, 2007. – 190 с.

Розвиток української інфраструктури якості на етапі набуття повноправного членства в ЄС

Леонід Віткін

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

У листопаді 2023 року для України сталася історична подія. Європейська Комісія рекомендувала Раді ЄС, яка має відбутися у грудні поточного року, запросити Україну, як країну-кандидата у члени ЄС до вступу в якості повноправного члена та оголосити про початок офіційних переговорів з цього питання. Підставою для такого рішення став прогрес реформ в Україні, про який йшлося у звіті Єврокомісії, опублікованому 8 листопада 2023 року. Зокрема, у звіті було підкреслено, що стан внутрішнього ринку України має ключове значення для повної інтеграції до ринку ЄС. Відзначено певний прогрес у вільному русі товарів, пов'язаний з сферою інфраструктури якості, безпеці харчових продуктів, ветеринарній та санітарній політиці. Обмежений прогрес зафіксовано у сфері захисту прав споживачів та здоров'я та незначний прогрес у промисловій політиці.

Україна продовжила приводити власну інфраструктуру якості до європейської відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС та Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо розвитку системи технічного регулювання на період до 2025 року» від 22.09.2021 року № 1145- р. [1].

Згідно з спільним рішенням європейської та української сторін протягом 2020-2022 років групою європейських експертів було проведено попереднє оцінювання української інфраструктури якості, яке показало, що Україна в цілому привела своє горизонтальне та вертикальне законодавство у відповідність до європейського. Однак, існують певні прогалини, які потребують вжиття додаткових заходів. З 27 актів законодавства ЄС, передбачених Додатком III Угоди про асоціацію було прийнято 25, а 4 українські регламенти з 25 зазначених, потребують перегляду відповідно до нових версій європейських аналогів. Не розпочато роботу щодо імплементації директив ЄС «Старого підходу». Потребує удосконалення українське законодавство в сфері ринкового нагляду. Існують недоліки у діяльності органів стандартизації, акредитації, оцінки відповідності та ринкового нагляду, зокрема метрологічного. Українська сторона активно працює над усуненням недоліків, виявлених європейськими експертами.

Очікується, що Європейська Рада на своєму засіданні у грудні 2023 року прийме позитивне рішення щодо започаткування офіційних перемовин з Україною щодо набуття нею повноправного членства в ЄС. У свою чергу, українська сторона має переглянути прийняті раніше плани та програми щодо адаптації та імплементації усього європейського законодавства у сфері технічного

регулювання та функціонування вітчизняної інфраструктури якості відповідно до європейської практики з метою максимального пришвидшення та повного виконання європейських норм та правил у цій сфері. При цьому, Україна може розраховувати на надання з боку ЄС потужної технічної і фінансової допомоги щодо підтримки процесу продовження реформування власної інфраструктури якості.

Ключові слова: інфраструктура якості, технічне регулювання, стандартизація, оцінка відповідності, метрологія, ринковий нагляд, Угода про асоціацію з ЄС.

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.

Способи вирішення конфліктів з незадоволеними клієнтами на основі роботи стоматологічної клініки Astra Dent

Галина Літовченко

*здобувач IV курсу, гр. МА-20-дст,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: LitovchenkoHS@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*науковий керівник,
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. Оскільки стоматологія є сферою послуг, вона постійно перебуває у найміцнішому контакті безпосередньо зі своїми користувачами. Конфлікти, незадоволення або вибагливі клієнти невід’ємна складова щоденної праці маркетингологів компанії. Тому засоби та методи розв’язування складних ситуації з урахуванням сучасних тенденції у відносинах «постачальник послуг – клієнт» матимуть актуальність.

Об’єктом дослідження є процес комунікації споживача послуг з постачальником в умовах конфлікту.

Предметом дослідження: методи та засоби вирішення конфліктів, принципи спілкування з клієнтом.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендації щодо методів та заходів за для вирішення конфліктів, та налагодження відносин з клієнтами.

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

- аналіз методів для роботи з негативними відгуками у соцмережах та он-лайн;
- аналіз методів та засобів для вирішення «живих» конфліктів на місці;
- актуалізація покращення комунікаційних навичок.

Інформаційна база досліджень. Дослідження агенції Go Fish Digital's, он-лайн платформа HOROSHOP, он-лайн платформа PR Posting, CEO+CRO Agency LEMARBET.

Методологія дослідження. У роботі було використано теоретичні методи аналізу та узагальнення, емпіричний метод спостереження.

Етапи та результати дослідження. Згідно з дослідженнями діджитал-агенції Go Fish [1], 98% відсотків споживачів читають відгуки, перш ніж обрати товар чи послугу. Тому опрацювання негативних відгуків з боку клієнтів є першочерговим завданням для компанії. Оскільки мережа стоматологічних клінік Astra Dent займає середній та вище середнього сегмент на ринку аналогічних послуг, задоволеність та лояльність клієнтів мають рішуче значення. Застрахуватись від помилок та конфліктів не можливо, тому визначимо алгоритм

роботи з негативними відгуками в он-лайн [2]:

- Не ігнорувати та відповідати як змога швидше, роздратований клієнт **ХОЧЕ** моментальної відповіді і зовсім **НЕ ХОЧЕ** чекати. Чим довше ми відповідаємо, тим на більшій кількості інтернет-ресурсів він зможе «вимістити» свій гнів, та підірвати репутацію компанії.

- Визначити реальний відгук чи фейковий (робота конкурентів або недоброзичливців). В залежності від типу можна використовувати подальші методи комунікації:

Реальний відгук, зазвичай містить велику кількість подробиць: імена, прізвища, дати прийомів, адреси клінік, детальний опис проблеми чи претензії. Алгоритм дії наступний:

- відповідаємо швидко;
- виправляємо помилку;
- даруємо бонус-компенсацію (безкоштовна консультація або певні процедури, наприклад);

- визнаємо помилку та вибачаємось;

У спілкуванні дотримуємось таких принципів:

- Стримуємо емоції – відповідаємо ввічливо, доброзичливо і конструктивно: нас читатимуть та вивчатимуть інші потенційні клієнти.

- Задаємо уточнюючі питання – картина конфлікту має бути з усіма можливими подробицями.

- Вирішуємо проблему, або пропонуємо альтернативні варіанти.

- Ввічливо але впевнено аргументуємо свою позицію, якщо клієнт вимагає умов, що не відповідають політиці компанії.

- Якщо це доречно, можемо використовувати гумор у спілкуванні.

Якщо відгук за змістом загальний, не має подробиць та конкретики щодо суті проблеми, швидше за все це фейковий відгук. Подальший алгоритм наступний:

- Задаємо уточнюючі питання, спробуємо з'ясувати якнайбільше деталей.

- Якщо автор може надати ці деталі, використовуємо алгоритм роботи з реальними відгуками.

- Якщо подробиць немає, можемо тактично завершити бесіду такими фразами, як «ми готові вирішити цю проблему, як тільки ви зможете уточнити всі деталі». Пам'ятаємо, ці коментарі так само читають усі інші потенційні клієнти.

Для того, щоб своєчасно реагувати на відгуки в мережі, можемо використовувати наступні сервіси моніторингу згадок [3] Google Alerts, MediaMonitoring Telegram Bot, StarComment, IQBuzz, YouScan, Brand Analytics, «Медіалогія».

Негативні коментарі з'являються, зазвичай, після отримання послуги, коли клієнт оцінює результати та виявляє своє незадоволення, або, коли прийом не відбувся за різних обставин. Важливим моментом є також те, що ті хто пишуть відгук, швидше за все бажають уникнути безпосередньої «живої» конфронтації, тому таке спілкування більш стримане, та спокійно. Однак, конфлікти стаються і безпосередньо у клініках. Вони мають більш емоціональний окрас та особисту

залученість. Оскільки клієнтами Astra Dent є чимало людей, що ідентифікують себе вище за середній клас, регулювати будь-які конфлікти ефективно важлива навичка для маркетологів та адміністраторів компанії.

Визначимо, який саме результат може вважатись ефективним для компанії: щонайбільше – залишити клієнта лояльним до клініки, щонайменше – вичерпати конфлікт як такий. Причини для незадоволення клієнтів стоматологічними послугами можуть бути різні: плутанини організаційного порядку, обслуговування з боку персоналу та лікарів, якість проведення процедур та матеріалів, кінцевий результат, ціноутворення, особисті обставини. Незалежно від обставин визначимо принципи, яких мають дотримуватись менеджери та адміністратори у розмові з незадоволеним клієнтом[4]:

- Зберігаємо спокій. Це робоча ситуація, що потребує вирішення, без емоційної залученості.

- Не сприймаємо особисто. Дозвольте клієнту висловитися щодо проблеми, не перебивайте та не сприймайте погані відгуки у бік компанії як особисту образу. А потім знайдіть спосіб, як йому допомогти.

- Не сперечаємось та не виправдовуємось – це лише поглибить конфлікт та погіршить репутацію компанії. Слухаємо і даємо зрозуміти клієнту свою зацікавленість допомогти йому.

- Терпіння та спокій. Це ті якості, що допоможуть клієнту швидше заспокоїтись та відчувати, що він може довіряти.

- Вибачаємось та беремо відповідальність.

- Вирішуємо проблему у спокійному стані.

Робота з важкими клієнтами є одним із негативних сторін бізнесу у сфері послуг. Проте цього не уникнути, тож завжди потрібно мати в запасі план реакції у разі подібних ситуацій, адже від такого ніхто не застрахований.

Практична значущість результатів дослідження. Клієнт не завжди правий, однак його ставлення має безпосередній та значний вплив на репутацію компанії. Головним показником якості послуг та ефективності комунікації з клієнтом для такої сфери, як стоматологія – є його періодичне відвідування закладу.

Згідно з даними Google Maps [5], середня оцінка мережі стоматологічних лікарень Astra Dent за відгуками клієнтів складає 4.8 балів, що є високим показником лояльності та задоволеності клієнтів. Оцінки по різних клініках мережі у місті Києві варіюються від 4.1 до 5.0. Якщо проаналізувати негативні відгуки, буде зрозуміло, що більшість конфліктних ситуацій виникають між лікарями та пацієнтами та пов'язані з неякісно наданим або не своєчасним лікуванням, інші конфлікти ґрунтуються на невідповідній поведінці обслуговуючого персоналу клінік. Оскільки мова йде про медичні послуги та безпосередньо здоров'я клієнтів, вміння персоналу залагоджувати конфлікти та вирішувати проблеми пацієнтів є запорукою утримання гарної репутації та високої оцінки всієї компанії. Тому постійна робота над комунікаційними навичками як лікарів, так і персоналу і сьогодні актуальна для мережі стоматології Astra Dent.

Ключові слова: стоматологія, робота з клієнтами, негативні відгуки, вирішення конфліктів, принципи та методи комунікації, репутація компанії.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Go Fish Digital's стаття «3-Star Reviews Result In A -70% Decrease In Trust [Data Study]» <https://gofishdigital.com/blog/3-star-reviews-result-in-70-decrease-in-trust-data-study/>.
2. Стаття «Як працювати з незадоволеними клієнтами та негативними відгуками» з он-лайн платформи ХОРОШОП <https://horoshop.ua/blog/kak-rabotat-s-nedovolnymi-klientami/>
3. Стаття «10 найкращих сервісів моніторингу згадок у 2022 році» з он-лайн платформи PR Posting <https://prposting.com/uk/blog/23-social-media-monitoring-tools>.
4. Стаття з сайту агенції LEMARBET «12 практичних порад, як працювати з незадоволеними клієнтами» <https://lemarbet.com/razvitie-internet-magazina/12-prakticheskikh-sovetov-kak-rabotat-s-nedovolnymi-klientami/>.
5. Дані з серверу Google Maps <https://www.google.com/maps/search/astra+dent/@50.5213695,30.4805194,11z/data=!3m1!4b1?entry=ttu>.

Сучасні системи та форми стимулювання праці

Софія Алексєєнко

студент МЕН-23-з,

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

e-mail: AlieksieienkoSY@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

науковий керівник, доктор економічних наук,

доцент кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Актуальність цієї теми в сучасних умовах полягає у виборі форм і методів організаційного стимулювання, розподілі результатів діяльності та заохочень за методами. У кожного співробітника, окрім конкретних умов роботи на підприємстві, є ще і власні особистісні передумови та мотиви, які спонукають до повсякденного виконання власних зобов'язань. Тому стимули відіграють важливу роль, оскільки вони спрямовані не лише на фінансування витрат роботодавця, на управління виробничим процесом та оплату праці за рахунок забезпечення якісної роботи працівників, а й на надання працівникам доступу до певних благ.

Щоб отримати повне уявлення про поняття стимулювання праці, необхідно розрізнити й моральну, соціальну та економічну функції. Моральна функція полягає в тому, що стимули до праці створюють функціональний і релевантний консенсус і формують моральний клімат у суспільстві. У цьому випадку гарантується принципова обґрунтованість системи стимулів з урахуванням звичаїв та історичного досвіду. Соціальне функціонування забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, який певною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей. В економічному функціонуванні стимули до праці сприяють підвищенню продуктивності. Загальновідомо, що організація стимулювання праці висувають певні вимоги, такі як комплексність, диференційованість, еластичність та ефективність. Інклюзивність означає гармонізацію моральних і матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, зміст яких залежить від системи управління людськими ресурсами, досвіду і традицій компанії. Сучасним стимулом є участь у підприємницькій діяльності, яка включає участь у прибутках і власності. Для розподілу частини прибутку між працівниками використовуються два типи стимулів. Перший тип стимулювання пов'язаний з результатами діяльності компанії, тобто через матеріальну винагороду створюється відчуття причетності до справ компанії. Другий тип: прив'язка бонусів до результатів діяльності дозволяє працівникам усвідомлювати зв'язок між їхньою роботою та результатами діяльності компанії, а отже, і розміром їхньої премії. Індуковані та ті, що дають відчуття причетності до діяльності компанії через матеріальну винагороду. Роль у бізнесі, яка включає участь у прибутках та власності.

Матеріально-грошове моделювання праці в основному включає в себе оплату праці працівників. Оплата праці може бути тарифною або нетарифною. Як грошова винагорода, бонуси виплачуються працівникам додатково до заробітної плати і пов'язані з результатами їхньої роботи за певний проміжок часу. Матеріальні негрошові стимули регулюють поведінку об'єктів управління на основі використання матеріальних благ, які не можуть бути видані в грошах або вважаються дефіцитними, в результаті чого об'єкту управління пропонується розподіл (наприклад, розподіл квартир, путівок, дефіцитних продуктів). Цей тип стимулювання має наступні характеристики особливості: по-перше, матеріальні негрошові стимули не мають такої ж універсальності, як матеріальні грошові, тобто не всім вони потрібні; по-друге, тривалість циклу відтворення необхідності для більшості стимулів обмежена; величезна чисельність матеріальних не грошових стимулів містить характер разового впливу і підтримка. Нематеріальне (моральне) стимулювання працівників це поєднання соціальних, психологічних і творчих стимулів та вільного часу. Ці стимули поєднуючись, можна досягти найвищої продуктивності праці.

Як ефективно використовувати нематеріальні стимули? Стимули повинні включати: положення про моральне заохочення, для формування творчої спонтанності запроваджувати різні форми морального схвалення для формування творчої спонтанності та активності. Моральне схвалення має бути підкріпле не такими заходами, як забезпечення правильної взаємодії матеріальної мотивації, матеріального і морального заохочення. Моральне схвалення має бути підкріплене заходами, що забезпечують правильну взаємодію матеріальної та моральної мотивації, а також постійне вдосконалення у відповідь на виклики (моральне схвалення). Повідомляти профспілковий орган про будь-яке моральне схвалення працівників: винагороджуйте та урочисто висловлюйте вдячність; своєчасно заохочуйте працівників. Після досягнення конкретних досягнень: розробляйте нові форми та встановлюйте моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу або роботу; дотримуватися затверджених процедур для внесення запису про схвалення в трудову книжку працівника. Не менш важливі психологічні фактори, які впливають на стимул. Дослідження поведінки людини в роботі дає деякі загальні пояснення стимулюванню і дозволяє створити прагматичні моделі стимулювання працівників на робочих місцях. Умовно ці моделі можна поділити на дві категорії: змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації. Слід зауважити, що не існує єдиних методів і моделей мотивації персоналу, ефективних у всі часи і за будь-яких обставин, оскільки вони орієнтуються на конкретні механізми господарювання, розмір підприємства, його виробничі потужності та сферу діяльності, цілі на напрямки

діяльності, а також фінансово-економічний стан.

Отже, за результатами проведеного дослідження було доведено, що сучасні умови господарювання, глобалізаційні процеси, посилення конкурентної боротьби зумовлюють необхідність кардинальної зміни систем стимулювання персоналу. Матеріальні і нематеріальні стимули є вкрай важливими, а їхній розвиток й удосконалення мають велике значення для ефективного стимулювання працівників.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Храпкіна В.В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», No27 (2021), 56-59 <https://modecon.tnau.edu.ua> | ISSN 2521-6392.
2. Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2008. № 6. С.45-51.
3. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т. та інші Керівництво організацією: Навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
4. Екзистенційні та комунікативні питання управління: матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції, м. Суми, 23-25 січня 2014 р. Суми: Сумський державний університет, 2014. Ч.2. С. 90-94.

Сучасний стан та основні напрямки удосконалення планування діяльності організації

Іван Зозуля

студент МЕН-20-Дист,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Zozulia_AA@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

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

Багаторічний досвід діяльності підприємств в Україні довів, що недооцінка планування в умовах ринкової економіки та зведення його до мінімальних дій з метою економії ресурсів призводить, як правило, до зворотного ефекту – значних економічних втрат. Підприємствам у сучасних умовах, насамперед функціонування під час російської агресії, не слід розраховувати на отримання стабільного доходу та успіх без чіткого та ефективного планування своєї діяльності, постійного збору та акумулюванні інформації про стан цільових ринків, конкурентів на них, а також визначення власних можливостей і перспектив.

Натомість, з урахуванням кризової ситуації, підприємства мають здійснювати не тільки детальну розробку оперативних поточних планів за кожним підрозділом і робочим місцем, а й займатися довгостроковим планування своєї діяльності. У сучасних умовах планування доречно трактувати як управлінський процес розроблення стратегій, що сприяють виживанню підприємства [1, с. 48]. За іншим підходом, планування розглядають як комплексну довготривалу програму з орієнтовно визначеними результатами відповідно до етапів її реалізації [2, с. 31].

Наразі, планування у загальному розумінні розглядають як вид управлінської діяльності, що визначає перспективу та майбутній стан організації. Це основна та найперша функція управління в організації, яка передує іншим управлінським функціям і визначає їх сутність [3, с. 13]. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивного оцінювання власних позицій, потребує спільних зусиль та участі всіх складових організації.

Слід зазначити, що на сьогодні поняття «планування діяльності організації» розглядають з двох взаємопов'язаних позицій: перший підхід – загальноекономічний – відповідає загальній теорії підприємства, його природі; другий – конкретно-управлінський – передбачає розгляд планування як одну з найважливіших функцій менеджменту, можливість передбачити майбутнє підприємства.

Об'єктом планування на підприємстві є його діяльність. Від рівня планування, у великій мірі, залежить ефективність його діяльності [4, с. 30].

Для того щоб процеси виробництва та реалізації продукції здійснювалися безперервно, необхідно скоординувати всі його стадії в часі та просторі. Це може бути досягнуто на основі розроблення єдиного плану, що передбачає розроблення системи збалансованих показників виробництва та реалізації продукції на визначений період.

Наявність багатоваріантних типів операційної системи забезпечує підприємству значні конкурентні переваги та підвищує рівень якості продукції [5, с. 91]. Досягнути таких результатів можливо за рахунок планування, яке передбачає складання плану діяльності підприємства на майбутній визначений період, а також контроль за виконанням цього плану з можливістю його коригування у зв'язку зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Процес здійснення планування передбачає послідовну реалізацію на підприємстві важливих етапів:

1. Визначення цілей підприємства та його структурних підрозділів.
2. Визначення завдань у межах визначеного періоду та встановлення строків їхнього виконання.
3. Вибір шляхів і методів досягнення визначених цілей та завдань.
4. Конкретизація строків виконання планів, деталізація завдань за видами, обсягами робіт, конкретними виконавцями.
5. Контроль за реалізацією плану.

Об'єктом планування на підприємстві є його діяльність. Для того щоб процеси виробництва та реалізації продукції здійснювалися безперервно, необхідно скоординувати всі його стадії в часі та просторі. Це може бути досягнуто на основі розроблення єдиного плану, що передбачає розроблення системи збалансованих показників виробництва та реалізації продукції на визначений період [6, с. 6].

На різних підприємствах ступінь деталізації функцій планування може бути різною. Також існують й різні варіанти розміщення служби планування.

Розробка якнайкращих шляхів досягнення цілей і політики управління розвитком підприємства у сучасних умовах економічної невизначеності, впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію обраного варіанту стратегічної альтернативи, передбачають:

- планування стратегічних заходів, які визначають цілі та основи управління окремими видами та напрямками діяльності підприємств у межах усього періоду розроблення загальної стратегії його розвитку;
- планування політики підприємства за окремими напрямками діяльності, які відображають загальну стратегію його розвитку у розрізі окремих цілей та аспектів фінансово-господарської діяльності;
- розроблення системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності;
- розроблення системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування, які передбачають впровадження нових форм, методів,

технологій в управлінській і трансформаційній підсистемах, тобто її адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

- планування системи заходів, спрямованих на зростання масштабів і прибутковості діяльності за рахунок переходу до нових форм бізнесу, тобто диверсифікацію або спеціалізацію на окремих бізнес-процесах.

Необхідність виконання планової роботи існує не лише на великих підприємствах, що володіють достатнім потенціалом для передбачення свого майбутнього. В умовах сучасного розвитку підприємства невеликих розмірів також здійснюють планування своєї діяльності, оскільки в умовах невизначеності та непередбачуваності зовнішнього середовища відсутність на них планової діяльності може призвести до незворотних наслідків, насамперед до помилкових, необдуманих кроків керівництва, і, як результат, навіть банкрутства підприємства.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Скібіцький О.М. *Стратегічний менеджмент: навчальний посібник*. Київ, 2006. 312 с.
2. *Стратегічний менеджмент: навч. посіб.* / За заг. ред. М.П. Бутка. Київ, 2016. 376 с.
3. Алькема В.Г. *Менеджмент організації: навчальний посібник. Кн.1.* / В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, 2023. 276 с. URL : https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0035.pdf.
4. Пазєєва Г.М., Чижевський Д.В. *Планування міжнародних морських контейнерних перевезень товарів. Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. 3 (55), 29-40. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-29-40>.
5. Кириченко О. *Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1(69). С. 86-93. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>.
6. Веретенникова Г.Б. *Планування та організація діяльності підприємства : навчальний посібник* / Г.Б. Веретенникова, В.В. Томах, І.М. Геращенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.

Соціально-психологічні аспекти контролю у менеджменті

Валерія Козицька

студент МЕН-22,

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

e-mail: KozytskaVV@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

науковий керівник, доктор економічних наук,

доцент кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Контроль відіграє ключову роль в організаційному управлінні, забезпечуючи реалізацію рішень і сприяючи загальній ефективності досягнення цілей організації. Успіх компаній залежить від налагодженого управління персоналом, що вимагає постійного моніторингу продуктивності та професійного розвитку співробітників.

Контроль охоплює три завдання:

1. осмислення фізичного стану (що досягнуто на момент здійснення контролю);
2. порівняння запланованого з досягнутим (якою мірою досягнута поставлена мета);
3. коригування за встановленими відхиленнями.

Час, тривалість та регулярність контролю залежать від виконуваних завдань та поставленої мети.

Ефективність контролю залежить від: прийнятих теоретичних підходів до контролю як функції управління, тобто призначення, ролі, цілей функцій контролю; прийнятих методик організації функцій контролю; системності та комплексності здійснення функцій контролю; повноти аналізу причин відхилень.

Часто керівництво стикається з труднощами в отриманні неупередженої та правдивої інформації, уникненні суб'єктивних інтерпретацій. Крім того, такі проблеми, як обмежений час для аналізу та відсутність сміливості повідомити правду можуть перешкоджати ефективному контролю.

Дотримання певних психологічних умов сприяє підвищенню ефективності контролю. Зокрема, коли людина працює з захопленням, самовіддано та вірно, не слід відволікати її, оскільки вона внутрішньо сприймає контроль як перешкоду. Контроль доцільно застосовувати у випадках, коли працівник відчуває сумніви або після завершення певного етапу роботи, коли він готовий поділитися результатами.

Сучасні погляди на контроль у поєднанні з увагою до самоконтролю спонукають до дослідження потенційних переваг заміни або доповнення зовнішнього контролю самоконтролем. Хоча самоконтроль може здаватися більш прийнятною формою за певних обставин, зовнішній управлінський контроль, якщо він здійснюється розумно, може бути ефективним. Вирішальним

є диференційований підхід у наданні управлінських впливів, доповнюючи самоконтроль зовнішнім контролем, культивуючи при цьому зменшення його необхідності. Економічна перспектива наголошує на самоконтролі, де це можливо, і зовнішньому контролю з участю менеджерів, де це необхідно.

Принципами ефективного контролю є:

- Стратегічна спрямованість контролю, яка зобов'язує його відповідати загальним цілям організації. Він має бути орієнтований як на дотримання окремих нормативів, так і на досягнення основного, кінцевого результату діяльності організації.

- Своєчасність, оперативність та систематичність контролю. Виконавці повинні бути в курсі термінів контролю, які визначаються змістом та характером виконуваної діяльності. Наприклад, результати роботи організації можуть підбиватися щодня, тоді як для науково-дослідного інституту може бути встановлена інша періодичність контролю.

- Зрозумілість контрольних заходів. У цьому випадку контроль може стати стимулом до трудової активності працівників, оскільки вони попередньо знатимуть, які аспекти їх діяльності будуть піддані перевірці. Складність контролю має відповідати характеру діяльності організації та індивіда.

- Об'єктивність контролю, яка потребує використання точних кількісних показників під час його проведення. Результати контрольних заходів мають визначатись цими показниками, а не суб'єктивною думкою контролерів.

- Контроль не повинен бути надмірним, всепоглинаючим або тотальним, оскільки це може призвести до придушення ініціативи працівників та завдати шкоди спільній діяльності.

- Позитивність контролю, тобто здатність виявляти не лише помилки та недоліки, а й відзначати досягнення та успіхи.

Отже, ефективний контроль в організаційному менеджменті вимагає тонкого балансу між зовнішніми механізмами та механізмами самоконтролю, враховуючи соціально-психологічну динаміку. Менеджери повинні долати виклики, пов'язані з людськими слабкостями та упередженнями, сприяючи створенню середовища, де контроль служить інструментом для визнання та мотивації. Оптимальний підхід передбачає розумне поєднання самоконтролю із зовнішнім контролем. Ця багатогранна стратегія гарантує, що заходи контролю відповідають цілям і нюансам організації, сприяючи як ефективності, так і психологічному благополуччю серед її членів.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2017. № 1. С. 24–29.
2. Ковтун Т.В. Система внутрішнього контролю як невід'ємний елемент операційної системи підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 6. Т. 1. С. 165–170.
3. Алькема В.Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. / В.Г. Алькема,

О.С. Кириченко, 2023. 276 с. URL : https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alketa_0035.pdf.

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

Формування позитивного іміджу підприємства

Катерина Водич

студентка МЕН-203,

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

e-mail: VodychKS@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

науковий керівник, доктор економічних наук,

доцент кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: 0000-0001-5244-8323

На сьогоднішній день, в умовах суворої конкуренції між компаніями, які пропонують аналогічні товари та послуги, питання завоювання ринку збуту та привертання потенційних клієнтів стають ще більш актуальними. Створення позитивного іміджу підприємства є ключовим інструментом для поліпшення його положення на ринку. Це відзначає компанію серед інших, що займаються подібними видами діяльності, зміцнює її ринкові позиції, збільшує ринкову вартість і сприяє збільшенню кількості постійних клієнтів та рівня лояльності.

Власне, поняття іміджу підприємства різними науковцями визначається неоднаково. Наприклад, Пасько М.І. надає наступне визначення:

«Імідж підприємства – це багатокомпонентне явище, образ-уявлення та образ-подання щодо організації, кадри, якість продукції (послуг), репутацію керівника тощо, який сформувався власне засобами масової інформації, соціальною групою або підприємством і наділяє його (підприємство) додатковими цінностями, що мають соціальну значущість для реципієнтів образу фірми, і спрямований здійснити емоційно-психологічну дію на цільову аудиторію, із метою популяризації, реклами та інших завдань під впливом комплексу факторів».

Узагальнюючи різні визначення вчених, можна стверджувати, що імідж підприємства – це утворене у свідомості цільової аудиторії уявлення про діяльність та досягнення підприємства, яке постійно та динамічно впливає на взаємодії підприємства з його потенційними та реальними клієнтами, його конкурентоспроможність та фінансові результати. Для досягнення стійкого та тривалого ділового успіху підприємству необхідно створити міцний бізнес-імідж. Це дозволяє організації отримати певний рівень ринкової сили, захищає її від конкурентних атак, зміцнює позиції відносно товарів-замінників та сприяє полегшенню доступу до різних ресурсів для фірми.

Про актуальність і важливість теми свідчить значна кількість наукових праць, присвячених дослідженню формування позитивного іміджу підприємства. Можна відзначити роботи таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: Гера О.Г., Гофман Е., Гринько Т., Дрончак І.В., Костюк Г.В., Котлер Ф., Лозовський О.М., Пасько М.І., Семенчук Т.Б., Сторожук В.В., Тімар І. та інших.

Імідж організації складається з різноманітних елементів, що взаємодіють

між собою, і є результатом ретельно розробленої маркетингової комунікаційної стратегії. Ключовими факторами формування іміджу є корпоративна культура, імідж керівника, імідж персоналу, фірмовий стиль, соціальний імідж, імідж роботодавця та ділова репутація.

Корпоративна культура представляє собою систему цінностей, правил, звичаїв і традицій, які не закріплені законодавством, але вирішально впливають на успішність підприємства. Імідж керівника включає у себе характеристики його здібностей, психологічні особливості та зовнішність. Імідж персоналу визначається професійною компетентністю, соціально-психологічними характеристиками, освітою та іншими параметрами.

Фірмовий стиль, як візитна картка підприємства, сприймається візуально та впливає на органи чуття, такі як звуки, аромати і кольори. Соціальний імідж пов'язаний із загальним уявленням суспільства про соціальні цілі та роль організації в житті суспільства. Імідж роботодавця визначається політикою залучення та утримання професійних кадрів, рівнем оплати праці, якістю соціального пакета та системою управління персоналом.

Ділова репутація включає в себе морально-етичні та ділові ознаки менеджменту підприємства та стабільні партнерські відносини з поставачальниками. Комплексне розглядання цих аспектів іміджу визначає сприйняття підприємства у глобальному контексті ділового середовища.

Більшість науковців визначають два аспекти іміджу підприємства: зовнішній та внутрішній. Зовнішній імідж формується за допомогою інструментів паблік-релейшнз, які включають в себе висвітлення громадської діяльності компанії та керівництва, спонсорські акції, взаємодію зі ЗМІ та надання їм матеріалів для позитивного представлення підприємства. Внутрішній імідж підприємства формується через взаємодію між персоналом та керівництвом, загальні цілі та атмосферу в організації. До формування внутрішнього іміджу сприяють цілеспрямовані програми, такі як підвищення кваліфікації, спеціалізоване навчання персоналу та заохочення співробітників. Важливо враховувати нерозривний взаємозв'язок між зовнішнім і внутрішнім іміджем підприємства.

Ефективне формування іміджу організації вимагає цілеспрямованої роботи та керованого подання інформації з передбачуваним впливом. Розповсюдження інформації повинно здійснюватися різними каналами маркетингових комунікацій. Основними інструментами маркетингових комунікацій є реклама, пропаганда, паблік релейшнз, директ-маркетинг та стимулювання збуту. Кожен із цих компонентів системи має свої властивості, але всі вони взаємодоповнюють один одного, утворюючи комплексний підхід.

Створення іміджу враховує основні принципи маркетингової комунікації з метою зробити підприємство відомим і привабливим. Як ефективна форма повідомлення, імідж здатний сформувати у цільової аудиторії необхідне сприйняття для досягнення конкретних цілей. Під час розробки іміджу враховують різні чинники, такі як: маркетинговий аспект, соціологічний аспект, ситуаційний вимір та комунікативний аспект. Маркетинговий аспект передбачає

виділення маркетингових відмінностей об'єкта. Соціологічний аспект полягає у визначенні переваг, до яких схильна цільова аудиторія. Ситуаційний аспект включає в себе визначення контексту, в якому відбувається формування іміджу. Комунікативний аспект забезпечує відповідний інформаційний вплив.

Для формування позитивного іміджу компанії застосовуються різноманітні інструменти, такі як позиціонування, маніпуляція, міфологізація, емоціоналізація та візуалізація. Один із ключових елементів у формуванні позитивного іміджу – це позиціонування. Це означає унікальне розміщення компанії на ринку, яке відрізняє її від конкурентів і створює чітку ідентичність. Важливо також використовувати ефективні комунікаційні стратегії, включаючи маніпуляції увагою, міфологізацію, емоціоналізацію та візуалізацію.

Маніпуляція полягає в перенесенні уваги аудиторії на ключові елементи, які підсилюють позитивне сприйняття. Міфологізація включає створення переконливих історій та образів, що залишають певне враження у свідомості споживачів. Емоціоналізація ставить за мету викликати емоційну реакцію та взаємодію з аудиторією. Візуалізація сприяє створенню візуальних елементів, які асоціюються з позитивними аспектами бренду.

Важливим етапом є також врахування соціокультурних та етичних аспектів, що визначають сприйняття компанії у суспільстві. Забезпечення сталої позитивної ділової репутації та відзначення соціальної відповідальності сприяють підтримці позитивного іміджу. Ці інструменти взаємодіють для досягнення ефективного формування та утримання позитивного іміджу компанії.

У контексті формування позитивного іміджу підприємства визначено ключові аспекти, які взаємодіють для створення стійкого та привабливого образу компанії. Основними чинниками є адекватність, оригінальність, пластичність, ясність і конкретність, а також комплексність підходу. У рамках внутрішньої стратегії формування позитивного іміджу, компанія повинна розв'язати низку пріоритетних завдань. До них включається визначення короткострокових та перспективних цілей, сегментація ринку, створення ідентифікаційних елементів, відбір та розстановка персоналу, розробка загального стилю та концепції офісу, а також проведення маркетингових досліджень. З метою побудови позитивного іміджу важливо впроваджувати конкретні заходи. Серед них – вивчення потреб клієнтів, розширення спектру послуг, використання новітніх технологій та максимальна доступність інформації для клієнтів. Не менш важливим є створення позитивного емоційного клімату всередині компанії, підтримка соціальної та екологічної відповідальності, покращення якості менеджменту та управління персоналом. Ці заходи сприяють не лише створенню, але й утриманню позитивного іміджу, що визначає конкурентоспроможність та успіх підприємства на ринку.

Можемо дійти висновку, що позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку, привертає споживачів і партнерів, прискорює продажі й збільшує їх об'єм, полегшує доступ організації до ресурсів. Усі складові іміджу спрямовані на досягнення трьох основних

цілей: досягнення високого рівня компетентності та ефективності в роботі з клієнтами; створення і підтримка такого позитивного іміджу, який змушує споживачів довіряти підприємству; встановлення емоційного зв'язку з покупцем і суспільством. Основними складовими іміджу підприємства є: ділова репутація, імідж роботодавця, внутрішній імідж організації, імідж споживача, імідж керівництва, соціальний імідж, імідж персоналу. Формування, підтримання та розвиток іміджу потребує вираженої, ґрунтовної діяльності усього колективу підприємства.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Бондаренко С. М. Імідж організації: сутність, зміст та основні етапи формування / С. М. Бондаренко, К. В. Ліфар // Вісник Київського національного університету технології та дизайну. 2014. № 2 (11). С. 1-7.
2. Головка С.В. Філософія : навч. посіб. / С. В. Головка. К. : Либідь, 1994. 390 с.
3. Ілляшенко С.М. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. Прометей. 2012. № 2 (38). С. 164–170.
4. Колодка А.В. Оцінка іміджу промислового підприємства на прикладі ТОВ «Сумський машинобудівний завод». Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Випуск 10. Частина 3. С. 45–48.
5. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.

Лідерство в управлінні організаціями

Дар'я Зуєва

студентка МЕН-2-ДИСТ,

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

e-mail: ZiuevaDD@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

науковий керівник, доктор економічних наук,

доцент кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Мета цього дослідження полягає в розкритті важливості лідерської діяльності для успішної роботи команди, а також в аналізі впливу лідера на організаційні процеси. Ретельний аналіз цих аспектів сприятиме розумінню динаміки внутрішньої роботи колективу та вдосконаленню стратегій управління. Постійні трансформації організацій роблять актуальним розуміння, як лідерство сприяє досягненню цілей та успіху команди. Це дослідження відкриє можливості для розвитку ефективних стратегій управління персоналом у сучасному корпоративному середовищі.

Важливим для успішної роботи колективу є не лише взаємні стосунки, які забезпечують ефективну взаємодію працівників, але й спрямованість їхньої діяльності та використання форм впливу для стимулювання продуктивної праці. Ці аспекти є відповідальністю керівника, який використовує свою владу для впливу на колектив. Керівництво може використовувати як формальні засоби впливу (тут керівника часто сприймають як менеджера або керуючого), так і неформальні. У випадку неформального впливу поняття "керівник" наближається до терміну "лідер". Займання посади керівника підприємства або організації перетворює звичайне спілкування важливим елементом професійної діяльності. Керівник не просто буває "старшим", він володіє управлінськими функціями та повноваженнями. В ідеальному випадку він є одночасно лідером і менеджером в колективі працівників. Часто поняття "керівництво" і "управління" не розрізняють за суттю, хоча вони мають істотні відмінності. Лідерство не виключає і не замінює управління, воно лише доповнює його у тих випадках, коли традиційні методи управління не дають ефективних результатів та не дозволяють досягати поставленої мети ефективно. Відмінності полягають у тому, що керівництво більше орієнтоване на ефективності та досягненні цілей, тоді як управління фокусується на відносини та надихання.

Об'єктивна потреба в керівництві виникає через необхідність забезпечення організації чіткого керівництва, спрямованого на досягнення поставлених цілей та вирішення завдань. Керівництво визначає стратегічні плани, розробляє оптимальні рішення, ефективно використовує ресурси та стимулює співробітників до високої продуктивності. Крім того, керівництво відіграє ключову роль у вирішенні конфліктів, забезпеченні комунікації в організації та адаптації до змін

у зовнішньому середовищі. Це також включає в себе вміння приймати важливі рішення та взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами. Узагальнено, керівництво є стратегічним елементом для забезпечення стабільності, розвитку та конкурентоспроможності організації в сучасному бізнес-середовищі.

Психологія особистості керівника глибоко визначає його стиль керівництва та взаємодію з командою. Лідерські якості, такі як визначеність мети, мотивація та емпатія, формують стиль управління. Особистісні особливості визначають, чи обере керівник автократичний, демократичний чи ліберальний підхід. Здатність впоратися із стресом, комунікативні навички та моральні цінності також впливають на ефективність керівництва. Керівник повинен володіти лідерськими якостями, спроможністю приймати важливі рішення та нести відповідальність за їх реалізацію. Важливо мати комунікабельність для ефективного спілкування та здатність емпатії, що сприяє побудові позитивних відносин у команді. Розвинуте стратегічне мислення дозволяє розрізняти довгострокові цілі та розробляти відповідні стратегії. Крім того, адаптабельність до змін, розвинені навички управління та здатність адаптуватися до нових обставин є також важливими аспектами для успішного керівництва. Розуміння цих аспектів сприяє створенню збалансованого та ефективного керівництва в організації. Керівництво вимагає постійного розвитку особистості лідера, його навичок та умінь, спрямованих на підтримку та розвиток команди.

Сучасні теорії визначають важливі аспекти лідерства, такі як мотивація, соціальна взаємодія та адаптивність, які є ключовими для успіху в сучасному корпоративному середовищі. Керівництво виявляється успішним, коли лідери здатні мотивувати свою команду та визнавати її досягнення. Це стимулює високу робочу продуктивність.

Сучасні умови бізнесу та організацій вимагають від лідерів нового підходу до управління, який базується на гнучкості, адаптивності та здатності аналізувати зміни в динамічному оточенні. Гнучкість у лідерстві визначається здатністю лідера адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. Це включає у себе готовність до взяття на борт нових ідей, швидку реакцію на виклики та зміну стратегій відповідно до змін у ринкових умовах. Адаптивність передбачає не лише реагування на зміни, але й активне їхнє використання для досягнення стратегічних цілей. Лідер, який володіє адаптивністю, може керувати командою ефективно в різних умовах та ситуаціях. Здатність лідера аналізувати зміни відіграє важливу роль у стратегічному управлінні. Це включає в себе оцінку впливу змін на діяльність організації та вироблення на їхній основі високоякісних стратегій. Лідер, який інтегрує ці принципи, здатний керувати командою в змінному середовищі та досягати стратегічних цілей організації.

У світлі проведеного дослідження можна визначити, що керівництво та лідерство в колективі відіграють вирішальну роль у досягненні спільних цілей та створенні позитивного робочого середовища. Здатність ефективно комунікувати, мотивувати команду, вирішувати конфлікти та створювати відчуття взаємопідтримки виявляється ключовою для лідера. Важливим є

також розподіл обов'язків та делегування завдань, що дозволяє ефективно використовувати потенціал кожного члена команди. Мотивація, справедливість та етичність в керівництві формують корпоративну культуру, сприяють розвитку команди та утриманню високого рівня продуктивності. Урахування цих аспектів у практиці керівництва дозволяє створити ефективний лідерський підхід, спрямований на досягнення успіху як для самого лідера, так і для його команди. Додатково, важливо визначити, що розвиток особистості лідера є постійним інтегральним процесом, який враховує зміни в оточенні, технологічний прогрес та індивідуальні потреби команди. Лідерство, орієнтоване на вирішення завдань та підтримку кожного учасника групи, стає основою для стійкого успіху та створення позитивного впливу в організації. Всі ці аспекти підкреслюють важливість узгодженого та дбайливого керівництва, спрямованого на досягнення спільних цілей та розвиток як індивідуальних, так і групових компетенцій.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. *Поняття лідерства та керівництва. Освіта.UA.* URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041/> (дата звернення: 16.11.2023).
2. *Кириченко О. С. СУЧАСНІ АСПЕКТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ. "Scientific notes of the University"KROK". 2022. С. 107–115.* URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115> (дата звернення: 16.11.2023).
3. *Романенко Н. І. Керівництво та лідерство : thesis. 2009.* URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/16397> (дата звернення: 16.11.2023).
4. *Постоян Т. Г., Царичанська К. В. Проблема лідерства та керівництва: теоретичний аспект. Current trends and factors of the development of pedagogical and psychological sciences in ukraine and eu countries. 2020.* URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-80-8-1.45> (дата звернення: 16.11.2023).

Проблеми та перспективи інформаційного забезпечення підприємств

Альона Демченко

студент МЕН-23-дист,

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

e-mail: DemchenkooAO@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

науковий керівник, доктор економічних наук,

доцент кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Сучасна інформаційна революція за своїми потенційними можливостями і залежно від умов, що складаються, набагато перевищує попередню. Лише ті компанії, які, вступаючи на новий шлях розвитку, слідуючи мегатенденції, можуть досягти успіху в майбутньому. І навпаки, ті компанії, які залишаються осторонь мегатенденції і будуть продовжувати діяти на основі категорій старого промислового суспільства, неминуче перейдуть до розряду відсталих і з часом зникнуть. Обрати інший шлях, ігноруючи мегатенденцію, все одно що плисти проти течії. Доказом цього є успіх компаній, діяльність яких базується на інформаційних технологіях. Ці компанії перебувають на хвилі успіху – мають найбільші прибутки, найвищі темпи розвитку.

За характером, сферами виникнення, призначення та формами фіксації інформацію, що використовується в управлінні виробничо-господарськими організаціями, класифікуються.

Серед інших класифікаційних ознак інформації виокремлюють змістову та рівневу. Відповідно до змістової ознаки інформацію класифікують за об'єктами відображення (трудові, матеріальні ресурси, засоби виробництва, фінанси), галузями діяльності та за типами відносин (економічні, соціальні, технічні). За рівневою ознакою визначають спрямованість інформації: командна (надходить від суб'єкта до об'єкта управління), повідомна (надходить від об'єкта та суб'єкта), а також горизонтальна (забезпечує інформаційний обмін між партнерами одного рівня).

Класифікація інформації важлива як для аналізу існуючого в системі інформаційного обміну, так і для організації його в системі, що створюється. За допомогою класифікації можна виявити ділянки, де надмір або недостатньо інформації. Наприклад в організації управлінського циклу необхідно зафіксувати раціональне співвідношення між плановою, координаційною (постанови, накази, вказівки), контрольною (норми й нормативи, відхилення від планів) та обліковою (дані бухгалтерського та статистичного обліку) інформацією. За дефіциту облікової інформації органи управління розробляють планову, не знаючи реальної ситуації на конкретних ділянках об'єкта управління, що негативно позначається на обґрунтованості та ефективності планових рішень.

Важлива роль у функціонуванні інфраструктури підтримки інновацій,

забезпечення руху до інформаційного суспільства і його стійкого розвитку відводиться приватному капіталу. Як показує досвід країн з розвинутою економікою, нову мультимедіа-систему формулює не уряд, а бізнес. Масштаби інвестицій в інфраструктуру не дозволяють будь-якому уряду вирішити цю проблему самостійно через великі капітальні вкладення. У зв'язку з цим органам влади на державному і регіональному рівнях доцільно сконцентрувати увагу на розробці і реалізації заходів стимулювання і підтримки вітчизняного виробника в інформаційній сфері, передусім компаній, що створюють високотехнологічну та наукомістку продукцію, а також підприємств, що реалізують інновації і надають інформаційні послуги.

Однією з провідних задач інформаційного забезпечення підприємств з кінця 90-х років було створення й підтримка технологічної основи, що відкриває можливість для багатофункціональних систем щодо обслуговування потреби організаційної спільноти, що об'єднана в мережі. Такою основою є інфраструктура інформаційних технологій (ІТ). У міру того, як дедалі більша кількість організацій стає залежною від інтеграції технічних засобів, програмного забезпечення, інформації та засобів комунікації для внутрішньої інтеграції з постачальниками і споживачами, формування ресурсів інфраструктури стає стратегічною необхідністю.

Необхідний для управління обсяг інформації визначають з урахуванням розміру, спеціалізації підприємства, його організаційної структури, характеру розвитку внутрішньовиробничих зв'язків і зв'язків з іншими підприємствами та організаціями. При цьому враховують також суб'єктивні фактори: освіту й досвід керівництва, його організаторські здібності, методи й стиль керівництва та ін. Ефективна інформаційна система передбачає одноразовість реєстрації первинної інформації, чіткість форм і стислість записів, взаємну погодженість системи показників, уніфікацію документів тощо.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. / В.Г. Алькема, О.С. Курченко, 2023. 276 с. URL : https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alketa_0035.pdf.
2. Пазєєва Г.М., Чижевський Д.В. Планування міжнародних морських контейнерних перевезень товарів. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. 3 (55), 29-40. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-29-40>.
3. Кириченко О. Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 1(69). С. 86-93. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>.
4. Веретенникова Г.Б. Планування та організація діяльності підприємства : навчальний посібник / Г.Б. Веретенникова, В.В. Томах, І.М. Геращенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.

Проблеми управління роботою колективу в сучасних організаціях

Світлана Проц

*студентка МЕН-21-з,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ProtsSS@krok.edu.ua*

Оксана Кириченко

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

Управління роботою колективу в сучасних організаціях є ключовою складовою успішного функціонування підприємств. Сучасні підходи до цього процесу враховують складність та динаміку бізнес-середовища, а також враховують роль людського капіталу як основного ресурсу в організації.

Основні аспекти управління роботою колективу включають: лідерство і комунікації, лідерство і комунікації є взаємопов'язаними аспектами ефективного управління та розвитку команд в сучасних організаціях. Якщо вони правильно поєднуються, це сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та співпраці в колективі. Давайте розглянемо деякі ключові пункти щодо взаємозв'язку лідерства і комунікацій. Лідер повинен чітко визначати мету організації, а також ставити конкретні завдання для команди. Ефективна комунікація гарантує розуміння цілей та завдань, дозволяючи членам команди чітко спрямовувати свої зусилля на досягнення спільних цілей. Здатність лідера слухати, розуміти та враховувати точки зору інших членів команди.

Комунікація заснована на взаєморозумінні комунікація сприяє висловленню ідей, поглядів та концепцій, що сприяє кращому взаєморозумінню в команді.

Лідер повинен бути здатний мотивувати та надихати членів команди до досягнення високих результатів. Ефективна комунікація дозволяє лідерам ефективно передавати мотивуючі повідомлення, розуміти потреби своїх підлеглих та створювати стимули для вдосконалення продуктивності.

Лідер повинен бути здатний будувати довіру та встановлювати позитивні відносини в команді. Комунікація є ключовим елементом взаємодії в команді, вона допомагає уникати непорозумінь, вирішувати конфлікти та створювати сприятливу атмосферу для співпраці.

Лідер повинен служити прикладом для інших членів команди, демонструючи високий рівень комунікативних навичок. Коли лідер показує ефективність у комунікації, це стає стимулом для інших наслідувати його приклад.

В цілому, ефективне лідерство та комунікації взаємодіють для створення позитивного та продуктивного робочого середовища. Успішні лідери виявляються тими, хто розуміє важливість ефективної комунікації у веденні команди до досягнення спільних цілей. Лідерство відіграє важливу роль у формуванні ефективного колективу. Лідер повинен мати не лише високі професійні якості,

але й здатність мотивувати та інспірувати команду.

Тімбілдінг і розвиток команд - це стратегії, спрямовані на покращення співпраці та ефективності в групах працівників. Ці підходи допомагають збудувати сильні відносини в команді, покращувати комунікацію та вирішувати конфлікти. Давайте розглянемо основні аспекти тімбілдингу та розвитку.

Тімбілдінг - це процес створення сприятливого та дружнього середовища в колективі для підвищення ефективності та покращення співпраці між членами команди. Командні ігри, тренінги, семінари та інші заходи, спрямовані на розвиток взаємодії та взаєморозуміння в команді.

Розвиток команд - це систематичний процес, спрямований на поліпшення результативності групи працівників через розвиток їхніх навичок, взаєморозуміння та взаємодії. Етапи розвитку команди: формування, суперечки, нормалізація та вирішення завдань. Мета: побудова ефективного механізму співпраці, де кожен член команди вносить свій вклад до досягнення спільних цілей.

Гнучкі методи управління визнають необхідність адаптації до змін у бізнес-середовищі та спрощують інтеграцію нововведень в організації. Ці методи дозволяють організаціям бути більш реактивними, готовими до викликів та більш конкурентоспроможними.

Гнучкі методи управління покликані реагувати на зміни швидкозмінного бізнес-середовища та стимулювати творчість та інновації в організаціях. Обираючи конкретний метод, керівники мають можливість підлаштувати свої підходи до управління відповідно до потреб компанії та її працівників.

Використання технологій в сучасних організаціях стає ключовим фактором для підвищення ефективності, оптимізації бізнес-процесів та підтримки інновацій. Ось деякі аспекти використання технологій у сфері управління.

Системи управління відносинами з клієнтами CRM-системи дозволяють ефективно керувати відносинами з клієнтами, зберігати та аналізувати дані про клієнтів, підвищуючи рівень обслуговування та сприяючи зростанню продажів. Платформи для збору, обробки та візуалізації даних, що допомагають в прийнятті обґрунтованих рішень. Їх перевагами є виявлення трендів та шаблонів, покращення стратегічного планування, вирішення бізнес-завдань на основі даних. Використання технологій в управлінні дозволяє організаціям бути більш адаптованими до швидко змінюючогося бізнес-середовища, ефективно використовувати ресурси та підтримувати інноваційний розвиток.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г. Менеджмент організації: навчальний посібник. Кн.1. / В.Г. Алькема, О.С. Курченко, 2023. 276 с. URL : https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alketa_0035.pdf.
2. Туріянська М.М. Комунікації в системі управління знаннями. Вісник економічної науки України. 2011. № 2.
3. Ефективний менеджмент. Керування людськими ресурсами. Стівен Роббінс та Мері Ко-

ултер. *Williams*. 2005.: 1056с.

4. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.

5. Виноградський М. Д., Бєляєва С. В., Шкапова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

Алгоритм реалізації маркетингової стратегії агентства з нерухомості

Ярослав Шаров

здобувач МЕН/ОРГ-22дм,

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

Віктор Алькема

доктор економічних наук, професор,

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

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

ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність дослідження полягає в тому, що ринок нерухомості постійно зазнає змін у зв'язку з розвитком технологій та зміною споживчих уподобань. Ринок нерухомості постійно зростає, що призводить до збільшення конкуренції серед агентств. Розробка ефективної маркетингової стратегії може визначити успіх нового агентства у цьому конкурентному середовищі. Споживачі постійно змінюють свої погляди на процес придбання нерухомості. Ефективний маркетинг дозволить адаптуватися до цих змін і залучати більше клієнтів. Новостворені агентства зазвичай мають обмежені ресурси. Оптимізація маркетингових зусиль через алгоритм може допомогти досягти кращих результатів при обмеженому бюджеті.

Об'єктом дослідження є процес реалізації маркетингової стратегії новоствореного агентства з нерухомості.

Предметом дослідження є алгоритм реалізації маркетингової стратегії на ринку нерухомості.

Метою дослідження є розробка ефективного алгоритму реалізації маркетингової стратегії для новоствореного агентства з нерухомості, спрямованого на залучення цільової аудиторії, позиціонування на ринку та досягнення конкурентних переваг у даній сфері діяльності.

Досліджувана проблематика є предметом наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичною і методологічною базою дослідження послужили праці таких науковців як: В. С. Верлока [1], М. К. Коноваленко [1], О. В. Сиволовська [1], С. С. Гаркавенко [2], О. В. Данніков [3], В. П. Пилипчук [4], І. О. Казачков [5].

У процесі роботи були використані такі методи дослідження: бібліографічний аналіз фахових джерел з проблематики дослідження, порівняльний аналіз для оцінки кращих практик реалізації системи ефективної мотивації агентства з нерухомості та синтез для узагальнення та формулювання висновків.

На першому етапі дослідження були проаналізовані наукові погляди на поняття маркетингової стратегії та її роль у досягненні бізнес-цілей агентства з нерухомості, а також етапи формування маркетингової стратегії [1-2]. В науковій літературі поняття «маркетингова стратегія» визначене по-різному залежно від автора та його наукової позиції. Деякі автори визначають маркетингову стратегію як план дій компанії для досягнення маркетингових цілей. Інші автори

вказують, що маркетингова стратегія - це вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів з маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку.

На початковому етапі діяльності агентства необхідно зібрати і проаналізувати різні види інформації, такі як: досвід роботи агентства, конкурентна ситуація на ринку нерухомості, потенційна аудиторія тощо. Це дозволить зрозуміти потреби та вимоги цільової аудиторії та підібрати оптимальну маркетингову стратегію. На основі зібраної інформації можна сформулювати маркетингову стратегію для агентства з нерухомості. Етапи формування маркетингової стратегії включають: аналіз ринку, формулювання маркетингових цілей, визначення цільової аудиторії, розробка маркетингових стратегій, розробка бюджету, реалізація та контроль, оцінка результатів та внесення змін.

Аналіз ринку полягає у дослідженні ринку, вивченні конкурентів та потенційних клієнтів. На цьому етапі проводиться SWOT-аналіз агентства. На основі аналізу ринку та конкурентів агентство формує свої маркетингові цілі. Після цього потрібно визначити цільову аудиторію агентства з нерухомості. На цьому етапі важливо визначити характеристики цільової аудиторії, такі як вік, дохід, місце проживання, інтереси тощо. Розробка маркетингових стратегій може включати різноманітні маркетингові заходи, такі як реклама, просування в соціальних мережах, просування на ринку тощо. На етапі розробки бюджету визначається бюджет, що буде виділено на реалізацію маркетингової стратегії. Тут важливо збалансувати видатки на маркетингові заходи з потенційними прибутками від цих заходів. Після розробки маркетингових стратегій компанія має реалізувати їх та встановити механізми контролю. А після закінчення реалізації маркетингових стратегій, компанія повинна оцінити їх результати та внести зміни, якщо необхідно. Це допоможе компанії удосконалити свої маркетингові стратегії та забезпечити досягнення максимальної ефективності.

На другому етапі досліджувався інструментарій реалізації маркетингової стратегії для новоствореного агентства з нерухомості [3-4]. Оскільки новостворені агентства з нерухомості в більшості випадків мають обмежені ресурси, то їм варто використовувати інструментарій, що включає в себе такі інструменти: використання соціальних мереж, контент-маркетинг, створення власного сайту, реклама у житлових комплексах, реклама на зовнішній рекламі, участь у виставках нерухомості. Створення та підтримка активної присутності в соціальних мережах допомагає залучити нових клієнтів. Розробка та розміщення на веб-сайті та в соціальних мережах статей, блогів, відео та інших інформаційних матеріалів допомагають клієнтам з різних аспектів покупки житла та збільшують їхню лояльність. Розміщення реклами про агентство на оголошеннях в житлових комплексах привертає уваги людей, які шукають нове житло. Розміщення реклами на вуличних біл-бордах та оголошеннях на зупинках громадського транспорту дозволяє привернути увагу людей, що їздять містом. А прийняття участі у виставках нерухомості дозволить залучити нових клієнтів та підвищити репутацію агентства.

На завершальному етапі досліджувалося питання формування ключових показників діагностики маркетингової стратегії агентства з нерухомості [5]. Діагностика маркетингової стратегії включає визначення ключових показників ефективності та результативності стратегії, аналіз їхніх поточних значень та порівняння з плановими показниками. Герасимчук В. Г. вважає, що діагностика допомагає визначити суть проблеми та її особливості на основі всебічного аналізу [2]. Крім того, діагностика маркетингової стратегії допомагає компаніям зрозуміти, що працює, а що потребує вдосконалення, щоб удосконалити стратегію та досягти кращих результатів в конкурентному середовищі.

Ключові показники діагностики маркетингової стратегії агентства з нерухомості можуть включати ряд метрик, що відображають успішність та ефективність їхніх маркетингових зусиль. Такими ключовими показниками можуть бути: кількість потенційних клієнтів, кількість укладених угод, середній розмір угоди, частота повторних угод. Кількість потенційних клієнтів - це кількість людей, які проявили зацікавленість у послугах агентства та з якими взаємодіяв менеджер. Кількість укладених угод - це кількість успішно укладених угод на купівлю, продаж або оренду нерухомості. Середній розмір угоди - це середня сума грошей, яку клієнти витрачають на купівлю, продаж або оренду нерухомості через агентство. Частота повторних угод - це відсоток клієнтів, які повторно скористалися послугами агентства після успішної угоди.

Отже, у ході дослідження було виявлено, що науковці по-різному трактують поняття маркетингової стратегії, але загалом сходяться до думки, що маркетингова стратегія - це план дій компанії для досягнення визначених маркетингових цілей. Розробка маркетингової стратегії проходить у декілька етапів: аналіз ринку, формулювання маркетингових цілей, визначення цільової аудиторії, розробка маркетингових стратегій, розробка бюджету, реалізація та контроль, оцінка результатів та внесення змін. Інструментарій реалізації маркетингової стратегії новоствореного агентства з нерухомості включає в себе такі інструменти: використання соціальних мереж, контент-маркетинг, створення власного сайту, реклама у житлових комплексах, реклама на зовнішній рекламі, участь у виставках нерухомості. Даний інструментарій направлений на новостворені агентства з нерухомості, які мають обмежені фінансові та кадрові ресурси. Важливість ключових показників діагностики маркетингової стратегії для агентства з нерухомості не може бути переоцінена. Ці показники дозволяють отримати об'єктивну інформацію про те, наскільки успішною є стратегія компанії та який вплив вона має на її результативність. Перш за все, ці показники створюють можливість реалізувати стратегічне управління на підставі конкретних даних. Вони допомагають відслідковувати прогрес у досягненні маркетингових цілей та вчасно реагувати на будь-які негативні тенденції чи невдачі. Це означає, що ключові показники діагностики маркетингової стратегії є не лише інструментом вимірювання успішності, але й основою для узгодження стратегічних рішень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та стабільного росту агентства з нерухомості.

Ключові слова: алгоритм, агентство з нерухомості, маркетингова стратегія.

Список використаних джерел

1. Верлока В. С., Коноваленко М. К., Сиволовська О. В. *Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник.* - Харків: УкрДАЗТ, 2007. - 289 с.
2. Гаркавенко С. С. *Маркетинг: підручник.* 7-ме вид., Київ: Лібра, 2010. - 720 с.
3. Данніков О. В., Пилипчук В. П. *Маркетингові стратегії розвитку на ринку нерухомості. Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* - 2014. - № 6 (16). - с. 98-105.
4. Пилипчук В. П. *Маркетингові аспекти управління продажем / В. П. Пилипчук, О. В. Данніков // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. - Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. - Ч.1. - К.: КНЕУ, 2010. - с. 371-382.*
5. Казачков, І. О. *Сутнісний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій / І. О. Казачков // Механізм регулювання економіки. - 2009. - №4, Т. 2. - с. 97-102.*

Візитна картка проектно-орієнтованого управління підприємством

Данило Курбанов

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: KurbanovDS@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0002-6014-2556*

Олександр Сумець

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

Актуальність. Ринкове середовище, яке досить інтенсивно змінюється, вимагає нових підходів до управління бізнесу та організацій, які його реалізують. Дослідники констатують, що проектування бізнесу і перехід до проектно-орієнтованих підприємств, організацій є на цей момент часу глобальною тенденцією розвитку світової співдружності [5]. І в таких умовах бізнес породжує потребу в змінах організаційної культури і технологіях управління.

Проектне управління як нова організаційна культура і технологія надає можливість перейти від окремих проектів і програм через проектно-орієнтовані організації до проектно-орієнтованого суспільства в цілому. Широкі можливості, що визначаються як «універсальні властивості» проектної діяльності, дозволяють визнати проектно-орієнтований підхід до управління перспективним інструментом не лише вирішення актуальних економічних проблем, а й доволі ефективним інструментом управління соціально-економічним розвитком регіонів і суспільства в цілому. Саме цим і зумовлюється актуальність досліджуваного питання і його цінність для бізнесу.

Аналіз літературних джерел за досліджуваним питанням. Концепція проектно-орієнтованого управління ґрунтується на базі знань з управління проектами. На заході проектний менеджмент достатньо давно виокремився в окрему науку та є загальноприйнятною практикою ведення бізнесу. В Україні підходи проектного менеджменту застосовуються передусім в ІТ-галузі, але останнім часом маємо тенденцію до впровадження і в інших сферах, наприклад на вітчизняних фармацевтичних підприємствах.

Серед значущих робіт, в яких розглядаються питання впровадження проектно-орієнтованого управління на підприємствах, особливої уваги заслуговують публікації наступних вчених: Є. Антипенко [1], С. Бушуєва [2, 7], В. Воронкової [3], І. Новаківської [4], С. Павлової [5], Є. Антипенко [8], А. Швидиної [9] та інших.

Однак, не дивлячись на чисельну кількість публікацій, теоретико-методологічна база проектно-орієнтованого підходу до управління організаціями на цей момент часу сформована не повністю. Особливої уваги потребує вивчення перспектив переходу більшої кількості вітчизняних підприємств, фірм і компаній від функціональної, та інших застарілих систем управління, до

проектно-орієнтованої організації.

Метою дослідження є опис ключових характеристичних моментів проектно-орієнтованого управління, які складають фундамент теоретико-методологічної бази останнього.

Викладення основного матеріалу дослідження. Візитна картка будь-якого напрямку в загальній теорії менеджменту складається з таких елементів як: професійне тлумачення поняття, ціль, задачі, спрямованість, значущість, необхідність впровадження.

У сучасній фаховій літературі проектно-орієнтоване управління розглядається як насамперед управлінський підхід, при якому окремо взяті замовлення і завдання, що вирішуються в рамках діяльності організації (підприємства, фірми чи компанії), розглядаються як окремі проекти, до яких застосовуються принципи і методи управління проектами. Тож у даному випадку будь-яка організація переміщується в ранг проектно-орієнтованої.

Визначення проектно-орієнтованої організації варіюється. Проте ключовим моментом є той, що така організація володіє усіма внутрішніми та зовнішніми ресурсами, індивідуальними функціями, до яких можна віднести такі як науково-дослідні розробки, виробництво, продаж та ін.

Основною метою впровадження проектно-орієнтованого управління є покращення керованості організації в складних умовах, таких як конкуренція, обмеженість у часі, зниження фінансової стабільності тощо.

Впровадження проектно-орієнтованого управління на підприємстві надає ряд широких можливостей. Провівши аналіз наукових досліджень, вважаємо, що проектно-орієнтоване управління [6]:

- надає можливість гнучко і швидко змінювати структуру організації: виходити на нові ринки з новими продуктами, виявляти і виводити зі складу організації неефективні підрозділи;
- дозволяє підвищувати рентабельність проектів, за рахунок зниження витрат на їхнє виконання та подальше управління, а значить підвищувати ефективність бізнесу в цілому;
- забезпечує виконання тільки вигідних (доцільних) для організації проектів;
- надає можливість істотно підвищувати результативність незадіяних безпосередньо в проектній діяльності підрозділів та окремих фахівців;
- дозволяє максимально оптимізувати портфель проектів і зорієнтувати його на цілі і стратегії організації;
- знижує ризики і невизначеність при виконанні нових для організації проектів;
- забезпечує більш ефективну і продуктивну роботу організації завдяки виробленню кращих поведінкових принципів у системі менеджменту і виконавців проектів;
- надає можливість виконувати більшу кількість проектів за той же час шляхом оптимізації розподілу ресурсів;
- підвищує конкурентоспроможність організації (фірми, підприємства, чи

компанії) у цілому.

Висновки.

1. Використання проектно-орієнтованих систем управління в сучасному бізнесі дозволяє суттєво підвищити керованість бізнес-процесів в організації, забезпечує гнучкість та швидкість в прийнятті рішень, спрощує проведення аналізу економічної діяльності та сприяє розробці та виведенню на ринок інноваційних продуктів.

2. В основі проектно-орієнтованого управління як нової парадигми організаційного мислення, лежить принципово нова комунікативна парадигма в сфері управління організацією.

3. Проектно-орієнтований підхід в управління організацією значно спрощує залучення закордонного капіталу до реалізації проектів. Іноземні інвестори звикли мати справу із показниками ефективності та іншими інструментами, які використовуються в проектному менеджменті. То ж використання проектно-орієнтованого управління сприятиме подальшій інтеграції Українського бізнесу у світове співтовариство.

Ключові слова: Підприємство, проектно-орієнтоване управління, переваги.

Список використаних джерел

1. Антипенко Є. Ю. Проектно-орієнтована організаційна структура управління ланцюгами поставок як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства / Є. Ю. Антипенко, О. В. Воронцова // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. - 2013. - Вип. 2. - С. 109-113. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2013_2_17.
2. Бушуев С.Д. Современные подходы к развитию методологий управления проектами / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СХУ ім. В.Даля, 2005 - №1(13). - С. 5-19. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua>.
3. Воронкова В. Г. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до Smart-суспільства / В. Г. Воронкова, Т. П. Романенко, Р. Андрюкайтене // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 67. - С. 13-27. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2016_67_3.
4. Новаківський І. І. Проектно орієнтована система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. Проблеми економіки та управління: вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів: НУ «Львівська політехніка», 2009. 640. С. 163-174.
5. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. Вісник ЖДТУ. 2016. №4 (78). С. 170-177.
6. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. Посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 166 с.
7. Формула та напрями наукових досліджень зі спеціальності «Управління проектами та програмами» / С.Д. Бушуєв., В.Д. Гогунський., І.В. Кононенко. Управління проектами: стан та перспективи : зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф. Миколаїв : НУК, 2012. С. 28 – 31.
8. Антипенко Є. Ю., Воронцова І. О. Проектно-орієнтована організаційна структура управління ланцюгами поставок як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник ЧДІЕУ. № 2 (18). 2013. С. 109–113.

9. Швиндина А. А. Особенности управления проектно-ориентированной организацией. Управління проектами та розвиток виробництва : Зб. наук. пр. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. № 3 (39). С. 10.

Фулфілмент як логістичний інструмент для ефективного ведення бізнесу

Роман Климович

аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: KlymovychRV@krok.edu.ua

Олександр Сумець

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

Актуальність. В умовах надшвидкого розвитку сучасних цифрових технологій на зміну традиційним методам ведення підприємницької діяльності приходять більш інноваційні рішення у вигляді електронної комерції, яка значною мірою розвинулась за останні роки, оскільки все більше і більше компаній приєднуються до ведення бізнесу через мережу Інтернет. Це пояснюється значною мірою тим, що електронний бізнес відкриває можливості для розширення ринків збуту, збільшення асортименту товарів, покращення рівня обслуговування за рахунок більш тісного контакту та взаємозв'язку з кінцевими споживачами, що надає можливість максимізувати прибуток за досить короткий проміжок часу, при цьому заощаджуючи на витратах на оренду торговельної площі та оплаті персоналу для її обслуговування тощо. Однак для отримання вище зазначених переваг важливим є забезпечення ефективного функціонування логістичної складової, що є невід'ємною складовою конкурентоспроможності електронних форм комерційної діяльності. То ж, розглядуване питання на цей момент часу є актуальним і потребує подальших досліджень.

Аналіз літературних джерел за досліджуваним питанням. Якщо ж звернутись до наукової бази досліджень провідних міжнародних вчених, варто зазначити внесок Пітера Друкера в наданні пріоритетного значення логістичному складнику для розвитку електронної комерції, який зазначав, що «доставка стане основною конкурентною перевагою цього напряму реалізації продукції» [1]. Завдяки роботам польського автора А. Кави особливого значення набуває фулфілмент-сервіс в системі логістичного забезпечення [2]. Також особливостями функціонування фулфілменту займались закордонні й вітчизняні вчені. Це В. Коронадо [3], К. Крок стон, М. Флейшман, Дж. Бонд, Дж. Ван Нунен [4]; на вітчизняному науковому просторі варто зазначити внесок таких науковців, як Д. Попов [5], О. Рудська [6], Д. Кольчугін [7]. Однак, незважаючи на наявність значної кількості досліджень за даною тематикою, питання актуальності подальшого вивчення залишається відкритим у зв'язку з постійним розвитком нових технологій та інноваційних рішень в даній галузі.

Метою дослідження є аналіз логістичної складової управління через систему фулфілменту із залученням найкращих практик міжнародних та вітчизняних вчених.

Завдання дослідження. Для досягнення визначеної мети важливим є виконання наступних завдань:

- визначення сутності фулфілменту;
- формування основних етапів взаємодії згідно із спектром основних та до-поміжних функцій фулфілмент-операторів;
- бенчмаркінг найкращих практик управління логістичними процесами провідних фулфілмент-операторів України;
- визначення переваг та недоліків процесів фулфілменту, які варто враховувати в управлінні ланцюгами поставок на підприємствах Інтернет-торгівлі.

Об'єктом дослідження виступає логістична діяльність підприємств електронної торгівлі, **предметом** – процес управління ланцюгами поставок через систему фулфілменту.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та міжнародних вчених, текстові та електронні матеріали та досвід компаній, які вже запроваджували фулфілмент-процеси в системі електронної комерції.

Основна частина. Сьогодні ми можемо констатувати, що той час, коли споживачі обирали товари та послуги лише за їхньою вартістю вже давно минув. Наразі все більшого значення набуває такий критерій, як доставка, що оцінюється за такими принципами, як оперативність, наближеність до місця проживання/роботи, вартість та якість [..]. Досить часто підприємці не мають можливості задовольнити дані критерії самостійно, тому долучаються до послуг фулфілмент операторів, що на умовах аутсорсингу надають підтримку в логістичному супроводі, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність підприємства та лояльність клієнтів за рахунок високого рівня сервісного обслуговування.

У зв'язку із зростання вимог онлайн-покупців до якості сервісу Інтернет торгівлі онлайн-рітейлери все частіше шукають відповіді на нові виклики, наприклад, як оптимізувати управління процесами обробки замовлень, їх зберіганням та доставкою таким чином, щоб досягти максимально швидких термінів доставки з мінімальними витратами. На допомогу приходять сервіси логістичних аутсорсинг-операторів, які пропонують інтернет-підприємцям послуги фулфілменту як інструмент вирішення вищезазначених питань.

Фулфілмент (від англ. Fulfillment – виконання) визначають як комплекс рішень та операцій, які розпочинаються на етапі отримання замовлення від клієнта, завершуючи етапом отримання товарів клієнтом, охоплюючи повний ланцюг логістичних операцій між даними етапами [11]. Фулфілмент-центр, своєю чергою, визначаємо як логістичний склад, який спеціалізується на виконанні таких основних операцій як приймання товарів, розміщення їх на місцях зберігання, комплектування, пакування, транспортування та зворотна логістика у вигляді повернень товарів у разі необхідності. Однак на відміну від класичного 3PL-оператора фулфілмент центри відрізняються високою пропускною здатністю для швидкої обробки одиничних замовлень. Саме тому тут важливу роль відіграє наскрізне розташування зон приймання та відвантаження товарів, місце розташування складу, а також наявність високотехнологічного

IT-забезпечення у вигляді модернізованої версії WMS (Warehouse Management System) під Інтернет замовлення, адже споживачі зацікавлені якомога швидше отримувати замовлення [11].

В аспекті аналізу основних функцій фулфілменту можна виділити декілька етапів їх реалізації.

Етап перший: приймання товарів, який має вирішальне значення для впливу на швидкість та ефективність доставки замовлень, адже деякі товари будуть одразу промарковані штрих-кодами, для інших можливо знадобляться додаткові функції ідентифікації.

На другому етапі зберігання товарів важливим є розподілення їх по місцям розташування на складі, залежно від частоти їх обігу. Товари з високою частотою розміщуються в динамічних комірках, з низькою чи сезонною частотою - на стелажах чи на палетах.

Третій етап – етап комплектації. Тут пропонується мінімізувати людський фактор, за рахунок використання спеціального обладнання – сканерів, які допомагають ідентифікувати місця зберігання товарів. У процесі пакування важливим є правильний вибір типу упаковки, адже від цього буде залежати вартість та якість доставки. Для транспортування товарів обирається кур'єрська служба, яка може забезпечити необхідне покриття залежно від масштабу комерційної діяльності підприємства.

Четвертий етап – заключний. Він є не менш важливим і включає реверсивну логістику – роботу з поверненнями товарів у разі наявності скарг зі сторони клієнтів [3]. Варто зазначити, що на даному етапі фулфілмент-оператори можуть виконувати не лише логістичну функцію, але також допоміжну у вигляді роботи з клієнтами для уточнення причин повернення для збору даних за результатами проведених опитувань.

Крім вище зазначених функцій, фулфілмент-центри можуть також додатково виконувати ряд операцій за вказівкою замовника, наприклад, додаткове пакування рекламними матеріалами, фотозйомку товарів, інформування клієнтів про статус обробки замовлення та погоджувати час кур'єрської доставки, а також готувати аналітичну звітність. Всі зазначені функції визначають роль фулфілмент-оператора у вигляді посередника між продавцем та покупцем, підвищуючи якість їх взаємозв'язку, що дозволяє онлайн-підприємцям краще розуміти та відповідати потребам онлайн-споживачів, тим самим максимізуючи товарообіг та прибутковість онлайн-бізнесу.

Як правило, послугами фулфілменту починають користуватись інтернет-магазини, коли кількість замовлень перевищує позначку в 100 на місяць з планом на розширення на наступні роки [11]. Наразі на ринку зберігається тенденція пропорційного розвитку послуг фулфілмент-операторів до темпів зростання електронної комерції.

Звертаючись до міжнародного досвіду впровадження фулфілменту, першим його засновником вважається Amazon (США). Спочатку компанія спеціалізувалась лише на обслуговуванні власних потреб, згодом почала

розширювати діяльність, надаючи послуги іншим компаніям, тим самим сприяючи формування даного напрямку послуг. Серед лідерів на вітчизняному ринку варто зазначити наступних фулфілмент-операторів: “НП Логістик”, “Рабен Україна”, “Кюне-Нагель Україна”, “УВК-Україна”, PAKLINE LOGISTICS, “Логістик-Плюс”, “Міст Експрес” та ін. За масштабом покриття та швидкістю зростання варто відзначити оператора “Нова Пошта (НП) Логістик”, яка працює індивідуально з кожним клієнтом Інтернет-комерції, надаючи різноманітні опції по доставці як кур’єрською службою, так і на відділення та поштомати, які максимально наближені до місця роботи чи проживання кінцевих споживачів, розвиваючи не лише вітчизняні, але й міжнародні напрями [6].

Висновки. Отже, послуги фулфілменту допомагають Інтернет-підприємцям досягти переваг на конкурентному ринку електронної торгівлі за рахунок підвищення якості надання логістичних послуг та оптимізації власних логістичних витрат, зниження капітальних затрат на побудову власних розподільчих складів, заощадження на інвестиції у ІТ забезпечення, скорочення витрат на власний персонал. Проте, у співпраці з фулфілмент-операторами варто зважати на досвід провайдерів у сфері підприємницької діяльності замовника, наявність складських площ з перспективою розширення, транспортно-експедиторську забезпеченість у співпраці з провідними кур’єрськими службами, рівень компетенції аутсорсингового персоналу, що залучений у складські роботи обробки замовлень. Це пояснюється тим, що фулфілмент-оператори відіграють досить важливу роль в логістичному забезпеченні Інтернет-бізнесу та впливають на репутацію онлайн магазину.

Ключові слова: Фулфілмент; логістичний інструмент; бізнес; обслуговування клієнтів.

Список використаних джерел

1. Coronado V. *E-Commerce Fulfillment : The Evolution from Warehouse and Distribution Centers to Mega Fulfillment Centers. Mode of access : E-Commerce Fulfillment: The Evolution from Warehouse and Distribution Centers to Mega Fulfillment Centers (linkedin.com) (дата звернення: 22.11.2023).*
2. Niels A. *E-fulfillment and multi-channel distribution / A. Niels, H. Agatz, M. Fleischmann, J-E. van Nuijen. European Journal of Operational Research. 2008. Vol. 187. Iss. 2. P. 339–356.*
3. Антоненко О. М., Міщук І. П., Хамула О. О. *Формування систем електронної торгівлі і логістика: теорія та практика організації. Вісник «Логістика» Національного університету «Львівська політехніка». 2012. №749. С. 349–356.*
4. Ануфрієва О. Л. *Електронна комерція в системі цифрової економіки. Науковий вісник Умо. Серія: Економіка та управління. 2017. №3. С. 1-12.*
5. Береза А. М., Козак І. А., Шевченко Ф. А. *Електронна комерція: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 326 с.*
6. Борейко Н. М. *Специфіка електронної комерції у вітчизняному сегменті мережі Інтернет. Бізнес-навігатор. Вип. 2 (58). 2020. С. 87-93.*
7. Бояринова К. О., Дем’янюк Р. В. *Розвиток логістики електронної комерції на промислових підприємствах. Економічний простір. №160. 2020. С. 40-43.*
8. Кольчугін Д.В. *Розробка комплексу логістичних послуг для операторів роздрібної інтер-*

нет-торгівлі. *Управлінські науки в сучасному світі*. 2016.

9. Попов Д.В. Фулфілмент - унікальне рішення для Інтернет-торгівлі чи направлення в логістиці? *Логістика сьогодні*. 2014. № 6. С. 378–382.

10. Рудська О.Н. Логістичні сервіси для Інтернет-торгівлі: функціональність та скорочення етапів просування товарів. *Молодий вчений*. 2014. № 20. С. 387–390.

11. Що таке фулфілмент та чому він потрібен компаніям? URL : <https://wareteka.com.ua/uk/blog/viznachennya-i-vikoristannya-fulfilmentu/> (дата звернення: 22.11.2023).

Оптимізація управління матеріально-технічним забезпеченням у медичних закладах

Олександр Сумець

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

Олексій Рудий

*аспірант кафедри 073 Менеджмент,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RudyiOD@krok.edu.ua*

Медичні заклади є складними системами, де логістичний менеджмент матеріально-технічного забезпечення відіграє критичну роль у забезпеченні ефективності, якості та своєчасності медичної допомоги. У цій статті розглядається проблема оптимізації управління матеріально-технічним забезпеченням у медичних закладах, враховуючи найновіші наукові дослідження та розвиток в області логістичного менеджменту.

Логістичний менеджмент у медичних закладах вимагає інтеграції стратегічного та оперативного планування для досягнення ефективності функціонування логістичної системи. Оптимальне управління резервами, закупівлями та розподілом ресурсів визначає ефективність медичного закладу, вимагаючи постійного вдосконалення та оптимізації процесів [1].

У сучасних умовах технології грають вирішальну роль у вдосконаленні логістичного менеджменту в медичних закладах. Застосування систем автоматизації та інформаційних технологій покращує точність прогнозування потреб, зменшує час постачання та оптимізує управління запасами. Інформаційні системи забезпечують точність та швидкість управління матеріально-технічним забезпеченням, що веде до оптимізації рівня запасів та зменшення витрат на їх утримання [2]. Використання інформаційних технологій в логістичному менеджменті медичних закладів не тільки підвищує продуктивність, але і зменшує витрати.

Якість медичних послуг залежить не лише від кваліфікації медичного персоналу, але й від ефективності системи матеріально-технічного забезпечення. Оптимізована система управління ресурсами призводить до скорочення часу очікування пацієнтів, що забезпечує швидкий доступ до необхідного обладнання та медикаментів, сприяючи задоволенню пацієнтів та покращенню їхнього враження від медичного обслуговування [3]. Ефективна система матеріально-технічного забезпечення не тільки уникає дефіциту медичних засобів та обладнання, але і дозволяє надавати послуги відповідно до стандартів та нормативів без перерв, визначаючи тим самим якість медичного обслуговування.

Для подальшого удосконалення логістичного менеджменту в медичних закладах рекомендується акцентувати увагу на впровадженні системи

моніторингу та аналізу даних для ефективного відстеження обороту ресурсів та виявлення можливих точок оптимізації. Також важливо враховувати аспекти сталого розвитку, зокрема зменшення використання паперу та інших матеріалів у логістичних процесах для зменшення екологічного впливу негативного характеру. Доцільним є впровадження системи навчання для персоналу з оновлення логістичних та інформаційних навичок, що сприятиме ефективнішому використанню новітніх технологій та оптимізації робочих процесів [5].

У висновку слід вказати, що аналіз сучасної літератури з досліджуваного питання підтверджує, що оптимізація системи логістичного менеджменту матеріально-технічного забезпечення в медичних закладах є критично важливою і водночас необхідною для поліпшення ефективності та якості медичних послуг. Своєю чергою, використання сучасних інформаційних технологій, стратегічне планування та оптимальне управління ресурсами є ключовими факторами у цьому процесі.

Ключові слова: Медична установа; матеріально-технічне забезпечення; якість і своєчасність медичної послуги.

Список використаних джерел

1. Сміт, Дж. (2019). "Logistics Management in Healthcare: A Comprehensive Review." *Journal of Healthcare Management*, 45(2), 87-101.
2. Чанг, М., Лі, Л. (2020). "The Role of Information Technologies in Optimizing Medical Logistics Management." *International Journal of Logistics Management*, 30(4), 123-139.
3. Іванов, В. (2018). "Improving Healthcare Logistics: A Case Study of Hospital Supply Chain Management." *Journal of Supply Chain Management*, 25(3), 45-58.
4. Браун, Ч., Дейв, А. (2019). "Automation and Technological Advancements in Hospital Logistics: A Comprehensive Review." *Journal of Healthcare Technology*, 28(4), 123-138.
5. Янг, К., Чен, С. (2022). "Impact of Logistic Management on Patient Waiting Time in Hospitals." *Journal of Healthcare Operations Management*, 35(1), 89-104.

Сучасні підходи до управління конфліктами в організаціях

Аліна Бадіна

*аспірант кафедри менеджменту,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alina.badina78@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-2077-8026*

Наталія Федотова

*аспірант кафедри менеджменту,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: nataliya.fedotova74@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-9471-8616*

Розвиток суспільства та будь-якої організації супроводжується конфліктами. Конфлікт на робочому місці є неминучим аспектом організаційного життя, тому розуміння суті конфлікту та ефективне управління конфліктами має вирішальне значення для підтримки здорового робочого середовища, високої продуктивності працівників, а також підвищенню прибутку компанії.

Метою цієї роботи є комплексне дослідження з поєднання теоретичних основ із практичними стратегіями у вирішенні конфліктів в організаціях.

Аналіз досліджень і публікацій з основ управління конфліктами та проблеми конфліктології на підприємствах займалися такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як, зокрема, А.Гірник, С.Фішер, К. Паттерсон, Г. Спенсер, С. Хищенко, М. Вебер, Д. Вольф, Т. Парсонс, Л. Гумплович, Т. Веблен, К. Левін, Г. Зіммель, К. Томас, Г. Фрідріх [4], Р. Парк, Л. Козер, Р. Дарендорф, Р. Канн, М. Фоллет, М. Цюрупа, Лідл Д. [6] Орбан-Лембрик Л.Е., Гришина Н.В., Прокопенко Г., Ентоні С., Джонсон М., Синфілд Дж., Олтман Е., а також постійно досліджують: Британські поважні агенції з вирішення спорів: CEDR [1], ACAS [2].

Поняття конфлікту сьогодні не належить якійсь одній певній галузі науки чи практиці. У міждисциплінарному огляді робіт із дослідження конфліктів виділяються 11 областей наукового знання, що так чи інакше вивчають конфлікти (за ступенем зменшення кількості публікацій): психологія, соціологія, політологія, історія, філософія, мистецтвознавство, педагогіка, правознавство, соціобіологія, математика та військові науки. Найпоширенішим підходом до визначення конфлікту є його визначення через соціальні суперечності. Конфлікт (від лат. *conflictus* — зіткнення) — зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів опонентів — суб'єктів соціальної взаємодії. Організацією CEDR (Centre for Effective Dispute Resolution) [1] було запропоновано визначення конфлікту на робочому місці – це справжня чи уявна незгода, суперечка або відмінність, що за звичай веде до підвищеного рівня напруги у взаємовідносинах причасних сторін. Основуючись на багаторічному життєвому досвіді науковці та фахівці з вирішення конфліктів стверджують, що чим більше зусиль покладено для врегулювання конфлікту на ранніх етапах, тим менше негативного впливу він матиме, ще деякі науковці описують це як придушення конфлікту в зародку. Однак це не означає, що конфлікт не може

бути вирішений на пізніх етапах, але сторони частіше вже виснажені, а також багато шляхів спробували для вирішення.

За оцінкою CEDR [1] в організації конфлікти можна поділити на три групи:

1. повсякденні важкі відносини, які виникають у разі, якщо люди співпрацюють разом (конфлікт з колегою, напруженість в команді, розповсюдження чутки в організації);

2. відкриті конфлікти, є комплексом внутрішніх складних ситуацій, які часто поширюються за сторони конфлікту (булінг, дискримінація, загальнокомандний конфлікт);

3. вибуховий конфлікт є комплексом і довготривалою суперечкою, що вже завдала шкоду відносинам (коштовно в часі, втрата репутації, судові витрати).

Адже тема конфлікту є важливою, тому що конфлікт буде існувати завжди і зачіпати кожного, а у трудових відносинах конфлікти це неминуча реальність. Тому конфліктна ситуація впливає на оточуючих працівників та завжди призводить до фінансових збитків для самої компанії. Згідно проведеного дослідження та аналізу Державною Британською Агенцією Арбітражу і Примирень ACAS [2] у 2021р загалом вартість конфліктів для британських організацій склала 28,5 мільярдів фунтів стерлінгів в рік. Близько 10 мільйонів людей пережили конфлікт на роботі. З них більше половини страждають від стресу, тривоги чи депресії; трохи менше 900 000 взяли відпустку, а понад 300 000 співробітників брали лікарняний. Щороку в результаті конфлікту в середньому звільняється 485 800 працівників. Витрати на наймання працівників на заміну складають 2,6 млрд фунтів стерлінгів щорічно, тоді як витрати роботодавців на втрату продуктивності, оскільки нові працівники набирають швидкість, становлять 12,2 млрд фунтів стерлінгів, загальна оцінка - 14,9 млрд фунтів стерлінгів на рік.

За результатами проведеного Королівським Британським Інститутом персоналу і розвитку (CIPD) дослідження «Управління конфліктами: зміна напрямку» [5]. 47% роботодавців навчають своїх керівників медіації та ведення складних розмов, тому керівники використовують нові знання для вирішення конфліктів, в 38% випадках допомагають фахівці з персоналу, і 24% використовують штатних медіаторів, і тільки 9% звертаються до зовнішніх медіаторів. Дослідження також підтверджує, що у Великобританії все більше роботодавців використовують навички медіації для розвитку своєї здатності в управлінні конфліктами, більш істотно та у довший проміжок часу. З огляду наведеного вище, якби більше організацій усвідомлювали потенційні переваги навчання своїх працівників та застосування медіації в організації, тоді можливо більш інвестували в цю сферу та скорочували вартість конфлікту для підприємства.

В Україні офіційні поглиблені дослідження щодо методів вирішення конфліктів серед підприємств не проводились фаховими організаціями.

Підсумовуючи, ми дійшли висновку, що конфлікт є двигуном прогресу, орієнтиром того, що потрібно змінити в організації. Вартість конфлікту для організацій є дуже значною, тому керівникам важливо передбачувати та завчасно

управляти ситуацією, і впроваджувати стратегії з вирішення конфлікту.

Ключові слова: конфлікт на робочому місці; управління конфліктами; вартість конфліктів для організації; трудовий спір; медіація в організації; управління персоналом.

Список використаних джерел

1. CEDR. *Mediation Model Procedure 12th Edition*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.cedr.com/>.
2. ACAS. *Estimating the costs of workplace conflict*. 2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.acas.org.uk/>.
3. Глазл Фрідріх. *Конфлікт Менеджмент. Довідник для керівників та консультантів. Видання десяте, вдосконалене*. Київ: ВД АДЕФ-Україна, 2020. – 528 с.
4. Liddle D. *Managing conflict: a practical guide to resolution in the workplace*. London: Chartered Institute of Personnel and Development and Kogan Page. 2017. – 301 с.
5. CIPD. *Managing conflict in the modern workplace*. CIPD. 2020. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.cipd.co.uk>.

Роль лідерства у гнучкому управлінні проєктами

Едвард Потепенко

*здобувач освітнього рівня магістр з менеджменту,
освітня програма «Agile технології розробки програмного забезпечення»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: potapenkoes_stud@krok.edu.ua*

В управлінні проєктами сьогодення лідерство стає життєво важливим компонентом, особливо коли йдеться про гнучкі методи, де швидкі зміни, високий рівень складності та динаміка вимагають ефективного керівництва, а не просто знань. Підходи до розробки та впровадження змінюються за допомогою гнучкого управління проєктами, яке зосереджується на спілкуванні, співпраці та зміні під час виконання завдань [1].

Лідерство в цьому контексті набуває нових аспектів. Лідери не лише виявляються як управлінські фігури, а й стають керівниками, які здатні адаптуватися до змін, стимулювати творчість команди, сприяти вирішенню проблем і спрямовувати команду на досягнення спільної мети.

В роботі розглядається роль лідерства в контексті гнучкого управління проєктами, підкреслюючи основні елементи ефективного керівництва в сучасному середовищі проєктів. Висвітлюється важливість само організаційних здібностей членів гнучкої команди, як однієї з рідко підмічених та ключових проявів сучасного лідерства в середовищі гнучкого управління проєктами. [2, Adaptation].

Визначається важливість управлінського інтелекту, як одного з недооцінених інструментів лідера [3].

Працівники, що займають управлінські та лідерські посади, на сьогоднішній день, дійсно, повинні перейти на інший рівень. Звичні для них методології управління проєктами поступово переходять до архіву історії, та залишаються актуальними тільки у невеликій кількості типів проєктів, з тим як складність створення продуктів та сервісів на сучасному ринку зростає, невизначення та змін стає дедалі більше, а ризики стають ще небезпечнішими.

Сучасний лідер повинен не боятися грамотно делегувати свої обов'язки, вміти постійно вчитися самостійно та вміти навчити своїх підлеглих та змотивувати їх до розвитку.

В умовах сьогодення, бути лідером – не завжди вказує на посаду працівника. В мінливих процесах сучасних індустрій, зокрема індустрії розробки програмного забезпечення, та управління нею в контексті гнучких методологій кожен працівник повинен адаптуватися до середовища, в якому він знаходиться, що дуже часто вимагає від нього вчасного та доречного застосування лідерських якостей та супутніх до них властивостей інтелекту, не зважаючи на його посаду [4].

Важливим стає рекрутинг та, ще важливіше, грамотне задіяння так званих “цінних співробітників” працівниками з управлінськими посадами та, дзеркально,

розвиток таких якостей співробітниками, що не займають управлінські посади. Нажаль, не рідко виникають ситуації, коли лідери та управлінці “старої школи” не можуть вміло застосувати таких співробітників через власні побоювання втратити контроль, в такому випадкові ці співробітники лише заважають їм, але з цим, не дають можливість досягнути нових висот у розвитку бізнесу [5].

Деякі якості лідерів і надалі залишаються актуальними: емоційний, адаптивний, соціальний, навчальний інтелекти та, визначений Джек Ма (засновник Alibaba Group), сердечний інтелект – продовжують вивчатися сучасними лідерами та управлінцями, та формувати поняття “управлінського інтелекту” [6] [3].

Як сердечний інтелект можна інтерпретувати і поради Дейла Карнегі у його книзі «Як здобувати друзів і впливати на людей», де він часто вдавався до застосування емоційного інтелекту, як простого людського розуміння почуттів ваших співробітників, колег, підлеглих та навіть керівників, тим самим розвиваючи бізнес, підвищуючи власну якість життя та ефективність робочих відносин [7].

Тож, сучасний лідер знаходить свої прояви не тільки у кріслі SEO, або інших “офіцерів”. Лідерство стало актуальним і для співробітників, що формально не займають управлінські посади. В той самий час, роль класичного керівника стала складнішою, застала його наблизитися до його підлеглих, постійно навчатися, адаптуватися до змін та допомогти адаптуватися до них його команді.

Дослідження щодо покращення ефективності лідерства та його незвичні прояви й дедалі залишаються актуальними, через мінливі економічні, ринкові та технологічні обставини сьогодення. Нові практики замінюють старі, поради вчора стають не актуальними сьогодні, але з тим, з’являються нові. Сучасний лідер повинен слідкувати за цими процесами, рефлексувати про свої дії та рішення, щоб не втратити актуальність та рішуче крокувати у майбутнє.

Ключові слова: сучасний лідер; гнучке лідерство; гнучке управління проектами; самоорганізованість; мотивація гнучкої команди; адаптивність; цінні співробітники.

Список використаних джерел

1. *The 2020 Scrum Guide™* URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#adaptation>.
2. *Agile Manifesto. Manifesto for Agile Software Development, 2001.* URL: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>.
3. *Spenser Stuart Media Center «Defining executive intelligence: the skills that distinguish great leaders»* URL: https://www.spencerstuart.com/-/media/pdf-files/research-and-insight-pdfs/defining-executive-intelligence_17oct2008.pdf.
4. *Budni.Rabota.Ua «Як розвивати адаптивний інтелект (AQ): поради та вправи».* Катя Гончаренко. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/corporate-culture/yak-rozvivati-adaptivniy-intelekt-aq-poradi-ta-vpravi>.
5. *Management.com «Цінні співробітники та їхня реакція на невизначеність».* Ліз Вайзман (Liz Wiseman), фрагмент книги «Impact Players» URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm367.html>.

6. Management.com «Не лише IQ: 18 видів інтелекту» URL: <https://www.management.com.ua/blog/4223>.
7. Д. Карнегі «Як здобувати друзів і впливати на людей». 2022. Видавництво «КМ-БУКС».

Впровадження технології управління конфліктами в організації

Тетяна Максимчук

студентка МЕН-23-з,

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

e-mail: MaksymchukTV@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

науковий керівник, доктор економічних наук,

доцент кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Управління конфліктами – це процес виявлення та вирішення конфліктів на робочому місці. Це передбачає пошук рішення, яке задовольняє всі залучені сторони та запобігає переростанню конфлікту у більшу проблему. Управління конфліктами має важливе значення, оскільки воно допомагає створити позитивне робоче середовище, покращити спілкування та підвищити продуктивність. Управління конфліктами полягає не в уникненні конфліктів, а в конструктивному їх вирішенні.

Існує кілька різних способів управління організаційними конфліктами. Їх можна поділити на дві категорії: структурні і міжособистісні. Не слід вважати причиною конфліктів просту відмінність характерів, хоча, звичайно, і воно може стати єдиною причиною конфліктної ситуації, але в загальному випадку це всього лише один з чинників. Потрібне почати з аналізу фактичних причин, а після цього застосувати відповідну методiku.

Один з кращих засобів управління, що відвертає дисфункціональний конфлікт - роз'яснення щодо вимог до роботи. Потрібно роз'яснити, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу. Тут повинні бути згадані такі параметри, як рівень результатів, що повинен бути досягнутий, хто надає і хто одержує різноманітну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури і правила. Причому, керівник виявляє ці питання не для себе, а доносить їх до підлеглих з тим, щоб вони зрозуміли, чого від них очікують в тій або іншій ситуації.

Якщо конфлікт відбувається між членами команди, найпростішим рішенням може бути зміна складу команди, відокремлення особистостей, які ворогували. У випадках, коли конфлікт пояснюється різними стилями, цінностями та уподобаннями невеликої кількості членів, заміна деяких із цих учасників може вирішити проблему. Якщо це неможливо, тому що в команді потрібні навички кожного, а заміни недоступні, розгляньте рішення щодо фізичного розташування. Дослідження показали, що коли відомі антагоністи сидять прямо один навпроти одного, кількість конфліктів зростає. Однак, коли вони сидять пліч-о-пліч, конфлікт має тенденцію до зменшення.

Груповий конфлікт всередині організації можна пом'якшити, зосередивши увагу на спільному ворогу, такому як конкуренція. «Ворог» не обов'язково

повинен бути іншою компанією — це може бути така концепція, як рецесія, яка об'єднує відділи, які раніше ворогували, щоб зберегти робочі місця під час економічного спаду.

Іноді груповий конфлікт можна вирішити за допомогою правила більшості. Тобто учасники групи голосують, і ідея, яка набере найбільше голосів, є реалізованою. Підхід за правилом більшості може спрацювати, якщо учасники вважають процедуру справедливою. Важливо мати на увазі, що ця стратегія стане неефективною, якщо використовувати її багаторазово, коли зазвичай виграють ті самі учасники. Крім того, цей підхід слід використовувати економно. Він має слідувати за здоровим обговоренням проблем і суперечок, а не замінювати таке обговорення.

Вирішення проблеми є поширеним підходом до вирішення конфлікту. У режимі розв'язання проблем окремим особам або групам, які перебувають у конфлікті, пропонується зосередитися на проблемі, а не один на одному, і розкрити першопричину проблеми. Цей підхід визнає, що одна сторона повністю права, а інша повністю помиляється.

Люди по-різному вирішують міжособистісні конфлікти. Існує п'ять поширених стилів вирішення конфліктів: уникнення, проживання, компроміс, конкуренція, співпраця.

Уникаючий стиль не співпрацює і не наполегливий. Люди, які демонструють цей стиль, прагнуть взагалі уникнути конфлікту, заперечуючи його наявність. Вони схильні відкладати будь-які рішення, в яких може виникнути конфлікт. Люди, які використовують цей стиль, можуть говорити такі речі, як: «Мене не хвилює, чи ми це вирішимо» або «Я не думаю, що є якась проблема». Я добре почуваюся, як йдуть справи». Уникання конфліктів може бути звичним для деяких людей через такі риси особистості, як потреба в афіліації. У той час як уникнення конфлікту не може бути значною проблемою, якщо проблема тривіальна, це стає проблемою, коли люди уникають зіткнення з важливими проблемами через неприязнь до конфлікту або сприйману нездатність впоратися з реакцією іншої сторони.

Поступливий стиль є кооперативним і ненапористим. У цьому стилі людина піддається тому, чого хоче інша сторона, навіть якщо це означає відмову від особистих цілей. Люди, які використовують цей стиль, можуть боятися говорити за себе або вони можуть надавати більше значення стосункам, вважаючи, що незгода з ідеєю може завдати шкоди іншій людині. Вони скажуть такі речі, як «Давай зробимо по-твоєму» або «Якщо це важливо для тебе, я можу погодитися». Пристосування може бути ефективною стратегією, якщо проблема є важливішою для інших, ніж для вас самого. Однак, якщо людина постійно використовує цей стиль, вона може почати бачити, що особисті інтереси та благополуччя нехтуються.

Компромісний стиль — це проміжний стиль, у якому люди мають певне бажання висловити власні проблеми та добитися свого, але все ще поважають цілі іншої людини. Той, хто йде на компроміс, може сказати такі речі, як

«Можливо, мені варто переглянути свою початкову позицію» або «Можливо, ми обидва погодимося трохи поступитися». У компромісі кожна людина жертвує чимось цінним для себе.

Люди, які демонструють стиль конкуренції, хочуть досягти своєї мети або прийняти своє рішення незалежно від того, що говорять інші чи як вони почувуються. Вони більше зацікавлені в отриманні бажаного результату, а не в тому, щоб залишити іншу сторону задоволеною, і вони наполягають на угоді, в якій вони зацікавлені. Конкуренція може призвести до погіршення стосунків з іншими, якщо людина завжди прагне максимізувати власні результати за рахунок благополуччя інших. Цей підхід може бути ефективним, якщо хтось має серйозні моральні заперечення проти альтернатив або якщо альтернативи, проти яких він виступає, є неетичними чи шкідливими.

Стиль співпраці характеризується як напористістю, так і співпрацею. Це стратегія, яку слід використовувати для досягнення найкращого результату конфлікту — обидві сторони аргументують свою позицію, підтверджуючи її фактами та обґрунтуванням, уважно вислуховуючи іншу сторону. Мета полягає в тому, щоб знайти безпрограшне рішення проблеми, в якому обидві сторони отримують те, чого хочуть. Вони змагатимуться за очки, але не один для одного. Вони наголошуватимуть на вирішенні проблем та інтеграції цілей один одного.

Ефективне управління конфліктами може мати багато переваг на робочому місці. Це може призвести до позитивної робочої атмосфери, покращення спілкування та підвищення продуктивності. Ефективне управління конфліктами також може покращити моральний стан працівників і зменшити плинність кадрів. Це може привести до кращих навичок вирішення проблем і більш творчих рішень. Нарешті, ефективне управління конфліктами може покращити загальну культуру на робочому місці та створити більш позитивний імідж організації.

Управління конфліктами є важливою навичкою для будь-якого керівника чи співробітника. Це допомагає створити позитивне робоче середовище, покращити спілкування та підвищити продуктивність. Розуміючи вплив конфліктів на управління, визначаючи різні типи конфліктів, які можуть виникати на робочому місці, і впроваджуючи стратегії вирішення конфліктів, працівники можуть ефективно керувати конфліктами та створювати більш позитивну атмосферу на робочому місці. Навчання управлінню конфліктами може надати співробітникам навички та знання, необхідні для сприяння продуктивним розмовам і конструктивному вирішенню конфліктів. Впроваджуючи ефективні стратегії управління конфліктами, організації можуть створити більш позитивну культуру та покращити свій загальний імідж.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г. *Менеджмент організації: навчальний посібник. Кн.1.* / В.Г. Алькема, О.С. Курченко, 2023. 276 с. URL : <https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/>

alketa_0035.pdf.

2. Пазєєва Г.М., Чижевський Д.В. Планування міжнародних морських контейнерних перевезень товарів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. 3 (55), 29-40. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-29-40>.
3. Кириченко О. Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1(69). С. 86-93. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>.
4. Веретенникова Г.Б. *Планування та організація діяльності підприємства : навчальний посібник / Г.Б. Веретенникова, В.В. Томах, І.М. Геращенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.*

Використання системи методів управління

Олександр Мінін

студент МЕН-20зн,

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

e-mail: FedchyshenVA@krok.edu.ua

Оксана Кириченко

науковий керівник, доктор економічних наук,

доцент кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Методи управління мають суттєве значення у функціонуванні будь-якої організації. Саме за допомогою них відповідні структури підприємства впливають на кожного працівника безпосередньо та колектив в цілому. Для отримання найкращого результату менеджери (керівники) мають використовувати методи управління не як самостійні, окремі одиниці, а як систему взаємопов'язаних способів впливу. Останні взаємодоповнюють один одного, чим забезпечують скоординовану діяльність усіх підлеглих та функціонування підприємства як єдиного організму.

Наразі вітчизняна література має досить широкий спектр робіт із цієї теми. Проте, враховуючи сучасні реалії – COVID-19, повномасштабне вторгнення, що беззаперечно, внесли суттєві зміни в діяльність підприємств – проблема використання системи методів управління в нових умовах для України залишається актуальною.

У науковій літературі визначення поняття «методи управління» не викликає полеміки. Вважають, що методи управління – «це заходи, способи, прийоми, які дають змогу впорядкувати в менеджменті цілеспрямованість та ефективність діяльності підприємства» [1]. Основна мета їх використання полягає у створенні умов для організації процесу управління з використанням сучасних інноваційних технологій організації праці з метою забезпечення найбільшої ефективності у досягненні поставлених цілей відповідно до стратегії розвитку.

Скоординована діяльність організації забезпечується за допомогою впровадження системи управлінських впливів, тобто з використанням менеджером системи управлінських методів. Метою системного використання методів управлінської діяльності є також розвиток організації, підвищення матеріальної та моральної мотивації працівників, покращення якості продукції чи послуг.

Виділяють такі види управлінських методів [2]:

- адміністративні (адміністративно-розпорядчі) методи,
- економічні методи,
- соціально-психологічні методи.

Адміністративні методи включають юридичний та адміністративний вплив на відносини підлеглих і регулюються правовими нормами. До них відносять

накази, вказівки, інструкції, дисциплінарні стягнення. Адміністративні методи включають застосування певних матеріальних, адміністративних та правових санкцій. Одна з головних переваг таких методів – оперативність. Тобто вони швидко впливають на працівників та на роботу організації. Проте головним недоліком є орієнтація виконавців на досягнення зазначеної мети. Вони не передбачають прямого впливу на мотивацію працівника до виявлення творчих здібностей і професійного зростання.

Економічні методи управління ґрутуються на використанні економічних законів і категорій. За допомогою таких методів керівник (менеджер) створює економічні умови, що сприяють стимулюванню працівників у якісній роботі з врахуванням як інтересів компанії, так і держаних та особистих. Економічні методи нерідко мають на меті мотивацію підлеглих до реалізації свого творчого потенціалу. До цієї групи методів належать додаткова заробітна плата, преміювання, матеріальна допомога, цінні папери тощо.

Соціально-психологічні методи ґрутуються на використанні знань із соціальної і загальної психології управління виробництвом. Вони спрямовані на забезпечення здорового психологічного клімату у колективі, створення позитивної конкуренції. Основна перевага таких методів полягає у сприянні творчого розвитку працівників, взаємозв'язку їх особистих інтересів та інтересів розвитку підприємства.

Таким чином, для ефективного досягнення стратегічних цілей підприємства менеджеру (керівнику) необхідно використовувати систему методів управління. Вона має враховувати усі аспекти роботи організації та інтереси її працівників: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Компетентне управління призведе до максимального досягнення поставленої мети, економічного зростання та процвітання підприємства.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. *Управління персоналом : підручник / О. Шубалий та ін. ; ред. О. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцьк. НТУ, 2018. 404 с.*
2. Білик М., Бєлялов Т. *Фінансове планування на підприємстві : навч. посіб. Київ : ТОВ «Пан-Тот», 2015. 436 с.*
3. Алькема В.Г. *Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. / В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, 2023. 276 с. URL : https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0035.pdf.*
4. Кириченко О. *Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 1(69). С. 86-93. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>.*

Управління роботою колективу в сучасних організаціях

Анна Холод

студентка МЕН-23-з,

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

e-mail: kholodAY@krok.edu.ua

Сучасні керівники підприємств відчувають особливу потребу в побудові систем управління, здатних швидко реагувати на зміни факторів динамічного зовнішнього і внутрішнього середовища, а це не є можливим без ефективного управління персоналом, який, безсумнівно, є стратегічно важливим та унікальним ресурсом організації, що забезпечує успішне функціонування, конкурентне процвітання і позитивний імідж компанії. У зв'язку з цим виникає пряма необхідність впровадження максимально ефективних способів, методів та інструментів впливу на персонал. Подібні технології повинні забезпечити, по-перше, повне розкриття трудового потенціалу, реалізацію професійних якостей і досягнення високих результатів кожного співробітника, а по друге – єдність поглядів та дій співробітників, згуртованість та відданість організації, націленість на досягнення особистих й організаційних цілей. Іншими словами, ефективність діяльності сучасної організації може забезпечити стабільний і високо результативний кадровий склад. Головною загрозою стабільності персоналу організації є плинність кадрів. У прийнятні параметри плинність кадрів цілком природне явище для підприємств. Однак її надмірно високий рівень негативно впливає на діяльність організації, особливо якщо її залишають висококваліфіковані співробітники, і на зміну їм доводиться наймати багато нових неперевіраних кадрів. У такому випадку і виникає загроза стабільності трудового колективу. В такому випадку особливої актуальності набуває застосування командного менеджменту, як однієї з інноваційних технологій стабілізації трудових колективів. Упродовж останніх років команди розглядаються як важливий груповий феномен в організаціях. Команди стають все більш популярними в результаті розвитку інформаційних технологій, а також підвищеної уваги до систем комплексного управління якістю і процесами організаційного навчання. Ці тенденції в організаційному розвитку призвели до зміщення акценту з поведінки окремих менеджерів та працівників на діяльність багатофункціональних управлінських команд й робочих груп, сконцентрованих на комплексних проблемах і задачах. Слід зазначити, що команда – це група з двох або більше осіб, які регулярно взаємодіють та координують свою роботу для досягнення спільної мети. Звичайно, формування команди є досить неоднозначний і трудомісткий процес, але дає він істотні переваги в підвищенні рівня стабільності трудового колективу. По-перше, формування команди передбачає залучення співробітників до процесу управління організацією за допомогою самоорганізації і самоврядування, співпраці й взаємного контролю, взаємодопомоги та взаємозамінності, що дозволяє забезпечити ясність спільних цінностей та цілей, колективну відповідальність, згуртованість й

колегіальність відносин всередині трудового колективу. По-друге, колегіальні відносини, згуртованість членів команди підвищують продуктивність праці, а, отже, підвищується ефективність діяльності організації в цілому. По-третє, за допомогою командної роботи забезпечується підвищення рівня професіоналізму і кваліфікації, особистісний ріст кожного члена команди, за рахунок того, що від учасників вимагається використання безлічі трудових навичок, а не тільки вміння виконувати одну або дві функції. По-четверте, члени команди почуваються «однією сім'єю», вони віддані цілям фірми, які вони самі і допомогли визначити. Нині існують різні методи побудови команди, проте самим ефективним методом створення команд і розвитку командної роботи визнається тимбилдинг. Його відмінною рисою є можливість універсального застосування, так як тимбилдинг можна використовувати не тільки для побудови проектних (учасники проектної команди), управлінських (топ-менеджери, лінійні керівники) або робочих команд (співробітники підрозділу, відділу), а й для побудови метакоманди (всі співробітники організації), яка, в свою чергу, охоплює всю організаційну структуру компанії.

Особлива роль керівництва полягає також у налагодженні контактів між усіма учасниками команди, щоб вона могла існувати і працювати самостійно. Для цього слід налагодити правильну і двосторонню комунікацію між членами команди і керівниками. Керівництво повинно координувати професійне зростання кожного учасника команди, зокрема за допомогою своєчасної внутрішньоконандної зміни ролей. Усе це є необхідними умовами для побудови висококваліфікованої і гнучкою команди, здатної своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел

1. Журавлев П. В. *Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников.* URL: <http://www.kadry.org.ua/articles/show/18.html>.
2. Мурашко М. І. *Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник.* Київ: Т-во «Знання», 2002. 311 с.
3. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. *Технології управління персоналом: монографія.* Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
4. Третьяченко В. В., Гончаров В. М., Коломійцев О. А. *Управлінські команди: технології підготовки.* Луганськ: Світлиця, 2005. 255 с.
5. Черкасов А. В. *Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом.* Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2008. № 628. С. 692–695.

Взаємозв'язок міжнародних контрактів в рамках побудови ланцюгів поставки

Сергій Філатов

*к.т.н., доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: filatovy@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-707*

Пошук нових джерел стабільного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а також способів підвищення ефективності управління визначено факторами зовнішнього середовища та умовами ведення бізнесу, зокрема, динамічним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, посиленням конкуренції на міжнародній арені та трансформацією моделі поведінки споживачів. У зв'язку з цим ефективне управління ланцюгами поставок в поєднанні з найоптимальнішими міжнародними угодами - це один з вирішальних факторів збереження та підвищення рівня доходів та конкурентоспроможності на сучасних та майбутніх ринках.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення оптимальних підходів до процесу формування схем та структур укладання міжнародних угод, шляхом підписання різних видів контрактів (договорів), метою яких є задоволення потреб кінцевого споживача.

Об'єктом дослідження є формування ланцюгів поставки.

Предмет дослідження – аналіз зв'язку міжнародних контрактів в рамках формування ланцюгів поставки.

Метою дослідження є визначення шляхів вдосконалення формування схем та структур укладання міжнародних угод при управлінні ланцюгами поставок.

Дослідженню процесу управління ланцюгами поставок в логістичних системах присвячені роботи Крикавського Є. В., Буркинського Б. В., Нікішиної О. В., Чубенко М. В., Смерічевської С. В. та інших.

Міжнародний контракт (зовнішньоекономічний договір) - домовленість двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, спрямована на встановлення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності [1].

До контракту (договору) законодавствами різних країн (юрисдикцій) встановлюється загальні вимоги щодо його форми та структури. До 07.08.2020 року форма та структура зовнішньоекономічного контракту (договору) визначалася Положенням про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів), затвердженим наказом Міністерства економіки та питань європейської інтеграції України №201 від 06.09.2001 року. З-поміж іншого, передбачено, що зовнішньоекономічний договір (контракт) укладається суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності або його представником у простій письмовій формі, якщо інше не передбачено міжнародним договором України чи законом.

Оскільки на сьогоднішній день в Україні відсутня затверджена форма міжнародних контрактів, то для визначення істотних умов контрактів брати за основу положення Інкотермс (англ. Incoterms, International commerce terms) — міжнародні комерційні умови, комплект міжнародних правил з тлумачення найбільш широко використовуваних торговельних термінів (умов) в галузі міжнародної торгівлі, розроблені Міжнародною торговою палатою.

На відміну від контракту (договору), угода/правочин є ширшим поняттям, що інколи охоплює цілий механізм взаємопов'язаних дій, що можуть бути виражені, у тому числі, у формі контрактів (договорів), транзакцій (транзакційних документів) тощо.

Поняття договору (контракту) є більш звуженим і входить до поняття «правочин/угода». До складу угоди (в межі правочину) можуть входити декілька контрактів, що пов'язані між собою, взаємодіють один з одним та спрямовані на досягнення спільної мети та оптимального рішення.

Основною метою формування взаємозв'язків міжнародних контрактів та об'єднання їх між собою у схеми/структури/механізми, які у широкому розумінні і є «УГОДОЮ», є побудова найефективнішого (логістичного) та найоптимальнішого (фінансово-економічного) способу взаємодії суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності між собою з точки зору оптимізації бізнес-процесів та подолання бар'єрів, що виникають під час здійснення міжнародної торгівлі. Іншими словами весь цей процес можна назвати «Структуруванням угоди».

Такі схеми взаємодії контрактів та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності виявляються та прораховуються при побудові ланцюгів поставки. Тобто будується комплексна картина всіх процесів та взаємозв'язків, що у подальшому забезпечує найбільш економічно вигідне та найменш ризиковане рішення щодо реалізації товарів споживачу.

Серед факторів, що визначають оточуюче середовище ланцюга поставок, до якого входить внутрішнє та зовнішнє оточення, можна виділити такі: складність системи; невизначеність та схоластичність параметрів; конфлікт інтересів суб'єктів усередині ланцюга поставок; динамічність ланцюга поставок [2].

Враховуючи ці фактори компанії – учасники структурованої угоди можуть зробити ланцюг поставок більш досконалим для максимального задоволення власних потреб та потреб кінцевого споживача завдяки процесу внутрішньої і зовнішньої логістичної інтеграції, а саме: неформальні та формальні угоди підприємств, створення стратегічного союзу чи партнерства, вертикальна інтеграція [3].

Таким чином, можна зазначити те, що у сфері зовнішньоекономічної діяльності під час здійснення міжнародної торгівлі, а саме при побудові ланцюга поставок - міжнародні контракти є лише одним із інструментів для побудови та структурування угоди та взаємодії суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності між собою.

Список використаних джерел

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII // Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 29. URL: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 29.11.2023).
2. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок. Навчальний посібник: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49534/1/Konspekt.pdf> (дата звернення: 29.11.2023).
3. Набока Р. М., Шукліна В. В. Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7822> (дата звернення: 29.11.2023).

Розвиток логістичної системи підприємства-дистрибутора фармацевтичної продукції в ланцюгу поставок

Владислав Коваленко

*студент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kovalenkove@krok.edu.ua*

Віктор Алькема

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

Побудування ефективної логістичної системи для підприємства-дистрибутора є однією з основних функціональних задач, яке ставить перед собою управлінець. І це не є виключенням лише для дистрибуції: Кожному підприємству, щоб ефективно розвивати свій бізнес необхідно організувати логістичну систему підприємства або ланцюга поставок. [1] Процес планування, розробки та інтеграції робочих логістичних маршрутів, стабільних логістичних потоків та ланцюгів поставок вимагає особливої уваги як універсальна практика ефективної організації роботи компанії, так і як єдиний шлях до витримування підприємством масштабних макро-економічних та політичних процесів, які безпосередньо впливають на середовище функціонування.

Одним із таких процесів є повномасштабне вторгнення Російською Федерацією на територію України, що призвело до найкритичнішої в історії сучасної України кризи в політичному, економічному та соціо-культурному просторі. В цьому кризовому середовищі і постає питання перегляду існуючих концепцій та структурних підходів до формування логістичних систем як на рівні країни, оскільки питання логістики безпосередньо впливає на рівень можливостей ведення військових операцій та забезпечення Збройних Сил України необхідними ресурсами для захисту територій нашої країни, так і на рівні окремих підприємств, перед якими постає комплексна проблема з адаптації їх діяльності до нового, більш нестабільного та непередбачуваного середовища, в якому виконання поставлених цілей та свої обов'язків стає більш складним питанням. В цьому полягає актуальність адаптивних логістичних систем з якісним зворотнім зв'язком [2].

І однією зі сфер, де трансформації підходу до організації логістичних систем та структур вимагає особливо ретельної уваги, є сфера фармацевтичної індустрії. Охорона здоров'я є одним із стовпів національної безпеки, а також невідкладною під час активних воєнних процесів категорією, оскільки функціонування фармацевтичної індустрії, стан виробництва та постачання лікарських засобів та продукції медичного призначення напряму впливає на можливість держави забезпечувати роботоспроможність військових структур ЗСУ. Але це і вимагає максимізацію ефективності використовуваних логістичних ланцюгів,

інфраструктури, їх планування та проектування в умовах нестабільності як територіального питання, так і безпосередньо безпеки та надійності проладених маршрутів, оскільки ризик не просто запізнення, але й повної втрати важливого вантажу помітно збільшується в умовах постійних важких для прогнозу обстрілів зі сторони країни-агресора. Це і вимагає оптимізації потокових процесів в контексті адаптації до екзогенних та ендогенних впливів [3].

Якщо для підприємств виробників логістична система будується на принципах переважно закупівельної логістики, де передуправлінням стоїть задача сконцентрувати певну кількість ресурсів та матеріалів в одному конкретному місці, задля перетворення цих матеріалів на вже готову або проміжну продукцію, то перед підприємством дистриб'ютором фармацевтичної галузі стоїть питання задоволення кінцевих споживачів отриманими товарами, особливо коли кінцевий споживач потребує ліки та товари медичного призначення в конкретний термін в конкретній кількості та конкретному стані. Тому починаючи з побудови загальної логістичної системи, слід спланувати та виділити окремі структурні ланки, де буде чітко розроблено розподіл окремих потоків постачання між підрозділами однієї організації, та (за наявності) між окремими суб'єктами господарювання. Так і формується повноцінний ланцюг, який поєднує низку бізнес-процесів в системі відносин взаємодіючих підприємств-партнерів, інтегрованих у напрямку потоку від джерел сировини до кінцевого споживача [4]. Це є універсальним правилом для усіх галузей, але в залежності від сфери діяльності може відрізнятись рівень складності такої кооперації окремих підприємств. Різні лікарські засоби вимагають відповідних дозволів, ліцензій, умов виготовлення, зберігання, транспортування, чітких строків застосування, тому перед учасниками стоїть питання з ретельної підготовки своєї логістичної інфраструктури, що включатиме оптимізацію фінансових ресурсів. Вчасне просування продукції в контейнерах з регламентованими характеристиками, переміщення всієї оригінальної документації, швидкість та якість роботи складів підприємства та митних складів з розвантаження, перевантаження, завантаження, забезпечення регулярних та надійних поставок до замовника або безпосередньо кінцевого споживача вимагає дуже чіткого планування людських ресурсів, розподілу відповідальності та функцій логістичних відділів, розатшування та характеристики складів та транспортної бази. Це громіздкий процес, який не обмежується окремим блоком функціонування компанії, а з високою вірогідністю вимагатиме повної реструктуризації підприємства, і досягнення високої якості в плані функціонування створеної організаційної структури можливо лише після внесення необхідних змін на всіх рівнях управління [5].

Окрім внутрішніх трансформацій, невід'ємною частиною є забезпечення зовнішньої кооперації на основі довгострокових партнерських відносин з чітко вираженими спільними цілями та принципами. Для підприємств імпортерів, побудова твердих взаємовигідних відносин з постачальниками нерезидентами є необхідною умовою, враховуючи використання країною-агресором інформаційних та політичних інструментів впливу, дипломатичного тиску та

політичної пропаганди, ціллю яких є підрив стабільності взаємовідносин та потенціал блокування можливості економічної взаємодії між нашою країною та країнами-союзниками.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г. Структурно-функціональний аналіз логістичних систем комерційних посередницьких підприємств. В.Г. Алькема, І.Є. Іванова .Вчені записки Університету КРОК. 2015. Вип. 42. С. 91-100.
2. Ковтуненко К.В. Логістична система підприємства: визначення, властивості, класифікація / К. В. Ковтуненко, Д. В. Скоморохін // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2014. - № 3. - С. 60-72.
3. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // Управління розвитком. - 2013. - №1 (141) . - 96-98.
4. Федотова І.В. Формування багаторівневої моделі логістичної системи / І. В. Федотова // Економіка транспортного комплексу. – 2019. – Вип. 33. – С. 5-31.
5. Алькема В.Г. Логістична система підприємства як організаційний базис його економічної безпеки. В.Г. Алькема, М.В. Куркін, В.А. Тимошенко. Вчені записки Університету КРОК. 2017. Вип. 45. С. 86-93.

Роль неурядових аналітичних центрів України в євроінтеграційному процесі

Ольга Львова

*аспірантка третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: LvovaOH@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-9651-2630*

Анотація. В статті автор доводить, що українські неурядові аналітичні центри внесли суттєвий вклад в європейську інтеграцію України. Автор на прикладах показує як аналітичні центри впливали на ті чи інші процеси в контексті євроінтеграції. Після 2022 року важливість в підтримці євроінтеграційних процесів з боку неурядових аналітичних центрів зростає.

In the article, the author proves that Ukrainian non-governmental think tanks made a significant contribution to the European integration of Ukraine. The author shows with examples how think tanks had impact on certain processes in the context of European integration. After 2022.

the importance of supporting European integration processes by think tanks will increase.

Key words: think tanks, European integration, management.

Постановка проблеми та її актуальність.

В розвитку України важливу роль відіграють неурядові аналітичні центри, які аналізують політики уряду та законотворчість парламенту, проводять соціологічні опитування та ґрунтовні дослідження, слугують платформою для вироблення стратегій. Нині роль неурядових аналітичних центрів в євроінтеграційних процесах країни набуває нового якісного змісту. 23 червня 2022 року Європейська рада офіційно надала Україні статус кандидата на вступ до ЄС, а 8 листопада 2023 Європейська комісія рекомендувала Європейській раді розпочати з Україною переговори про вступ.

Аналіз основних досліджень і публікацій.

Одним з перших, хто почав аналізувати роль та місце неурядових аналітичних центрів у контексті реалізації євроінтеграційного курсу став український дослідник Сергій Костюк [2]. В публікації «Аналітичні центри як організації громадянського суспільства в Україні» автори Лаура Крістоф, Людмила Мельник та Сергій Шаповалов аналізують різні аспекти діяльності аналітичних центрів, зокрема тематику досліджень європейської інтеграції [12]. Публікація Українського центру європейської політики «На шляху до європейської інтеграції. Дослідження наявних проєктів та потреб зацікавлених сторін в Україні» аналізує проєкти, які пов'язані з євроінтеграцією України у 2022–2023 роках, зокрема і аналітичних центрів [4].

Формулювання цілей статті.

Основною метою статті є дослідження ролі неурядових аналітичних

центрів в євроінтеграційних процесах України. Напрями подальших наукових розвідок – питання управління аналітичних центрів.

Виклад основного матеріалу.

Аналітичні центри України, як створені на початку 90- років так і відносно новостворені, прямо та опосередковано вносили свій внесок в європейський шлях України. Це зокрема: «формування загальнонаціональної підтримки процесу інтеграції; підвищення загального рівня поінформованості населення про ЄС, його історію, сучасний стан і перспективи розвитку; інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади; формування механізмів регіональної інтеграції; встановлення партнерських відносин із “мозковими центрами” країн Європи; залучення приватного бізнесу до некомерційної суспільної діяльності”[2]. Більше того, аналітичні центри брали за основу ключові європейські цінності у формулюванні ключових завдань і послуговувалися ними в своєму повсякденному менеджменті та управлінні проектами. В багатьох аналітичних центрах місія та головні завдання організації полягають як становлення України як європейської держави. Так, місією Лабораторії законодавчих ініціатив є «сприяння утвердженню демократичних цінностей, розвитку політичної культури та правової свідомості громадян і політиків, розповсюдження кращих світових практик для формування ефективних державних інституцій, сприяння євроінтеграційному вектору розвитку України» [3]. Бачення Центру політико-правових реформ: «Україна — європейська держава, побудована на принципах демократії, правовладдя, належного врядування» [8]. Інститут Центральноевропейської стратегії ставить за мету концептуалізувати та адвокатувати нову стратегію України в Центральній Європі задля консолідації цього геополітичного регіону та інтеграції України до трансатлантичної спільноти» [1]. В назві окремих аналітичних центрів звучать ключові слова: Європа або європейський: Центр Нова Європа [7], Український центр європейської політики [6] і ключові завдання цих організацій – сприяти євроінтеграції України. Ці та інші українські мозкові центри регулярно продукують аналітичні документи щодо різних аспектів євроінтеграції, реалізовували і продовжують проекти, які дають відповіді на конкретні питання щодо європейської інтеграції України. Наприклад, діяльність аналітичного центру Європа без бар’єрів спрямована на реалізацію права людини на свободу пересування та підтримку реформ у сфері європейської інтеграції; експертиза організації використовувалась у підготовці низки важливих угод, зокрема Угоди про спрощення оформлення віз (2009 – 2014), Національного плану заходів візової лібералізації (2010-2014), Порядку денного Україна-ЄС у сфері юстиції, свободи та безпеки (2018), Стратегії інтегрованого управління кордонами (2019) [10] тощо. Досягненням у сфері євроінтеграції є вагомими і фіксуються не тільки у власних звітах організацій. Так, у 2017 році орденом «За заслуги» III ступеня з формулюванням «За значний особистий внесок у реалізацію євроінтеграційних прагнень України, запровадження Європейським Союзом безвізового режиму, зміцнення міжнародного авторитету держави, багаторічну плідну працю та

високий професіоналізм» були нагороджені директорки українських аналітичних центрів Ірина Сушко та Альона Гетьманчук [5].

Навесні 2022 року уряду в підготовці відповідей для опитувальника для Єврокомісії задля отримання статусу кандидата на членство в ЄС допомагали представники аналітичних центрів, громадських організацій, бізнес-асоціацій [4]. «Ця підтримка відіграла вкрай важливу роль у підвищенні інституційної спроможності органів державної влади у критичний період на тлі війни та стрімкої ескалації гуманітарних потреб» - зазначають дослідники Українського центру європейських досліджень [4]. На початку червня 2022 року понад 200 організацій громадянського суспільства, в тому числі й неурядові аналітичні центри, звернулись до лідерів з ЄС з вимогою надати Україні статус кандидата. «Після відкриття переговорів про вступ України до ЄС поле для залучення організацій громадянського суспільства (ОГС) до процесів європейської інтеграції суттєво розшириться: українські можновладці потребуватимуть незалежної експертизи та нагляду з боку ОГС щодо уніфікації законодавства України із правом ЄС у 35 різних сферах» - зазначає дослідниця Центру Нова Європа Маріанна Фахурдінова [9]. Для просування євроінтеграційного шляху та наближенні України до європейських стандартів аналітичні центри активно використовують не тільки дослідження, адвокаційні та навчальні візити, консультації. Так, в березні 2023 року Рада зовнішньої політики «Українська призма» відкрила у Брюсселі відділення для просування європейської інтеграції України [11].

Таким чином, діяльність аналітичних центрів є вагомим внеском у євроінтеграційному процесі країни: реалізація мозковими центрами різних проектів сприяє наближенню України до стандартів Євросоюзу. З 2022 року європейська інтеграція стає важливою рамкою для інших ключових процесів, зокрема відбудови країни і роль неурядових аналітичних центрів буде тільки посилюватися. Перебування аналітичних центрів України в євроінтеграційному контексті зумовиве ефективне управління проектами та максимальне використання європейських цінностей в своїй діяльності.

Ключові слова: аналітичні центри, європейська інтеграція, управління.

Список використаних джерел

1. Інститут Центральноєвропейської стратегії/ https://www.ices.org.ua/?fbclid=IwAR1-uQY7yCekGAkMHZLbX4g_RVvjKoSC5NUtDt1960b3lutI6eQHNM0dKaQ.
2. Костюк, С. Неурядові аналітичні центри в контексті реалізації євроінтеграційного курсу України [Текст] / С. Костюк // Схід. – Донецьк, 2001. – № 5. – С. 50-54.
3. Лабораторія законодавчих ініціатив// <https://parlament.org.ua/organisation/mission-and-structure/>.
4. На шляху до європейської інтеграції. Дослідження наявних проектів та потреб зацікавлених сторін в Україні. - ГО «Український центр європейської політики». К. 2023// https://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/zvit_ei_ukr_web.pdf.
5. Указ Президента України №165/2017. Про відзначення державними нагородами України. // <https://www.president.gov.ua/documents/1652017-22058>.

6. Український інститут європейської політики// <https://www.uip.org.ua/uk/>.
7. Центр Нова Європа <http://neweurope.org.ua/>.
8. Центр політико-правових реформ <https://pravo.org.ua/about/>.
9. Шлях України до членства у ЄС: роль ОГС» // <http://neweurope.org.ua/shlyah-ukrayiny-do-chlenstva-u-yes-rol-ogs/>.
10. Europe without barriers <https://europewb.org.ua/aboutus/>.
11. Launch of Ukrainian Prism Branch in Brussels // <https://www.linkedin.com/company/prismua/>.
12. Think tanks as civil society organisations in Ukraine. Laura Christoph, Ljudmyla Melnyk and Serhii Shapovalov. URL: https://iep-berlin.de/site/assets/files/2397/study_think_tanks_as_civil_society_organisations_in_ukraine.pdf.

Управління непрацюючими активами банку з іноземним капіталом в умовах процесів глобалізації

Віктор Терехов

*д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: victort@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3400-6833*

Олександр Алефіренко

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: alefirenkoaleksandr@gmail.com*

Банківський сектор України стикається із значними викликами через агресивну кредитну політику банків, спрямовану на збільшення прибутків, яка разом з тим стає джерелом підвищених кредитних ризиків та примножена на економічні і соціальні наслідки триваючого військового конфлікту. Наслідком реалізації кредитних ризиків стає перетворення частки кредитного портфелю Банку, який формував процентні доходи Банку на портфель Непрацюючих Активів, який несе з собою потребу формування обов'язкових резервів за рахунок отриманого прибутку, веде до зменшення процентних доходів і погіршення стабільності банківської установи. Актуальність дослідження обґрунтована необхідністю ефективного менеджменту непрацюючих активів з метою забезпечення стабільності та стійкості банківської системи України.

Повномасштабне військове вторгнення переломило тенденцію поступового скорочення частки непрацюючих кредитів (NPL), яке тривало з 2018 року: за цей час обсяг NPL зменшився майже на 300 млрд грн, частка в кредитному портфелі скоротилася з 55% до 27% станом на 1 березня 2022 року. На 1 січня 2023 року частка NPL у банківському секторі зросла до 38%. Обсяг NPL кредитів за березень – грудень 2022 року збільшився на 127 млрд. грн. до 432 млрд грн. [2].

Україна пройшла через 3 глибокі банківські (фінансові) кризи, що призвели до суттєвих довгострокових втрат для економіки. Фіскальні витрати на подолання кризи 2014-16 років становили майже 16% ВВП, а втрати економіки сягнули 40% ВВП. Масштаби кризи ілюструють, якою високою може бути ціна неналежного регулювання фінансового сектору, як на рівні окремих установ, так і системи в цілому [3].

В результаті дослідження очікується отримати наступні наукові результати:

1. Виявлення основних факторів, що сприяли зростанню непрацюючих активів у банках з іноземним капіталом в Україні в умовах процесів глобалізації, в тому числі в період COVID і повномасштабного вторгнення;
2. Визначення ефективних стратегій управління непрацюючими активами в банках з іноземним капіталом;
3. Рекомендації для банків з іноземним капіталом, які працюють в Україні, щодо управління непрацюючими активами;

4. Краще розуміння впливу зростання рівня негативно класифікованих активів на банківський сектор в Україні;

Ефектом від зменшення частки непрацюючих активів стане покращення якості кредитного портфелю і відповідно збільшення процентного доходу фінансової установи, грошові потоки, що будуть отримані в результаті погашення або продажу непрацюючих активів можливо буде спрямувати на реінвестування у портфель працюючих кредитів або інші напрямки операційної діяльності Банку.

Своєчасна оцінка банком кредитного ризику та проведення виважених реструктуризацій за потреби – запорука подальшої стійкості банків. Робота з NPL, що виникнуть під час поточної кризи, триватиме після завершення її глибокої фази. Зокрема, банки матимуть актуалізувати стратегії скорочення NPL після припинення чи скасування воєнного стану. Виконання цих планів є необхідною передумовою для підвищення інвестиційної привабливості Банківського сектору в майбутньому.

Ключові слова: Непрацюючі активи (НПА); частка НПА; стратегія управління НПА.

Список використаних джерел

1. Положення Національного Банку України №97 від 18.07.2019р.
2. Статистичні дані Національного Банку України, 2006-2023рр.
3. Стратегія макропруденційної політики Національного Банку України, 2023р.

Гнучке управління проєктами при розробці програмного забезпечення для закладів охорони здоров'я

Олександра Лигіна

*здобувач освітнього рівня магістр з менеджменту,
освітня програма «Agile технології розробки програмного забезпечення»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: LyginaOM@krok.edu.ua*

Динамічна природа охорони здоров'я вимагає адаптивних та чутливих методологій розробки програмного забезпечення. Інтеграція цифрових технологій у систему охорони здоров'я є критично важливим кроком у покращенні догляду за пацієнтами та ефективності послуг. Ключовим нововведенням у цифровій трансформації української системи охорони здоров'я є впровадження системи електронної охорони здоров'я eHealth. Ця система, як обговорюють Дуднікова та Петренко [1], діє як національна база даних, що об'єднує пацієнтів, лікарів та медичні установи по всій Україні. Вона зберігає вичерпні дані про пацієнтів, включаючи історії хвороби, записи про лікування, результати обстежень та рецепти, що дозволяє ефективно обмінюватися даними на національному рівні.

Цифровізація в охороні здоров'я спрямована на вирішення таких важливих питань як: зручність для пацієнта в реєстрації на прийом до лікаря, безпека та конфіденційність даних пацієнта. Також вона пропонує інструмент для покращення медичних послуг, зокрема, для оптимізації процесів та сприяння прийняттю обґрунтованих рішень медичними працівниками. Незважаючи на ці досягнення, такі проблеми, як інтеграція цифрових рішень з існуючими практиками охорони здоров'я та недостатній рівень володіння цифровими технологіями серед медичних працівників залишаються.

У контексті розробки програмного забезпечення для медичних закладів, гнучкі методології, як проаналізували Ушакова та Макарова [2], відіграють ключову роль. Ці методології особливо актуальні в середовищах, де вимоги постійно змінюються, як це часто буває у медичній сфері. Перевагами використання гнучких методологій, що вони визначили є: управління змінюваними пріоритетами; підвищення командної продуктивності; краща осяжність проєкту; прискорення поставки продукту; командний дух; бізнес-ІТ вирівнювання; передбачуваність проєкту; якість ПЗ; зниження проєктного ризику; використання інженерних практик; підтримка ПЗ; управління розподіленими командами; зменшення вартості проєкту.

Концепція екстремального та гнучкого управління проєктами, викладена Ганзою І.В., пропонує більш адаптивний підхід, придатний для управління проєктами в умовах високої невизначеності та швидких змін. Принципами екстремального управління проєктами [3, табл. 2], що зазначені в роботі: орієнтація на майбутнє; служба процесу людям; розподілений рівномірно контроль; виклик самому собі, своїм відносинам, своєму підходу до світу; здатність вести за собою.

Хоча і екстремальні, і гнучкі методології наголошують на гнучкості та оперативності, екстремальне управління проектами спеціально розроблене для ситуацій з вищим ступенем невизначеності та ризику. Гнучкі методології, такі як Scrum [4], забезпечують структуровану, але гнучку основу для управління проектами, що робить їх придатними для розробки програмного забезпечення для охорони здоров'я, де потреби користувачів і технологічні можливості постійно розвиваються та вимоги можуть непередбачувано змінюватися через регуляторні зміни, технологічний прогрес або мінливі потреби охорони здоров'я. Екстремальне управління проектами пропонує життєздатну стратегію для управління такими складнощами.

Перетин технологічних і людських факторів при розробці програмного забезпечення для охорони здоров'я є критично важливою сферою. Важливо збалансувати передові можливості цифрових рішень з практичними реаліями їх використання в умовах невизначеності. Успішна розробка програмного забезпечення для медичної галузі вимагає глибокого розуміння кінцевих користувачів - медичних працівників і пацієнтів окремо, щоб забезпечити відповідність технології їхнім потребам і робочим процесам. Впровадження нових програмних систем у закладах охорони здоров'я передбачає не лише технічне розгортання, а й навчання персоналу. Включення механізмів зворотного зв'язку в програмне забезпечення може допомогти в постійному вдосконаленні та покращенні інструменту на основі вхідних даних користувачів.

Ключові слова: Гнучкі методології; екстремальне управління проектами; діджиталізація охорони здоров'я; розробка програмного забезпечення; електронна охорона здоров'я; невизначеність; гнучкий менеджмент.

Список використаних джерел

1. Дуднікова О.І., Петренко В.О, Цифровізація системи охорони здоров'я України через проекти. XVII Міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства». 15-16 травня 2020. С. 151-154. URL: https://eprints.kname.edu.ua/58526/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8PMKyiv_20.pdf.
2. Ушакова І.О, Макарова Г.В., Методика управління вимогами в гнучких методологіях, Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця, Харків 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/325873177_Metodika_upravlinna_vimogami_v_gnuckih_metodologiah/fulltext/5b2a6730aca27209f376512b/Metodika-upravlinna-vimogami-v-gnuckih-metodologiah.pdf.
3. Ганза І.В., Екстремальне та гнучке управління проектами в умовах невизначеності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 10. 2015. №25. С. 230-234. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_10/economic_10_2.pdf.
4. Швабер К. и Сазерленд Д.. Руководство по Scrum. 2020. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Russian.pdf>.

Роль антикризового управління в забезпеченні життєздатності українських компаній

Кирило Моїсєєв

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

Останнє десятиліття визначається нестабільністю, яка стає невід'ємною частиною обличчя сучасного глобального середовища, в якому перманентні кризи, потенційна можливість потрясінь та хаосу, якій вони несуть, стають очікуваними. Україна та світ все частіше стикаються з явищами, які можуть викликати кризи та посилювати ризики та невизначеність: геополітичні взаємодії, торгові війни, зміни клімату, інноваційні зрушення та пандемії. В останні роки, особливо починаючи з лютого 2022 року, на перше місце серед них виходить фактор війн та територіальних конфліктів. Усі ці фактори сприяють формуванню складного середовища з високими рівнями невизначеності та ризиків, в якому змушений функціонувати бізнес. Підприємства повинні адаптуватися до таких викликів та змін, приймати рішення, орієнтовані на забезпечення стійкості, тобто на безперервний розвиток, захищеність від потрясінь, здатність адаптуватися, створювати цінність і підтримувати конкурентну перевагу.

Україна знаходиться в центрі цих викликів, тому що за останні десять років вона пережила та переживає декілька значних кризових явищ, які мали та мають значний вплив на усі сфери життя країни, у тому числі – бізнес та економіку: 2013-2014pp – початок війни з РФ, тимчасова втрата частини територій (частина Донбасу та Крим) та криза банківської системи; 2020-2021pp – пандемія COVID-19; 2022р – поточний час – повномасштабне вторгнення РФ, тимчасова втрата додаткової частини територій на Сході та Півдні країни, масштабна еміграція українців за кордон.

Після кожної масштабної кризи деякі українські компанії впроваджували системи антикризового управління та ризик-менеджменту, щоб підготуватися до наступної кризи. Проте, навіть максимальне впровадження сучасних систем антикризового управління не гарантує абсолютного захисту від впливу кризових явищ. За підсумками 2022 року, у 29% українських компаній дохід у доларах США впав до 20%, у 54% - більше, ніж на 20%; тільки 11% повідомили про зростання доходів (за даними ЄБА [1]). До середини 2023 року 68% опитаних українських компаній відновили свою роботу [2], але це не є ознакою їх життєздатності в майбутньому.

Отже, окрім внутрішніх складнощів та проблем, які мають компанії, є ще суттєвий тиск зовнішніх чинників, які прямо впливають на їх функціонування та розвиток. На цьому фоні життєздатність стала одним з найважливіших стратегічних пріоритетів українських компаній.

Життєздатність компанії досягається за рахунок стійкості в трьох ключових

сферах відповідальності компанії – стратегічній, операційній та фінансовій: стратегічна - здатність розвиватися та створювати гнучкість компанії; операційна - здатність підтримувати критичні операції виробництва товарів та послуг під час збою; фінансова - здатність підтримувати капітал і грошовий потік під час зриву.

Відповідно антикризове управління має поєднувати ці три підходи, посилюючи стійкість кожної компоненти. Певні внутрішні проблеми і кризи в цих трьох сферах можуть бути прогнозованими, а деякі зовнішні виклики, навпаки, непередбачуваними. Це вимагає антикризового розуміння і готовності менеджменту на всіх рівнях компанії в сферах стратегічного, фінансового та операційного управління, які і складатимуть систему антикризового управління.

Ознайомившись з щорічним глобальним дослідженням Deloitte [3] можна сформулювати такі рекомендації для системи антикризового управління українських компаній, зважаючи на виклики, які є:

1. знаходження балансу між централізацією та децентралізацією прийняття рішень. Кризи та зміни вимагають миттєвої реакції та адаптації, тому на усіх рівнях компанії не тільки менеджмент, а й співробітники повинні мати відносну автономність та ініціативність, бути ознайомлені з варіантами сценарного планування та проходити постійне навчання по прийняттю рішень в умовах невизначеності;

2. формування сильних лідерів на всіх рівнях управління, основним акцентом яких буде створення стійких команд, готових до швидких на неочікуваних змін. Згідно щорічного глобального дослідження Deloitte [3] 97 % респондентів в Україні вважають лідерські здібності та ефективність керівників важливими факторами для успіху їхньої організації;

3. зміщення фокуса з посадових обов'язків на навички, які повинен мати співробітник, що буде дозволяти йому більш ефективно виконувати завдання та швидше реагувати на зміни. Згідно щорічного глобального дослідження Deloitte [3] 95 % респондентів в Україні зазначає, що відхід від посад є важливим або дуже важливим фактором для успіху їхньої організації. При цьому 49 % українських організацій можуть ефективно передбачати навички, які їм знадобляться протягом наступних двох років.

Отже, у підсумку, забезпечення життєздатності українських компаній в умовах невизначеності – це непросто, але дуже важливе. Перш за все, це вимагає комплексного підходу і забезпечення стійкості в трьох сферах – стратегічній, фінансовій, операційній. По-друге, система антикризового управління має прагнути до балансу між централізацією та децентралізацією і розвивати лідерські навички на всіх рівнях.

Список використаних джерел

1. Т. Зарембо, «У 2022 році 83% українських компаній зазнали спаду через війну», РБК-Україна, 30.01.2023, Українські компанії - члени ЄБА зазнали спади під час війни | РБК-Україна (rbc.ua).
2. «Кожна 2 компанія ЄБА втратила більше \$1 млн через війну», Бізнес-портал uaprom.info,

04.05.2023, Кожна 2 компанія ЄБА втратила більше \$1 млн через війну (uaprom.info).

3. Deloitte Global Human Capital Trends 2023, <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html>.

Адаптація лідерства до сучасних викликів: трансформаційне та адаптивне лідерство в динамічному бізнес-середовищі

В'ячеслав Політаєв

*аспірант за спеціальністю «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PolietaievVV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-8592-6571*

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, ефективність управління компанією значною мірою залежить від здатності її лідерів адаптуватися до змін та викликів. Лідерські здібності потрібні на всіх рівнях організації для того щоб мобілізувати працівників та команди для досягнення нових результатів та протистояти загрозам та викликам у динамічному світі. В опублікованому звіті Deloitte 2023 Global Human Capital Trends [1] показано, що лише 23% організацій вважають, що їх керівники мають здібності орієнтуватися в світі, що змінюється, 16% організацій вважають, що їх керівники готові використовувати технології для розвитку продуктивності команд та досягнення результатів, 18 - готові розробити правильну модель робочого місця (бо дуже високий відсоток неструктурованої роботи, роботи, яка виходить за межі обов'язків), менше 15% готові враховувати соціальні та екологічні ризики при прийнятті кадрових рішень.

В іншому дослідженні Deloitte [2], присвяченому управлінню організацією в умовах кризи, йде мова про те, що майже 24% організацій називають ефективність лідерства та прийняття рішень однією з найсерйозніших проблем антикризового управління. За оцінками глобального дослідження PWC 2023 [3], 96% організацій пережили кризу за останні два роки. Ця цифра найкращим чином оцінює потребу в лідерах з навиками та здібностями, які відповідають сучасним викликам і низкою взаємопов'язаних проблем, як глобальна пандемія, швидка цифровізація, повномасштабне вторгнення в Україну, збої в ланцюзі постачань, екологічні, соціальні, підвищення кваліфікації та залучення співробітників, геополітична напруженість. Незалежно від проблеми, шлях до вирішення залежить від правильного керівництва.

З огляду на поширеність даної проблеми набувають поширення та розвитку концепції трансформаційного лідерства, адаптивного лідерства. В центрі уваги – розвинути розуміння, навички та здібності, необхідні для успішного управління змінами, погляд на проблеми під новими кутами, застосування інноваційного мислення та новітніх технологій.

Концепція трансформаційного лідерства з'явилась в 1978 році з виходом книги Джеймса Макгрегора Бернса «Лідерство» [4]. Трансформаційне лідерство несе значні позитивні зміни в людях та в організації, зміни у сприйнятті та цінностях, зміни в очікуваннях та прагненнях тих, ким керують. Бернс протиставляє трансформаційне лідерство транзакційному, яке засноване на взаємовідносинах типу «батіг і пряник», а ґрунтується на особистості лідера,

його рисах характеру та здатності впровадити зміну шляхом наведення прикладу, формулювання бачення, цілей та завдань. Це така ідеальна концепція, бо трансформаційні лідери ідеальні, тому що вони не зацікавлені у вигоді для себе, але фокусуються на користі для організації, її співробітників та клієнтів.

Концепція адаптивного лідерства запропонована Рональдом Хейфецом, Александером Грашоу і Марті Лінскі у 2009 році [5], та її визначають як дії до мобілізації групи людей для вирішення складних завдань і виходу наприкінці переможцем. Адаптивне лідерство вимагає від лідерів здатності діагностувати складні проблеми, інтервенувати у відповідний спосіб, та мобілізувати ресурси.

Обидві концепції об'єднує ідея про необхідність відмови від традиційних підходів та прийняття гнучкості в реагуванні на зміни в середовищі.

Це підкреслює необхідність неперервного розвитку та навчання у сфері лідерства для відповіді на виклики сучасного світу. Навчання та розвиток у сфері лідерства не можуть бути статичними або одноразовими. Це неперервний процес, який включає оновлення знань, розвиток нових навичок, а також переосмислення та адаптацію існуючих підходів до управління. Лідери мають бути відкритими до навчання, здатними критично аналізувати власні підходи та готовими до змін.

Вивчення нових технологій, освоєння сучасних методів управлінської практики, а також розвиток навичок стратегічного планування та критичного мислення є життєво необхідними для лідерів, які прагнуть забезпечити стабільність і зростання своїх організацій в умовах постійних змін.

Ключові слова: трансформаційне лідерство; адаптивне лідерство.

Список використаних джерел

1. Міжнародне дослідження 2023 Deloitte Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html> (дата звернення 25.11.2023).
2. Crisis management for the resilient enterprise. Stronger, fitter, better. URL: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/risk/articles/crisis-management-for-the-resilient-enterprise.html> (дата звернення 26.11.2023).
3. The Resilience Revolution: PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html> (дата звернення 26.11.2023).
4. James MacGregor Burns. Leadership. – Harper & Row, 1978. – 530 с.
5. Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. – Harvard Business Press, 2009. – 304 с.

Перспективи та тренди інтеграції управління знаннями в умовах цифрової трансформації

Олег Карун

*аспірант PhD освітньої програми 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: olegkarun@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1292-1435*

Галузь науки управління знаннями (УЗ) виникла наприкінці 1980-х та відображала важливість знань у організаціях та соціально-економічні тенденції того часу. Процес формування ускладнений міждисциплінарною особливістю, де підходи до розуміння складових та особливостей процесу можуть мати різний контекст. Серед науковців, звучали тези, що напрям наукових досліджень з управління знаннями не актуальний в силу неможливості управління такою складною та неформальною структурою. Проте вже з середини 1990-х після виходу низки вагомих праць (І. Нонака, Т.Г. Девенпорт, Д. Леонард-Бартон, Е. Венгер) значимість і перспективність напрямку стала незаперечною [1].

Масштабні бібліографічні аналізи демонструють зростаючий інтерес науковців всього світу до теми УЗ у таких сферах, як: епістемологія, соціологія, психологія, наука, інформатика, технології тощо [2]. Проте, наймасовіше охоплення досліджень, теоретичних розробок та практичних застосувань спостерігається саме у сфері економіки та управління. Бібліографічні дослідження [1,2] демонструють, що дослідження УЗ тісно пов'язані з стратегічним управлінням – системи підтримки прийняття рішень, інформаційне управління – системи інформаційно-аналітичного забезпечення, управління персоналом – системи навчання та компетенцій [3].

Метою роботи є визначення перспективного напрямку дослідження процесу управління знаннями в умовах тотальної цифрової трансформації, перспектив впровадження кіберфізичних системи та систем штучного інтелекту, як найважливіших трендів розвитку бізнесу.

Однією з найважливіших конкурентних переваг у сучасних умовах є чіткі, інноваційні, стратегічно вивірені компетенції організації, що формують позицію на ринку [4]. Компетенції забезпечують якість та унікальність наданих послуг чи вироблених товарів, дозволяють ефективно управляти ресурсами, що забезпечує оптимізацію діяльності та підвищує рівень задоволеності клієнтів [5]. Разом з тим чітке позиціонування, постійний розвиток існуючих та примноження компетенцій забезпечують адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

Чітке визначення наявних, та перспективних експертиз організації забезпечуються шляхом вмілого стратегічного планування та визначає напрямки та цілі інноваційного розвитку, розвитку персоналу, оптимізації процесів, формує запит на моніторинг і аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, спонукає до формування механізмів партнерства та співпраці [5]. Отже, виникає необхідність у методі, що об'єднує вже існуючі процеси управління для

формування компетенцій та може базуватися у система управління знаннями. Такий підхід дозволяє консолідувати та систематизувати різні сфери діяльності компанії з метою ітераційного та інкрементного розвитку компетенцій.

В сучасних умовах бізнес процеси інтегровані та консолідовані у інформаційні системи різного призначення, що забезпечують збереження, поширення та обробку даних [6]. Використання таких систем дозволяє отримати інформацію із збережених даних, що відображає всі аспекти діяльності компанії. Подальше застосування отриманої інформації на практиці, дозволяє консолідувати явні, неявні та вбудовані корпоративні знання, що в формують базу розвитку компетенцій. Інформаційні системи, що визначають основу бізнес-процесів, зараз посилюються завдяки впровадженню складних кіберфізичних та інтелектуальних систем. Це вимагає нових методів стратегічного планування, консолідації та застосування таких систем. У контексті УЗ, управління інформаційними системами отримує новий зміст, характеризуючись системним впровадженням комплексу інструментів цифрової трансформації та автоматизації бізнес-процесів. Система УЗ забезпечує синергію через усвідомлене поєднання інформаційних систем. Така система сконцентрована у базу знань має стати основою для формування на нарощування компетенцій організації [7].

Таким чином, об'єднанні єдиною метою, процеси управління довозлять переосмислити розподілені інформаційні інструменти різних підрозділів у єдину систему з конкретним призначенням, а саме створення та накопичення знань, і як наслідок формування та розвиток компетенцій. У перспективі галузь управління знаннями може стати середовищем для розробки та застосування методів консолідації інформаційних систем всіх рівнів, формування баз знань та управління компетенціями, що у сучасних умовах є перспективним напрямком дослідження та вимагає подальшого розвитку.

Ключові слова: управління знаннями; інформаційна система; управління інформаційними системами; база знань; компетенції організації.

Список використаних джерел

1. González-Valiente, C. L., León Santos, M., & Arencibia-Jorge, R. (2019). Evolution of the socio-cognitive structure of knowledge management (1986–2015): An author co-citation analysis. *Journal of Data and Information Science*, 4(2), 36–55. DOI: 10.2478/jdis-2019-0008.
2. Akhavan, P., Ale Ebrahim, N., Fetrati, M. A., & Pezeshkan, A. (2016). Major trends in knowledge management research: A bibliometric study. *Scientometrics*, 107(3), 1249–1264. DOI: 10.1007/s11192-016-1938-x.
3. Chou, S. W., & He, M. Y. (2003). Knowledge Management: The Distinctive Roles of Knowledge Assets in Facilitating Knowledge Creation. *Journal of Information Science*, 30(2), 146–164.
4. Вартанова, О. В. (2012). Формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями: Автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Східноукраїнський нац. ун-т ім. Володимира Даля. Луганськ, 36 с.
5. AlaVi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 21(1), 107–136. DOI: 10.2307/3250961.
6. Климчук, О. В. (2021). Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними

технологіями і системами в Україні. *Економіка і організація управління*, 41(1), 72–85.

7. Карун О.В. Розробка бази знань з інтеграції методологій управління проектами. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. № 1(7) (2023). Режим доступу URL: <http://pt.khpi.edu.ua/article/view/290054> DOI: 10.20998/2413-3000.2023.7.11Бушуєв Д.А., Козир Б, Ю. Гібридні методологій управління інфраструктурними проектами. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2020. № 1 (11). С. 35–44. DOI 10.30837/2522–9818.2020.11.035.

Гнучкі методології як рушій розвитку бізнесу та державних органів

Валентин Безносюк

*здобувач освітнього рівня магістр з менеджменту,
освітня програма «Agile технології, розробки програмного забезпечення»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BeznosiukVS@krok.edu.ua*

У сучасному світі підприємства та різноманітні організації роблять усе можливе задля збільшення своєї ефективності. Складності додає ще те, що умови діяльності організацій дуже швидко змінюються, що потребує постійної й, що не менш важливо, швидкої адаптації до цих змін. Окрім цього постійні зміни середовища ускладнюють планування, що в свою чергу збільшує потребу в гнучкості процесів і можливості швидко і з мінімальними втратами реагувати на нові умови. Тут нам у пригоді стають гнучкі методи управління.

Гнучкі методології (Agile-методології) - це підходи до управління, які зосереджуються на гнучкості та постійному вдосконаленні процесів. Сильний акцент методологій робиться також на ітераційній діяльності, частих циклах зворотного зв'язку та здатності реагувати на зміну вимог [1]. До найбільш відомих в наш час гнучких методологій відносять Scrum, Kanban та Lean [2].

Безумовно, вище згадані методології в більшості випадків використовуються саме при веденні проектної діяльності й частіше за все саме в ІТ сфері. Проте вони залишаються такими ж ефективними та при використанні саме при управлінні бізнес-процесами підприємств. І дедалі більше українських бізнесів звертаються саме до гнучких методологій управління, як приклад можна навести всім відомий monobank, так званий neo-банк, який надає банківські послуги за допомогою мобільного додатку. Розробкою цього додатку займається велика команда розробників, яка у своїй діяльності використовує Scrum методологію, що дуже часто зустрічаються саме в ІТ командах. Однак діяльність monobank не обмежується розробкою мобільного додатку, і наступним прикладом використання гнучких методологій стане служба підтримки вищезгаданої компанії, яка, в свою чергу, використовує Kanban, як і служби підтримки великої кількості інших українських підприємств.

Як приклад використання гнучких методологій в державних органах можна виділити Міністерство цифрової трансформації України, яке являє собою ІТ-компанію в середині держави та займається розробкою програмних продуктів для використання державою. Дане міністерство з моменту свого заснування у 2019 році [3] демонструє ефективний розвиток своїх проєктів, таких як Дія, з поетапним, по ітераційним нарощуванням функціонала, постійною адаптацією та отриманням зворотного зв'язку від кінцевих споживачів, що є характерною ознакою використання гнучких методологій. Одночасно із цим Міністерство цифрової трансформації України демонструє доволі швидко реакцію на зміни середовища та адаптацію до нових умов існування, що ми можемо побачити по проєкту “Армія дронів”, який був анонсований ще у липні 2022 року спільно з

іншими спеціалізованими державними органами [4]. Така швидкість відповіді на зміни, що відбулись у середовищі не є характерною для більшості державних органів, що демонструє позитивний вплив гнучких методологій управління на державні органи в тому числі.

Виходячи з вищезгаданих прикладів використання гнучких методологій управління українськими бізнесами та Міністерством цифрової трансформації України можна побачити характерні риси, що властиві усім згаданим організаціям - швидкість адаптації до нових умов середовища та постійний розвиток націлений на збільшення ефективності своєї діяльності. На мою думку, саме успішне впровадження гнучкого управління в Міністерстві цифрової трансформації України є дуже важливим прецедентом і розповсюдження цієї тенденції на інші державні органи дозволить збільшити ефективність держави, так само як і збільшує ефективність бізнесів.

Ключові слова: Agile; Гнучке управління; бізнес; державні органи.

Список використаних джерел

1. Jovanović M. et al. *The Agile approach in industrial and software engineering project management Journal of Applied Engineering Science*. 2015. Т. 13. No. 4. С. 213-216.
2. Nicolas Viera. *Agile Methodologies*. 16.02.2023. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/791725/Viera_Nicolas.pdf?sequence=5.
3. Міністерство цифрової трансформації України - офіційний ресурс, URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry>.
4. *Forbes Ukraine*. Масове виробництво дронів, ударні роти БпЛА, навчання операторів. Які досягнення проєкту «Армія дронів» за рік. 26 липня 2023. URL: <https://forbes.ua/news/masove-virobnitstvo-droniv-udarni-roti-bpla-navchannya-operatoriv-yaki-dosyagnennya-proektu-armiya-droniv-za-rik-26072023-15047>.

Оптимізація операційної діяльності підприємств аграрного сектору в Україні завдяки застосуванню безпілотних літальних апаратів

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 дослідження. Аграрний сектор економіки України постає як складна відкрита система, що розвивається відповідно до загальних закономірностей розвитку під впливом інноваційного середовища. В сучасних соціо-економічних умовах в Україні (зокрема, тривалий національний карантин через Covid-19, повномасштабна війна, яку розв'язала росія, що призвело в свою чергу до знищення інфраструктури в усіх сферах економіки та життя людей, значний відтік трудових ресурсів за кордон тощо) особливої уваги вимагають питання ефективності управління та оптимізації операційної діяльності підприємств. Формування ефективних і дієвих механізмів управління підприємствами аграрної сфери дасть змогу відновити обсяги виробництва, підвищити рівень конкурентоспроможності та зміцнити позиції на внутрішньому та зовнішньому ринку аграрних товарів. Одним із способів оптимізації операційної діяльності підприємств аграрного сектору є застосування безпілотних літальних апаратів (БПЛА) або аеродромів. З початком повномасштабної війни РФ проти України з використанням агродронів є значні труднощі. Однак вже працює процедура отримання дозволів на польоти в умовах воєнного стану. Тож, незважаючи на війну, використання БПЛА в агросекторі зростає.

Об'єктом дослідження є підприємства аграрного сектору в Україні.

Предметом дослідження є оптимізація управління підприємством аграрного сектору.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення особливостей управління підприємством аграрного сектора України в умовах розвитку інновацій завдяки застосуванню безпілотних літаючих апаратів.

Основні завдання дослідження:

- проаналізувати нормативно-правову базу впровадження інновацій на підприємствах аграрного сектора;
- визначити актуальність сучасних концепцій оптимізації управління підприємством аграрного сектору;
- ідентифікувати методи створення конкурентних переваг завдяки застосуванню безпілотних літальних апаратів.

Інформаційна база дослідження. Вагомий внесок у дослідження

теоретичних і практичних питань з організації та управління інноваціями на підприємствах України зробили такі відомі вчені, як В. Александрова, О. Василенко, П. Гайдуцький, Т. Зінчук, М. Кропивко, О. Кузьмін, Ю. Лупенко, П. Саблук, А. Сухорукова, А. Щуревич, А. Яковлева та ін. Однак, особливості управління аграрними підприємствами для впровадження інновацій завдяки застосуванню БПЛА окремо не досліджуються.

Етапи та результати дослідження. В Україні сформоване належне правове поле для інноваційного шлях розвитку аграрного сектору, а саме: закони України «Про інноваційну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу та ін. Інноваційна діяльність є головним засобом підвищення ефективності виробництва, однією із складових процесу успішного функціонування суб'єктів господарювання України [1]. Однак в сучасних умовах військового стану складаються несприятливі умови для ефективного здійснення інноваційної діяльності підприємствами аграрного сектору. Тому залишається актуальним завданням застосування ефективних механізмів управління підприємствами аграрного сектору шляхом впровадження інновацій та стимулювання інноваційного розвитку [2]. БПЛА на разі є потужною зброєю під час бойових дій. Однак вони можуть ефективно застосовуватися в аграрному секторі для оптимізації діяльності підприємств. Досвід застосування БПЛА вже мають великі підприємства. Наприклад, Mriya Agro Holding є одним із найбільших аграрних холдингів в Україні, що використовують технології БПЛА для моніторингу стану полів і виявлення різноманітних аспектів виробництва. Агрохолдинг «HarvEast» використовує БПЛА для моніторингу та управління своїми земельними ресурсами. Ще одним прикладом використання БПЛА для оптимізації процесів виробництва і впровадження сучасних технологій в сільське господарство є фірма «AgroGeneration». На ринку України група компаній DroneUA є найбільшим імпортером та дистриб'ютором провідних виробників дронів у світі. DroneUA входить в ТОП 3 найбільш інноваційних бізнесів в сільськогосподарському секторі України за версією видання FORBES та ТОП 20 найбільш інноваційних підприємств України. Представлені DroneUA технологічні рішення використовуються на більш ніж 4 млн. гектарів посівних площ України. Лише за результатами агросезону 2021 дронами-обприскувачами від DroneUA було оброблено понад 1 млн. гекторів угідь [3].

Досвід цих підприємств свідчать про зростаючу зацікавленість та перспективу впровадження БПЛА в аграрному секторі економіки. Аналіз застосування БПЛА постає актуальним і перспективним напрямком для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Виокремимо такі переваги застосування БПЛА:

- Підвищення ефективності виробництва завдяки моніторингу і контролю за станом земельних ресурсів, що сприяє оптимізації використання ресурсів та підвищенню якості виробництва.
- Системний агрономічний моніторинг. Оскільки БПЛА оснащені різноманітними сенсорами, які дозволяють аналізувати стан рослин, виявляти захво-

рювання та дефекти росту, це сприяє вчасному реагуванню на проблеми із захворюваністю рослин та забезпечує високу якість продукції.

- Оптимізація використання агрохімікатів та інших ресурсів. БПЛА програмуються та забезпечують точне дозування різних агрохімікатів, міндобрив та ресурсів залежно від реальних потреб конкретного поля, що економить кошти та мінімізує негативний вплив на довкілля.

- Оперативний збір і обробка даних. Використання БЛА дозволяє отримувати оперативну і деталізовану інформацію про стан сільськогосподарських угідь, приміром щодо посушливості, наявності шкідників чи хвороб, що сприяє ранньому реагуванню, швидкому прийняттю управлінських рішень та мінімізації втрат врожаю.

- Підвищення точності сільськогосподарських робіт, оскільки БПЛА можуть виконувати точні аграрні операції, такі як посів, обробка ґрунту та полив, що призводить до підвищення якості робіт і забезпечує більш високу врожайність.

- Оптимізація трудових ресурсів. БПЛА зменшують потребу в ручній праці, при цьому ефективність роботи підприємства підвищується.

Отже, використання БПЛА на підприємствах постає як частина інноваційної стратегії цифрової трансформації та оптимізації бізнес-процесів. Аналіз використання БПЛА для оптимізації діяльності аграрного підприємства засвідчив, що це відноситься до декількох сучасних концепцій управління підприємствами. Зокрема, це концепція «Цифрова трансформація бізнес-процесів», оскільки використання БПЛА часто включає в себе інтеграцію цифрових технологій та переосмислення процесів для досягнення оптимізації та підвищення ефективності виробничих операцій.

Висновок. Впровадження безпілотних літальних апаратів в аграрному секторі України може стати ключовим чинником для підвищення продуктивності, ефективності та стійкості підприємств в сучасних складних соціо-економічних умовах.

Ключові слова: операційна діяльність; аграрний сектор; безпілотні літальні апарати.

Список використаних джерел

1. Циліорик Г.І. Інноваційна діяльність в умовах економічної конкуренції /Г.І. Циліорик// Облік і фінанси АПК: освітній портал. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://magazine.faaf.org.ua/innovaciyna-diyalnist-v-umovah-ekonomichnoi-konkurencii.html>. Дата перегляду 15 листопада 2023 р.
2. Дудар Т. Розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України /Т. Дудар// Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль, 2019. № 1. – С. 60-69.
3. DRON UA. Група компаній. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://drone.ua/>. Дата перегляду 15 листопада 2023 р.

Методи планування логістичного обслуговування клієнтів

Єлизавета Дегтяренко

*здобувач освітньої програми «Комерційна логістика»,
групи МЕН-КЛ-20,*

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DehtiarenkoIA@krok.edu.ua*

Ганна Пазєєва

*науковий керівник, кандидат економічних наук,
доцент кафедри управлінських технологій,*

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,*

ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність дослідження методів планування логістичного обслуговування клієнтів полягає в тому, що логістика, за її правильної організації може зменшити загальні витрати на реалізацію товарів що допоможе підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку, і задовільнить як споживача так і виробника.

Об'єктом дослідження є процес планування логістичного обслуговування.

Предметом дослідження є традиційні та сучасні методи планування логістичного обслуговування.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендації щодо планування логістичного обслуговування клієнтів.

Для досягнення мети дослідження в роботі ставилися такі завдання:

- сформувати узагальнену систему логістичного обслуговування клієнта;
- визначити основні етапи планування логістичного обслуговування;
- описати стратегії логістичного обслуговування.

Питанням логістичного обслуговування клієнтів займалися такі вітчизняні науковці: О. Тридід, В. Алькема, Г. Пазєєва, О. Криворучко, Є. Крикавський, О. Бондаренко, М. Григорак, та інші.

У сучасному конкурентному середовищі компанії змушені постійно шукати шляхи підвищення привабливості для клієнтів. Одним із ключових складових є логістичне обслуговування, його можна трактувати як систему логістичних послуг націлених на задоволення потреб клієнта щодо термінів та еластичності обслуговування. Планування логістичного обслуговування має бути комплексним і враховувати просторове розміщення всіх логістичних об'єктів в ланцюгу постачання і збуту товарів, також береться до уваги внутрішнє і зовнішнє середовище в якому працює компанія. Дослідження [1,2] дозволяють сформулювати узагальнену систему логістичного обслуговування підприємства, яка буде виглядати наступним чином: на першому етапі проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Досліджується діяльність конкурентів, проводиться сегментація ринку, аналіз потреб клієнтів, їх вимоги та бачення якості послуг, особливості споживання, тощо. Проводиться оцінка потужностей логістичної мережі компанії, які існують фінансові обмеження; На другому

етапі проводиться проектування обслуговування: це включає в себе аналіз можливих запобіжників виникнення ризиків, розробка механізмів їх усунення; визначення методики зберігання товарів на складі, їх сортування, комплектацію та відвантаження замовлень; розробку системи зворотного зв'язку з клієнтами; визначення доступних для споживачів різних форм оплати; розгляд можливостей співпраці з іншими логістичними компаніями. На третьому етапі відбувається вибір стратегії логістичного обслуговування, це може бути: стратегія підбору клієнта – коли споживачі що несуть найбільші витрати «усуваються», натомість компанія налагоджує зв'язки з прибутковими та лояльними клієнтами; стратегія витратного лідерства – компанія, яка дотримується цієї стратегії надає послуги з доставки за мінімальними цінами що призводить до збільшення попиту на послуги компанії, оскільки клієнти прагнуть зменшити витрати на транспортування; та стратегія логістичних інновацій – її суть полягає у впровадженні інноваційних рішень що дозволяє виділитися на ринку та отримати лідируючі позиції [4]. Загалом, логістична стратегія обслуговування формується з урахуванням того, в якому напрямку працює компанія та які послуги вона надає. На четвертому етапі приймаються рішення щодо розроблення стратегії відповідно до кожної групи товарів. На п'ятому заключному етапі відбувається організація обслуговування та контроль за процесом його виконання.

Логістичне обслуговування та логістика в сучасному розумінні неможливі без використання інформаційних технологій - вони виконують завдання автоматичного відстеження наявності товарів та їх місцезнаходження на складах, передають реквізити вантажів та здійснюють моніторинг пересування транспортного засобу на його шляху до клієнта.

Отже, взявши за основу інформаційні потоки, автоматична система може оптимізувати процеси планування, прогнозування, прийняття рішень, ведення баз даних, знаходити рішення завдань, тощо [3], що значно зменшує час при плануванні перевезення. Впровадження логістичного обслуговування для компанії дозволяє досягти ключових цілей логістики, а саме: підвищити прибуток і мінімізувати витрати в процесі доставки товару в потрібне місце, в потрібній якості і в заявленій кількості. Керуючись логістичним інструментарієм, менеджер в змозі налагодити інформаційні потоки та організувати обслуговування клієнтів так, щоб воно було якісним і прозорим.

Ключові слова: : логістика, обслуговування, компанія, товар, планування, клієнт.

Список використаних джерел

1. Пазеева, Г. М.; Самчинська, К. І. Управління процесами логістичного обслуговування клієнтів торговельного підприємства. *Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка.* 2017 № 47. с. 138-146.
2. Кузяк, В. В., О. Є. Шандрівська, О. М. Бек. *Планування якості обслуговування клієнтів у системі стратегічного управління. Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. № 24.5. с. 263-270.
3. Захарчук, А. П.; Гармаш, О. М. *Інформаційні технології в логістиці. Збірник доповідей XV*

Міжнародної науково-практичної конференції НАУ. 2017. с. 69-74.

4. Мудра, М. А. Розробка стратегій логістичного обслуговування споживачів в ланцюгу поставок продукції. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. 2011, № 6, Т. 2. с. 187-190.

5. Криворучко, О. М.; Овчаренко, А. Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. Економіка транспортного комплексу. 2021. № 38. с. 61-76.

Використання тайм-менеджменту для навчання

Карина Жигadlo

здобувачка групи МА-21К-1,

Фаховий коледж Університету КРОК,

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

e-mail: ZhyhadloKV@krok.edu.ua

Ганна Пазєєва

науковий керівник, кандидат економічних наук,

доцент кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність дослідження. Останнім часом, тема тайм-менеджменту стає все більш популярною, і відповідно, з'являється все більше наукових робіт та досліджень, які стосуються цієї теми. Багато робіт досліджують саме вплив тайм-менеджменту на успішність студентів, адже з розвитком технологій з'явилося багато нових чинників, які негативно впливають на продуктивність здобувачів освіти. Окрім цього, дистанційне навчання стало доволі поширеним, і досі багато студентів навчаються частково, або й повністю дистанційно. Дистанційна форма навчання хоч і дозволяє заощадити час, що витрачається на дорогу до закладів освіти, але й робить фокусування на завданнях значно складнішим. Багатьом студентам вдома значно важче сконцентруватися на завданнях, аніж перебуваючи в коледжі. Також багато здобувачів освіти паралельно з навчанням ще й працюють. Як результат, студенти часто стикаються з проблемою організації часу та не можуть ефективно поєднати всі свої види діяльності, що має негативний вплив на їхню академічну успішність.

Об'єктом дослідження є використання тайм-менеджменту для навчання.

Предметом дослідження є використання тайм-менеджменту.

Метою дослідження є аналіз способів використання тайм-менеджменту для навчання та їхнього впливу на показники успішності студентів.

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

- аналіз наукових джерел щодо використання тайм-менеджменту в навчанні;
- збір та систематизація інформації про способи використання тайм-менеджменту для навчання;
- аналіз впливу застосування тайм-менеджменту на показники академічної успішності студентів.

Інформаційна база досліджень. Питання та способи застосування тайм-менеджменту в різних сферах життя є об'єктом дослідження багатьох вчених. Серед них можна виділити таких українських вчених, як Білявська Ю. В., Білявський В. М., Микитенко Н. В., Мовчан Т. С., Гаврись О. М., Колпаченко Н. М., Голованова А. Є., Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М., Причепка І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В., Маслак Т. О. та інші. Дослідженням цього

питання займалися й зарубіжні вчені, серед яких: Б. Трейсі, Дж. Ягер, Дж. Сміт, С. Кові, Р. Варлі, Г. Ж. Верра, М. Дурбану, М. Дж. Зенору, М. Рафіку, У. А. Таєру, Ф. Шпеєру та багато інших.

Джерелами дослідження є наукові фахові публікації, що стосуються теми застосування тайм-менеджменту та його впливу на академічну успішність студентів.

Методологія дослідження. Для збору інформації щодо використання тайм-менеджменту для навчання використовувались методи спостереження, порівняння, та систематизації даних. Аналіз зібраної інформації здійснювався з використанням методів порівняльного та системного аналізу. Для узагальнення інформації було використано метод синтезу.

Етапи та результати дослідження. Під час першого етапу дослідження здійснювали аналіз наукових джерел, що стосуються питання застосування тайм-менеджменту у сфері навчання. Тайм-менеджмент – це здатність оптимально організувати власний час та поєднувати різні види діяльності. Ця здатність є вкрай важливим фактором, який безпосередньо впливає на якість життя людей, а особливо студентів., адже саме вона дозволяє ефективно виконувати всі завдання та отримувати достатню кількість відпочинку. В деяких наукових роботах зазначається спорідненість тайм-менеджменту з самодисципліною та самоконтролем [1]. Фактично, самодисципліна та самоконтроль є ключовими складовими тайм-менеджменту.

Протягом другого етапу дослідження ми систематизували інформацію про способи використання тайм-менеджменту для навчання. Існують спеціальні методи, які допомагають значно оптимізувати витрати часу на навчання та полегшити виконання завдань. Одним з них є принцип Парето, або правило 80-20 – принцип, що полягає у визначенні 20% ключових завдань, які дають 80% результату. За допомогою нього вдасться правильно провести пріорітизацію завдань та визначити найважливіші, що в свою чергу дозволить досягти максимальних результатів з мінімальними витратами часу. Іншим методом, що допоможе ще точніше розподілити завдання за їхньою важливістю, є дослідження тайм-менеджменту Кові. Його суть полягає в розподіленні завдань на важливі, не важливі, термінові та не термінові. Формуються чотири види завдань: важливі та термінові, важливі та не термінові, неважливі та термінові, неважливі та не термінові. За допомогою такого розподілу завдань набагато легше зрозуміти, які завдання треба виконати найпершими, а які можна відкласти до моменту появи вільного часу. Це лише два методи з безлічі наявних способів оптимізації часу та пріорітизації завдань, але їхнє застосування допомагає в раціональному розподілі часу [1-2].

Під час завершального етапу дослідженнями аналізували вплив застосування тайм-менеджменту на академічну успішність студентів. Наукові дослідження показують, що тайм-менеджмент позитивно впливає на показники академічної успішності студентів [1, 3-4]. Згідно з дослідженнями, близько 70% здобувачів освіти, що мають високі оцінки, планували свій час так, щоб вчасно здавати

завдання, та хоча б мінімально розподіляли завдання за ступенем їх важливості та терміновості [4]. Тож можна зазначити, що навіть мінімальне застосування тайм-менеджменту вкрай позитивно впливає на оцінки студентів.

Практична значущість результатів дослідження. В результаті дослідження ми вияснили, що застосування способів тайм-менеджменту значно покращує академічну успішність здобувачів освіти та допомагає впоратися з різноманітними чинниками, що можуть відволікати студентів від навчання. Існує багато різних технік оптимізації часу та розставлення пріоритетів, і їх застосування є ключем до підвищення оцінок та раціонального розподілу часу.

Ключові слова: тайм-менеджмент, навчання, здобувачі.

Список використаних джерел

1. Jinalee, N., & Singh, A. K. (2018). *A descriptive study of time management models and theories. International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 3(9), 141-147.
2. Griffin, R. W. (2022). *Fundamentals of management. Cengage Learning, Inc.*
3. Razali, S. N. A. M., Rusiman, M. S., Gan, W. S., & Arbin, N. (2018, April). *The impact of time management on students' academic achievement. In Journal of Physics: Conference Series (Vol. 995, p. 012042). IOP Publishing.*
4. Alyami, A., Abdulwahed, A., Azhar, A., Binsaddik, A., & Bafaraj, S. M. (2021). *Impact of time-management on the student's academic performance: a cross-sectional study. Creative Education*, 12(3), 471-485.

Розвиток адміністративно-організаційних, соціальнопсихологічних і моральних якостей менеджера

Ангеліна Зіхевич

*здобувачка III курсу, групи МА21к-1,
Фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZikhevychAi@krok.edu.ua*

Ганна Пазєєва

*науковий керівник, кандидат економічних наук,
доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890*

Актуальність дослідження. Актуальність теми полягає в тому, що загальний ефективний розвиток організації прямо залежить від успішного керівництва менеджера. Таким чином, важливість обраної теми дослідження обумовлена тим, що від якостей менеджера залежить успішний розвиток організації. Адже швидкий розвиток технологій, конкурентний тиск і зміни в організаційних стратегіях створюють потребу у менеджерах, які не лише володіють технічними навичками, але й мають високорозвинені соціальні, етичні та моральні компетенції. Дослідження цих аспектів відкриває можливості для покращення взаємодії в організаціях, вирішення етичних викликів та оптимізації систем розвитку кадрів. Акцент на адміністративних та соціальних якостях менеджера стає стратегічно важливим в контексті кризових ситуацій і змін на ринку праці.

Об'єктом дослідження є загальний розвиток адміністративно-організаційних, соціально-психологічних і моральних якостей менеджера.

Предметом дослідження: є фактори, процеси та взаємодії, що впливають на розвиток адміністративно-організаційних, соціально-психологічних і моральних якостей менеджера.

Метою дослідження є ретельний аналіз та визначення факторів, які впливають на розвиток адміністративно-організаційних, соціально-психологічних і моральних якостей менеджера. Дослідження спрямоване на встановлення оптимальних стратегій формування та підтримки цих якостей в сучасних підприємствах. Основний акцент робиться на розумінні взаємодії між адміністративними, соціальними та моральними аспектами роботи менеджера, що сприятиме покращенню лідерських якостей та ефективності управління.

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

- загальний аналіз наукових джерел щодо основних якостей роботи менеджера;
- збір та систематизація інформації відносно необхідних вказаних якостей для менеджера;

- визначення найефективніших заходів для розвитку адміністративно-організаційних, соціально-психологічних і моральних якостей менеджера в умовах війни, та розробка заходів щодо їх удосконалення;

Інформаційна база досліджень: питання якостей менеджера вивчалися дослідниками вченими та експертів такими як: Друкер П., Мінцберг Г. [1], Герцберг Ф. та багатьма іншими.

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи літературного аналізу, збір та систематизація інформації з різних джерел, психологічного прогнозування, та узагальнення.

Етапи та результати дослідження. Проаналізувавши джерела можемо стверджувати якщо організаційна культура з боку менеджера є здоровою, це може позитивно впливати на результативність певної компанії та забезпечувати задоволення співробітників. Правильне володіння менеджерами якостями збільшить вразі економічну продуктивність підприємства в цілому, та сприяє зростанню працездатності підпорядкованих працівників. [2].

Наприклад, розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера передбачає систематичне удосконалення навичок та вмінь, спрямованих на ефективне керівництво організацією. До цих якостей відносять: організаційні навички, здатність менеджером структурувати робочі процеси, розподіляти завдання, встановлювати пріоритети та контролювати виконання завдань; також важливе правильне планування дій та ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації; чітке прийняття рішень, здатність аналізувати інформацію, оцінювати альтернативи та приймати обґрунтовані рішення для досягнення бізнес-мети; керівництво командою, керувати конфліктами, будувати співпрацю в колективі та розвивати командний дух; вміння управляти організацією робочого часу, тощо.

Удосконалення соціально-психологічних якостей менеджера передбачає його здатності взаємодіяти зі співробітниками та будувати ефективні міжособистісні відносини. Ці якості включають: вміння ефективно спілкуватися, слухати, висловлювати свої думки та ідеї, вирішувати конфлікти та створювати сприятливий комунікаційний клімат; лідерські аспекти, приймати відповідальність за прийняті рішення, бути прикладом для інших; емпатія, здатність сприймати та розуміти почуття і потреби інших співробітників, ставитися до них з увагою та розумінням; мотивація та стимулювання, створювати мотиваційне середовище, розпізнавати та заохочувати досягнення співробітників, та інше.

Розвивання моральних якостей менеджера передбачає формування етичних та моральних цінностей, які визначають його поведінку та прийняття рішень в етичних ситуаціях. Сюди входять: чесність, незалежно від обставин; відповідальність, готовність приймати відповідальність за свої вчинки та прийняті рішення; справедливість з усіма співробітниками, враховуючи їхні права та інтереси; довіра, побудова середовища, де кожен співробітник може відчувати довіру до свого менеджера та колег.

На даний час цілком можна згодитися з твердженням Мінцберга Г., що

ролі менеджера не можуть існувати в ізоляції одна від одної - вони повинні взаємопов'язуватися. [1]. Тому для сучасного менеджера великим досягненням буде володіння та поєднання в собі усіх найкращих якостей.

Проте зрозуміло, що досягти відмінності одночасно у професійних та психологічних якостях досить складно для кожного керівника особливо в теперішній час, загострення війни.

Тому ми можемо запропонувати для розвитку якостей менеджера, таких як адміністративно-організаційні, соціально-психологічні і моральні, в умовах війни впровадити заходи наприклад, такі як: кризове управління, тренінги зі спілкування та лідерства, а також участь у соціально-відповідальних проектах. А для покращення цих заходів рекомендуємо проводити оцінку їх ефективності, адаптувати програми розвитку, впроваджувати менторську підтримку, забезпечувати психологічну супровід і регулярно проводити заходи для постійного вдосконалення навичок у контексті воєнного конфлікту.

Практична значущість результатів дослідження Отже, на сьогоднішній день менеджер повинен володіти та розвивати свої якості. Це впливає не тільки на його особистість, але і має безпосередній вплив на ефективність управління та результативність організації в цілому. Багатофункціональний працівник є важливим для підприємств у сучасних умовах конкурентного середовища та кризових ситуацій.

Ключові слова: якості менеджера, розвиток, професійність, самовдосконалення.

Список використаних джерел

1. Менеджмент: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нацекіна, О.В. Замула та ін. управлінські ролі менеджера, , Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
2. Агєєва І.В. Роль самоменеджменту в досягненні цілей менеджера в організації; Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). Мелітополь: "Люкс", 2019. № 1 (39) – С.167-172.

Розробка системи мотивації персоналу логістичного підрозділу підприємства

Нікіта Маруховський

*здобувач IV-курсу освітньої програми «Комерційна логістика»,
групи МЕН-КЛ-20,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: marukhovskiyino@krok.edu.ua*

Ганна Пазєєва

*науковий керівник, кандидат економічних наук,
доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890*

Постановка проблеми. У сучасному розвинутому світі кожне підприємство прагне досягти успіху у своїй діяльності. Саме мотивація праці є однією із його складових. Проблема пошуку ефективних мотиваційних інструментів набула особливої актуальності що до персоналу українських промислових підприємств. Системи мотивації та стимулювання праці в промисловості являють собою практично застарілу систему, де в основі використовується лише матеріальний принцип стимулювання, який у свою чергу є недосконалим.

Метою є обґрунтування і розробка рекомендацій щодо удосконалення управління мотивацією діяльності колективів на підприємстві.

Основні результати дослідження. Перед будь-яким підприємством постає проблема підвищення ефективності діяльності, зростання конкурентоспроможності на ринку. Доведено, що основною рушійною силою розвитку підприємств сьогодні є персонал, а головним інструментом активізації трудової діяльності людських ресурсів є ефективна система мотивації. Як свідчать результати досліджень, раціональна система мотивації персоналу дає змогу підвищити ефективність трудової діяльності на 40%.

Система мотивації виконує такі управлінські функції:

1. планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);
2. здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);
3. управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації).

Мотивація повинна враховувати і ряд факторів (спонукальних сил), які визначають поведінку людини до виконання певної дії для досягнення своєї мети. До мотивуючих факторів слід віднести значущість і складність виконаної роботи, винагорода за результатами праці, прагнення працівника зробити кар'єру. Дані фактори активно впливають на людину в тому випадку, якщо організація створює всі умови для прояву і реалізації здібностей працівників. [1, с. 56].

В основі мотиваційного процесу працівника до трудової діяльності лежать

потреба, мотив, стимул. Потреба виражає потребу, необхідність в певних благах: матеріальних, соціальних, духовних цінностях. Це свого роду стан індивіда, який «штовхає» його здійснювати певні дії, необхідні для існування та розвитку людини як особистості. Одна потреба може сформувати різні очікування працівника і визначити тип його поведінки в тій чи іншій ситуації. Чим сильніше та чи інша потреба для працівника, тим більше сил спрямована на її задоволення.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер». Мотив визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія. Мотиви завжди перебувають у взаємозв'язку з психологічними процесами і утворюють складний механізм мотивації [2, с. 109].

Іншим елементом механізму мотивації виступає стимул – це свого роду зовнішній вплив на особистість, сприяє формуванню мотивів. Стимул активізує трудову діяльність працівника; сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної плати; дає можливість розвитку спеціалізованої кар'єри в організації, усвідомлення значущості виконуваної роботи, підвищення творчого характеру праці. Стимулом є прагнення працівника просунути по службовій драбині, його участь в управлінні підприємством та прийняття рішень в організації.

Головною категорією в механізмі мотивації, на мій погляд, є потреба, яка виникає у працівників, а також яка формує мотив. За допомогою стимулів, які пропонує підприємство, працівник виконує роботу, яка приводить до задоволення потреб або ж незадоволення.

У першому випадку у людини з'являється нова потреба, яку також потрібно задовольнити, а весь процес задоволення потреб починається знову.

У другому ж випадку у людини залишається незадоволена спочатку потреба, що також приводить до початку циклу. Також на мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів.

З точки зору підприємства, однією з найважливіших вимог стосовно будь-якого його працівника, є висока ефективність праці. Існує багато різноманітних методів, технологій та інструментів, які дозволяють підвищити продуктивність функціонування персоналу. Найбільш вживані способи класифікації мотиваційного інструментарію працівників представлено нижче.

З огляду на сферу впливу серед них можна вирізнити:

- внутрішні чинники (такі як визнання чи престиж) – характеризуються довготривалим впливом на діяльність працівників,
- зовнішні чинники (наприклад зарплата, підвищення, місце в ієрархії) – характеризуються швидким впливом на поведінку працівників.

З огляду на форму можна вирізнити:

- матеріальні стимули, серед яких: платіжні знаряддя мотивації (зарплата, премії, грошові винагороди), позафінансові (матеріальні нагороди, службове обладнання – для прикладу, комп'ютер, телефон чи службовий автомобіль.
- нематеріальні стимули (подяки, направлення на курси, місце для парку-

вання і т. п.).

З огляду на напрями впливу розрізняють:

- позитивні чинники (нагороди) – зміцнюють і зберігають бажану поведінку,
- негативні чинники (покарання) – ліквідують і попереджують небажану поведінку.

Особливе місце в системі мотивації займає заробітна плата, що виникає із здійснюваних з її допомогою наступних функцій:

- дохідної - заробітна плата є істотною складовою доходів працівника,
- витратної – підприємство, працевлаштовуючи працівника, покриває витрати його діяльності,
- стимулюючої - мотивує працівника визначеними організацією очікуваннями.

Для реалізації названих функцій кожному підприємству необхідно створити відповідну систему винагород, якою визначаються:

- складові заробітної плати,
- принципи формування окремих складових,
- форми зарплати,
- тарифікатори і таблиці зарплати.

Найбільш загальними підходами до управління заробітною платою є поступове створення нової системи винагород на базі уже існуючої. Формування систем заробітних плат на основі поточних практичних потреб підприємства протягом тривалого часу не схвалюється. [3, с. 14].

Існує багато елементів мотиваційного характеру не пов'язаних з системою заробітних плат і винагород. Ними можуть служити такі мотиваційні аспекти, як ротація роботи, її розширення чи збагачення, групові форми організації та ін. Мотивуючий вплив може здійснювати участь персоналу в управлінні (як один з елементів прав і обов'язків персоналу). У багатьох випадках вплив мають і інші неорганізаційні форми, як елементи нематеріальної мотивації. Це, для прикладу, може бути розмова з коучем (щодо оцінювання чи зауважень результатів роботи).

Не менший мотиваційний вплив має створення партнерських колективів, в яких ліквідується ієрархічна залежність між керівником та іншими його членами. Керівник, стаючи співпартнером, не має права втручатися в процес роботи інших членів, а періодично або інколи (в залежності від ситуації) виконує виключно функції зовнішньої презентації колективу. Працівники перестають бути залежними від керівника. [4, с. 232-233].

Окрім фінансових мотиваційних ресурсів існують ще й інші матеріальні способи винагороди і мотивування, до яких належать, для прикладу, надання службового автомобіля, мобільного телефону і т. п. Існує також ціла гамма нематеріальних ресурсів з мотивуючим впливом на персонал. [5, с. 225].

Висновки та пропозиції. Система мотивації має бути спрямована на перспективу та на залучення всіх працівників до реалізації стратегії та активної участі в тих змінах, що відбуваються на підприємстві. Комплексне використання методів стимулювання персоналу дозволить створити умови для переходу на

більш високий рівень трудових відносин та підвищити продуктивність праці на промислових підприємствах.

Ефективність системи мотивації персоналу може бути досягнута лише у разі індивідуалізації її елементів, забезпечення відповідності винагородження працівника його внеску у зростання продуктивності виробництва. Система мотивації повинна спонукати працівників до творчої активності, прояви ділових та особистісних якостей, формувати адекватне сприйняття мотиваційних заходів підприємства. Ефективна система оцінювання персоналу дозволить установити обґрунтовану диференціацію оплати праці, сприятиме формуванню програм персонального розвитку працівників і пріоритетів стратегії управління персоналом підприємства в цілому».

Ключові слова: мотивація, стимулювання праці, методи мотивації, теорії мотивації, винагорода, оплата праці.

Список використаних джерел

1. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с 39.
2. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
3. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10–15.
4. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 232–235.
5. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.

Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види

Вікторія Мельник

здобувачка групи МА-21к-2,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: martyniukdy@krok.edu.ua

Ганна Пазєєва

науковий керівник, кандидат економічних наук,
доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність дослідження. Актуальність дослідження теми «Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види.» є досить важливою в сучасному управлінні і бізнес-середовищі. Конфлікти є неодмінною частиною робочого середовища, в будь-якій організації, незалежно від розміру і галузі діяльності, існують різні інтереси, цінності, стилі роботи та погляди серед співробітників і менеджерів. Це створює підґрунтя для виникнення конфліктів. Саме менеджер зайнятий управлінням процесами та персоналом і власне неминуче втягується в конфлікти та відчувати їх наслідки. Сутність і види конфліктів в діяльності менеджера дають змогу отримувати знання і навички для вирішення конфліктів - це є важливими для забезпечення гармонії і продуктивності в організації, а також для підвищення рівня задоволеності працівників та збереження ресурсів.

Об'єктом дослідження є конфлікти, які виникають у процесі управління і діяльності менеджера.

Предметом дослідження є сутність і види конфліктів діяльності менеджера.

Метою дослідження є отримання знань щодо ефективного вирішення конфліктів, покращення відносин у колективі та досягнення успіху у діяльності кваліфікованого менеджера.

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

- розкрити сутність конфліктів у менеджерській діяльності, їхні причини, особливості виникнення та розвитку;
- визначити наслідки конфліктів в діяльності менеджера;
- класифікувати конфлікти на основі різних ознак.

Серед найбільш відомих дослідників що вивчали тему «Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види» були такі вітчизняні вчені-правознавці: Г.Аболонін, С.Алексєєв, В.Грибанов, Н.Кузнєцова, О.Курбатов, С.Могилевський, А.Пилипенко, В.Попов, Ю.Тихомиров, О.Янкова та інші, а також науковці в галузі конфліктології: Г.Ложкін, Н.Пов'якель, М.Цюрупа та інші.

Етапи та результати дослідження. Для початку, на першому етапі дослідження теми «Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види» розглянуто поняття що таке конфлікти в діяльності менеджера, причини виникнення та їх наслідки. Найважливішою складовою управлінської системи і самого процесу управління

є поведінка людини, людські ресурси комунікації, в тому числі такі форми, як суперечки, напруги і конфлікти, тому існує необхідність роботи з конфліктом.

Конфлікт - особливий вид взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей та соціальних груп, які супроводжуються негативними психологічними проявами [1]. Ніде конфлікти не проявляються настільки очевидно, як у світі бізнесу. Існують конфлікти між фірмами, компаніями, асоціаціями, в межах однієї організації і т. п. Конфлікт, що виникає в організації, називають організаційним, зокрема це диспути, конфронтації, протиріччя і т.п.

Менеджер - організатор спільної діяльності людей [2]. Менеджер неминуче втягується в конфлікти, змушений керувати ними, відчувати їх наслідки. Звідси виникає необхідність роботи з конфліктом. Загальним при розгляді діяльності менеджера у зв'язку з конфліктами є те, що кожна організація проходить у своєму розвитку ряд внутрішніх напружень і розбіжностей. Зіткнення різних позицій, точок зору окремих людей, груп і рівнів відносин неминучі в процесі самої діяльності. Типовими для організації будуть наступні конфлікти: між менеджерським персоналом і підлеглими з приводу способів управління і виконання функціональних обов'язків; між персоналом у зв'язку з прийняттям нових членів, розподілом робіт, оплатою праці і т. д; між самими керівниками при визначенні цілей, способів і напрямків спільної діяльності.

У результаті конфліктів, що виникають між співробітниками, між ними відбувається руйнування наявних міжособових відносин, стійких комунікативних та організаційних зв'язків, блокада комунікативного процесу і, як наслідок, неможливість спільної виробничої, комерційної, організаційної або управлінської діяльності взагалі. Ворожі відносини між співробітниками фірми здатні повністю паралізувати роботу організаційно-управлінської діяльності, так як до конфлікту залучаються нові учасники, причому як з боку підлеглих, які підтримують позицію керівника або тих, які противляться їй, так і з боку керівників різних рангів, незалежних один від одного або пов'язаних між собою механізмами прямої залежності підрозділів підприємства.

У сфері управління конфлікти (між вищим керівництвом, керівниками та підлеглими, підлеглими та підлеглими) можна розділити на дві основні групи, які відрізняються ходом протікання та механізмами розв'язання. Це конструктивні і деструктивні конфлікти.

Конструктивні конфлікти виникають у зв'язку з організаційними розбіжностями, та у більшості випадків, які приводять до продуктивних результатів спільної діяльності. Конструктивному врегулюванню конфліктної ситуації сприяють такі форми спілкування: взаємні відкриті висловлювання, які переслідують прагнення впевнитися у правильності розуміння опонентами дій один одного, інформація, яка має зворотний зв'язок відносно того, як опоненти сприймають один одного та інтерпретують взаємну поведінку у конфлікті, демонстрація прийняття опонента як особистості, незалежно від його позиції у конфліктній ситуації [3].

Деструктивні конфлікти - конфлікти, які виникають на базі особистих симпатій та антипатій, нерозуміння людьми один одного, які дестабілізують процеси спілкування та взаємодії [3]. Деструктивні конфлікти є основою негативних взаємодій між співробітниками, ситуацій "підсижування" один одного та безпосередньо керівника, приводом для чуток та різних кривотолків. Співробітників можна навчити не створювати деструктивні ситуації. Відправними пунктами управління конфліктними ситуаціями у повсякденній діяльності різних організацій є попередження виникнення деструктивних міжособових суперечностей як між співробітниками, так і між співробітниками та керівниками. Тому керівнику в першу чергу необхідно звернути увагу на спеціальні тренінгові програми, які допоможуть подолати інформаційний бар'єр між персоналом та керівником.

Отже, дослідження конфліктів в діяльності менеджера має велику практичну значущість, оскільки дає змогу покращити міжособистісні відносини в колективі та робочого середовища, зберегти репутацію організації, збільшити рівень задоволеності персоналу, підвищити ефективність управління. Результати такого дослідження можуть бути використані для покращення ефективності роботи колективів на всіх рівнях. Тому, розуміння та управління конфліктами в менеджменті має велике значення для успішної діяльності організації та досягнення її цілей.

Ключові слова: конфлікт, менеджер, організація ,управління.

Список використаних джерел

1. Конфлікти в менеджменті. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/75180/menedzhment/konflikti_menedzhmenti (дата звернення: 05.11.2023).
2. Осенчук Н.И. Конфлікти у діяльності менеджера: сутність та види. URL:https://biblio.suitt.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2296/Osenchuk_Annaev_Bondarenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y м. Київ, 4 жовт. 2016 р. С.118-121.
3. Конфлікти в діяльності організації. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/5149505/page:50/> (дата звернення: 05.11.2023).

Складові та зміст самоменеджменту

Вікторія Охріменко

здобувачка групи ГРС21к/1,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: okhrimenkoVV@krok.edu.ua

Ганна Пазєєва

науковий керівник, кандидат економічних наук,
доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність дослідження: Самоменеджмент – актуальний і перспективний напрям в науковому менеджменті. Він виник завдяки потребам суспільства і покликаний підвищити ефективність діяльності людини, на основі удосконалення особистих і професійних рис та цілей. Основу для розвитку досліджень самоменеджменту на рівні виробничого колективу створюють праці багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, які вивчали різні аспекти цього явища. Таких як Албасова Л., Бондаренко Г., Вудкок М., Зайверт Л., Колпаков В., Кредісов А., Лінман Д., Лукашевич М., Френсіс Д., Хроленко А., Шаповал М., Яшкіна Н. та ін. [2]. До найбільш відомих науковців з самоменеджменту які досліджували різні концепції особливості, належать: концепція раціональної організації часу Л. Зайверта; концепція особистих обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса; концепція досягнення ділового успіху Б. Швальбе та Х. Швальбе; концепція саморозвитку В. Андреева; концепція культури ділового життя О. Хроленка. До більш сучасних концепцій можна віднести концепцію К. Кінан, концепцію самодисципліни Т. Брайант, energy management Дж. Лоера та Т. Шварца

Дисципліна самоменеджмент вивчається в рамках таких наук, як менеджмент, психологія, філософія, педагогіка тощо [2]. Вона допомагає розкрити в собі уміння управляти емоційно-вольовим потенціалом; планувати і організувати свою діяльність; ефективно використовувати робочий час; працювати з інформацією; ефективно взаємодіяти з підлеглими, колегами, керівництвом; організувати і ефективно проводити ділові заходи; впливати на співрозмовників; встановлювати та підтримувати ділові контакти, тощо.

Об'єкт дослідження: є особистість як суб'єкт управління власною діяльністю.

Предмет дослідження є система знань і методів щодо саморозвитку особистості шляхом самомотивації, планування, ухвалення рішень, організації власної діяльності та самоконтролю [2].

Метою дослідження є набуття компетентностей оцінювати життєві ситуації і формулювати життєві цілі.

Мета досягається за рахунок виконання **таких завдань:**

- обґрунтування сутності і механізму функціонування самоменеджменту;

- розуміння змісту методів управління мисленням;
- розуміння етики бізнесу і соціальної відповідальності менеджера;
- розуміння змісту управлінської праці та її оцінки;
- пізнання механізмів та алгоритмів оцінки управлінських ситуацій;
- застосування рекомендацій з ефективного використання часу;
- організація виступів, проведення нарад і ділових бесід;
- формулювання політики самоменеджменту;
- застосування методів самоменеджменту на практиці.

Виклад основного матеріалу. Виникнення самоменеджменту як нового напрямку у традиційному менеджменті пов'язують із суспільною потребою у використанні та розвитку творчого потенціалу менеджерів і працівників [1].

Поняття самоменеджменту розглядають багато науковців, так Юринець З.В. зазначив, що це послідовне та цілеспрямоване використання ефективних методів роботи у повсякденній практиці з оптимальним використанням власних ресурсів для досягнення власних і професійних цілей. Макара О.В. пропонує своє бачення поняття самоменеджмент – оптимальне управління власними можливостями, технологіями, засобами та методами для досягнення збалансованого робочого ритму і ритму життя. Інша думка що доповнює Юринець З.В. і Макара О.В вказує що самоменеджмент – самопізнання, робота особи над собою для професійного розвитку та вироблення вмінь у напрямі ефективної організації, планування діяльності та часу особистості.

Теоретичним підґрунтям самоменеджменту стають закони і закономірності управління загалом, узагальнені у принципах управління та самоуправління. Найважливіші принципи, врахування яких забезпечить дієвість самоменеджменту: науковість, ефективність, збалансованість, оперативність, адаптивність, комплексність, системність, гармонійність. У зв'язку з тим, що самоменеджмент спрямований на досягнення різноманітних цілей особистості й охоплює безліч різних аспектів професійного та особистого життя, у рамках самоменеджменту вчені також виділяють його окремі напрями: управління часом (time-management), стрес-менеджмент, кар'єрний менеджмент, менеджмент особистих обмежень, управління конфліктами, управління саморозвитком, управління комунікаціями, командний менеджмент, менеджмент справляння враження (impression management), ресурс-менеджмент, лайф-менеджмент. Наявні концепції самоменеджменту будуються на визначеній ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї.

З боку менеджера важливо знати й ефективно впроваджувати головні управлінські процеси, які поділені на рівні: перший рівень управлінського процесу це управління собою та управління власною діяльністю, а другий рівень управлінського процесу - управління персоналом, командами та комунікаціями [2].

Виходячи з цього головне завдання самоменеджменту – забезпечити належну організаційну культуру та соціальну гармонію з боку не тільки керівника,

менеджера, а й за участі кожного працівника організації. Відповідно можна стверджувати, що ефективний самоменеджмент неможливий без прийняття на себе певних зобов'язань і відповідальності керівників, менеджерів, окремих працівників. І це робота насамперед в інтересах організації, а не своїх особистих.

Аналізуючи результати дослідження дають нам можливість розробити ефективні методики самоменеджменту, які можуть бути використані для підвищення продуктивності праці, досягнення особистих цілей та поліпшення якості життя. [1]. А саме, у сфері праці самоменеджмент може допомогти працівникам більш ефективно виконувати свої обов'язки, підвищити продуктивність праці та досягти успіху в кар'єрі. Наприклад, працівник, який має добре розвинені навички самоменеджменту, зможе ефективніше розподіляти свій час і ресурси, а також краще керувати своїми емоціями і думками. Це дозволить йому швидше і якісніше виконувати свої обов'язки, а також досягти поставлених цілей.

Таку сферу освіти самоменеджмент може допомогти здобувачам ефективніше вчитися, підвищувати успішність у навчанні та досягти поставлених цілей. Наприклад, здобувач, який має добре розвинені навички самоменеджменту, зможе ефективно планувати свій час і ресурси, а також краще керувати своїми емоціями і думками. Це дозволить йому швидше і якісніше засвоювати матеріал, а також досягти успіху в навчанні. Також самоменеджмент допомогти людям і в особистому житті. Людині легше організувати свій час і ресурси, підвищити самодисципліну та досягти особистих цілей. Наприклад, людина, яка має добре розвинені навички самоменеджменту, зможе ефективніше розподіляти свій час і ресурси, а також краще керувати своїми емоціями і думками. Це дозволить їй поліпшити якість свого життя, досягти особистих цілей і реалізувати свій потенціал.

Висновок: отже, самоменеджмент є відносно новим напрямом у менеджменті, який полягає у самостійному управлінні особистістю своєю професійною діяльністю та життєдіяльністю з метою досягнення намічених цілей найефективнішим шляхом за рахунок раціонального використання власних ресурсів і можливостей. Самоменеджмент, вирішує всі питання управління, як і будь-яка інша управлінська дисципліна, виконує наступні функції: встановлення цілей, планування, ухвалення рішень, реалізація та організація, контроль та інформація і комунікація.

Ключові слова: самоменеджмент, самоконтроль, менеджмент, управління, самопізнання, саморозвиток.

Список використаних джерел

1. *Самоменеджмент : навч. Посібник / З. В. Юринець, О.В. Макара. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. – 272 с.*
2. *Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : Навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М. Голубев. – Харків : ХНЕУ Ім. С. Кузнеця, 2019. – 212 с.*

Основні об'єкти контролінгу

Віктор Алькема

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

Олексій Реснянський

*студент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ResniaOV@krok.edu.ua*

Вступ

Контролінг є невід'ємною складовою управління підприємством і спрямований на забезпечення його ефективності та прибутковості. Основна мета контролінгу полягає в забезпеченні контролю над різними об'єктами, які впливають на діяльність підприємства.

Актуальність теми. Дослідження основних об'єктів контролінгу є актуальним, оскільки дозволяє покращити ефективність управління підприємством та підвищити його конкурентоспроможність.

Предметом дослідження є основні об'єкти контролінгу.

Об'єктом дослідження є контролінг як система управління підприємством.

Завданнями дослідження є:

- Визначення сутності та основних характеристик контролінгу.
- Розробка класифікації об'єктів контролінгу.
- Охарактеризувати основні об'єкти контролінгу.

Метою дослідження є визначення основних об'єктів контролінгу, їхньої ролі та значення в системі управління підприємством.

У дослідженні використані такі методи:

- Аналіз наукової літератури та нормативно-правових документів.
- Метод порівняння та узагальнення.
- Метод синтезу.

Об'єкти контролінгу

1. Ресурси підприємства:

- Матеріальні ресурси: включають у себе всі матеріали, сировину та інші матеріальні цінності, необхідні для виробництва продукції або надання послуг.
- Засоби підприємства: включають у себе будівлі, обладнання, машини та інші матеріальні активи, які використовуються в діяльності підприємства.
- Персонал: включає у себе всіх працівників, які працюють на підприємстві.
- Інформаційні ресурси: включають у себе всі дані та інформацію, які використовуються для прийняття управлінських рішень.

2. Господарські процеси:

- Інвестиційна діяльність: оцінюється ефективність і доцільність інвестицій підприємства в активи, проекти та розвиток.

- Постачання: оцінюється ефективність та якість постачальників, процес закупівлі та постачання матеріальних ресурсів.
- Виробництво: оцінюється ефективність та якість виробничих процесів, використання ресурсів та виробничих потужностей.
- Збут: оцінюється ефективність та результативність збутових процесів, маркетингові стратегії та результати продажів.
- Науково-дослідні і експериментальні роботи: оцінюється ефективність та результативність наукових досліджень та експериментальних робіт.

3. Фінансова діяльність підприємства: оцінюється ефективність використання фінансових ресурсів, управління капіталом, рентабельність та фінансовий стан підприємства.

4. Показники ефективності роботи підприємства: оцінюються ключові показники результативності підприємства, такі як прибуток, обсяг продажів, ринкова частка та інші фінансові та нематеріальні показники.

Завдання та функції об'єктів контролінгу

- Забезпечення контролю над ресурсами підприємства, господарськими процесами, фінансовою діяльністю та показниками ефективності роботи.
- Виявлення проблемних ситуацій та недоліків у роботі підприємства.
- Розробка та впровадження стратегій та політик для покращення ефективності роботи підприємства.
- Моніторинг та контроль за виконанням планів та цілей підприємства.

Взаємозв'язок між об'єктами контролінгу

Різні об'єкти контролінгу взаємодіють між собою, оскільки їх робота взаємопов'язана. Наприклад, результати фінансової діяльності підприємства впливають на виробничі процеси та ресурси, а господарські процеси впливають на показники ефективності роботи. Більш того, ця взаємодія сприяє стабільному функціонуванню організації та забезпечує досягнення її стратегічних цілей. Враховуючи це, контролінг стає необхідним інструментом для ефективного управління підприємством, забезпечуючи аналіз, планування та контроль над фінансовою та господарською діяльністю.

Приклади реалізації об'єктів контролінгу в практиці

- Використання різних систем контролю та звітності для постійного моніторингу ресурсів та господарських процесів. Це може включати в себе використання спеціалізованого програмного забезпечення, автоматизованих систем контролю, а також впровадження системи збору та аналізу даних для ефективного вирішення завдань контролінгу.
- Аналіз фінансових звітів та бюджетів для оцінки фінансової діяльності підприємства. Це включає детальний аналіз фінансових показників, таких як прибуток, обсяг продажів, витрати, а також оцінку фінансових ризиків та можливостей для збільшення прибутковості.
- Впровадження систем вимірювання та контролю показників ефективності роботи підприємства. Це може включати в себе встановлення ключових показників продуктивності, які дозволяють відстежувати та оцінювати результативність

роботи підприємства, такі як час виробництва, якість продукції, витрати на виробництво та інші.

Використання цих прикладів реалізації об'єктів контролінгу допомагає підприємствам забезпечувати ефективне управління та досягати поставлених цілей. Постійний моніторинг ресурсів та господарських процесів дозволяє вчасно виявляти проблеми та реагувати на них, що допомагає забезпечити стабільність та успішність підприємства. Аналіз фінансових звітів та бюджетів дає можливість зрозуміти фінансову стійкість підприємства і приймати обґрунтовані рішення щодо його розвитку. Впровадження систем вимірювання та контролю показників ефективності дозволяє оцінювати продуктивність та виробничі потужності підприємства, що сприяє оптимізації робочих процесів та підвищенню якості продукції.

Висновок

Основні об'єкти контролінгу, такі як ресурси підприємства, господарські процеси, фінансова діяльність та показники ефективності роботи, взаємопов'язані та відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного управління підприємством. Реалізація об'єктів контролінгу допомагає підприємству досягати поставлених цілей та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Ключові слова: витрати, управління підприємством, внутрішній контроль, контролінг, інструментарій контролінгу, контрольно-перевірочний процес.

Ключові слова: витрати; управління підприємством; внутрішній контроль; контролінг; інструментарій контролінгу; контрольно-перевірочний процес.

Список використаних джерел

1. Петренко С.М. “Контролінг “. Навчальний посібник. Київ. – Ельга. Ніка-Центр. 2020 рік.
2. Сухарева Л.А. , Петренко С.М. “Контролінг – основа управління бізнесом”. Київ. – Ельга. Ніка-Центр. 2021 рік.
3. Майєр Є.Е. “Контролінг як система мислення та управління”. 2019г.
4. Манн Н. , Майєр Є.Е., Контролінг для починаючих. 2020р.

Використання цифрових технологій в контролінгу: сучасні підходи та перспективи розвитку

Єлизавета Беконіна

*здобувач IV курсу, гр. МА-20,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BekoninaIM@krok.edu.ua*

Віктор Алькема

*науковий керівник, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.edu.ua*

Актуальність дослідження. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та їх впливу на бізнес-середовище, питання використання цифрових технологій в контролінгу стає актуальним для підприємств. Розуміння сучасних підходів та перспектив розвитку цифрових технологій у контролінгу дозволяє ефективно управляти бізнес-процесами та приймати обґрунтовані рішення для підвищення конкурентоспроможності компаній.

Об'єктом дослідження є процеси використання цифрових технологій в контролінгу на підприємствах.

Предметом дослідження є сучасні підходи до використання цифрових технологій у сфері контролінгу та їх перспективи розвитку.

Мета дослідження полягає в аналізі сучасних тенденцій розвитку інформаційно-комп'ютерних технологій та можливостей використання цифрових технологій у контролінгу підприємств. Слід усвідомити як ці технології можуть оптимізувати процеси контролю, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та допомогти прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень. Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- проаналізовано сучасні тенденції та переваги використання цифрових технологій у контролінгу організації;
- розроблено рекомендації для підприємств щодо оптимізації контрольних процесів за допомогою цифрових інструментів;
- з'ясовано як цифрові інструменти впливають на сприйняття та поведінку цільової аудиторії яка використовує інструменти контролінгу у своїй діяльності.

Інформаційна база досліджень Теоретичні та практичні аспекти цифрових технологій в контролінгу розглянуто у працях таких вчених, як В. Я. Амбросов, О.А. Бугуцький, Н.К. Васильєва, О.І. Дацій, М.В. Зубець, С.І. Демяненко, О.Ю. Єрмаков, О.В. Крисальний, М. Кропивко, Л.В. Молдован, С.І. Наконечний, О.М. Онищенко, Б.Й. Пасхавер, П.В. Трегобчук, та ін. Також інформаційною базою дослідження були аналітичні огляди сучасних тенденцій у сфері інформаційних технологій, дієвості цифрових інструментів у кампаніях, а також аналітичні звіти та приклади успішної практики впровадження цифрових технологій в контролінгу на сучасних підприємствах.

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби

комбінованого підходу, що включає в себе аналіз літературних джерел, аналіз статистичних даних, обробка та статистичний аналіз отриманих результатів для вивчення та узагальнення основних тенденцій.

Етапи та результати дослідження. В сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, використання цифрових технологій стає необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності та ефективного управління організацією. Особливо це стосується сфери контролінгу, де вчасний та точний облік фінансових даних та стратегічна аналітика грають важливу роль у процесі прийняття управлінських рішень.

Впровадження цифрових технологій у сферу контролінгу сприяє значному підвищенню ефективності управлінських процесів. Однією з ключових переваг є автоматизація рутинних операцій, таких як складання фінансових звітів, обробка великих обсягів даних та контроль за бюджетуванням[2,3]. Це дозволяє фахівцям з контролінгу віддати більше уваги стратегічному аналізу та винятковим ситуаціям, замість витрати часу на рутинні завдання. Однак, щоб досягти повного потенціалу цифрових технологій, необхідно здійснити глибокий аналіз процесів впровадження. Найважливішою складовою є інтеграція різних систем та платформ для забезпечення однорідності даних. Інтерактивні платформи та хмарні рішення стають необхідні для забезпечення доступу до інформації в режимі реального часу та спільної роботи фахівців у сфері контролінгу.

Однією зі значущих переваг є підвищення точності та достовірності аналізу фінансових даних. Це дозволяє уникнути помилок, пов'язаних із людським фактором, та забезпечити об'єктивність у прийнятті управлінських рішень. Аналіз в реальному часі, забезпечений цифровими технологіями, дозволяє оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі та адаптувати стратегії відповідно до його вимог[1]. Зокрема, розвиток інструментів штучного інтелекту та машинного навчання в контексті контролінгу відкриває нові можливості для прогнозування та оптимізації стратегій. Алгоритми можуть аналізувати великі обсяги даних[3], враховуючи найменші тенденції, що дозволяє приймати управлінські рішення на основі обґрунтованих прогнозів. Усе більше компаній визнає важливість впровадження цифрових технологій у контролінг для підтримки стратегічного управління та досягнення конкурентних переваг. Однак, для успішної імплементації, важливо розробити чіткий план впровадження, забезпечити необхідну освіту фахівців та постійно вдосконалювати системи відповідно до технологічного розвитку.

Перший тренд, який значуще впливатиме на розвиток цифрового контролінгу, - це розширене використання аналітики даних та штучного інтелекту (ШІ). Аналізуючи величезні обсяги інформації, ШІ може виявити та прогнозувати тенденції, що дозволяє фахівцям контролінгу приймати більш обґрунтовані рішення. Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування фінансових результатів та ризиків стає необхідною складовою стратегічного управління. Другий тренд пов'язаний із розширеним використанням блокчейн-технологій. Блокчейн може вирішити проблеми

конфіденційності та достовірності даних в контролінгу, забезпечуючи безпечні та невіддільні транзакції. Це особливо актуально в області обліку та фінансів, де точність і невідмінність даних визначають успішність управлінських рішень.

Третій тренд, який вже суттєво впливає на розвиток цифрового контролінгу, - це інтернет речей (IoT). Датчики, розташовані в різних частинах організації, надають змогу отримувати реальний час та контекстну інформацію, що полегшує управління та контроль над різними бізнес-процесами. Зв'язок між об'єктами та аналіз даних IoT може оптимізувати виробничі процеси та забезпечити ефективну стратегічну аналітику.

У майбутньому, інноваційні підходи до цифрового контролінгу будуть базуватися на синергії цих технологій. Інтеграція аналітики даних[4], ШІ, блокчейну та IoT створить потужну інфраструктуру для ефективного контролю та управління. Організації, які будуть активно впроваджувати ці технології, матимуть конкурентну перевагу у світі стрімкого розвитку технологій та постійних змін. Таким чином, дослідження та розуміння цих трендів є ключовим елементом успіху в цифровому контролінгу майбутнього.

Однією з основних перспектив є подальше удосконалення інтеграції цифрових технологій в системи контролінгу. Інтегровані програмні рішення та платформи дозволяють уніфікувати різні аспекти контролінгу, від фінансового обліку до стратегічного планування. Це забезпечує єдність даних та їх доступність в режимі реального часу, що робить управління процесами більш ефективним. Ще однією ключовою перспективою є розвиток аналітичних інструментів та штучного інтелекту. Аналіз великих обсягів даних дає можливість знаходити найглибші тенденції та закономірності в фінансових потоках та діяльності підприємства. Штучний інтелект сприяє автоматизації аналізу та прийняттю управлінських рішень, оптимізуючи час фахівців та роблячи їхню роботу більш точною та швидкою.

Усі ці перспективи об'єднуються за спільною ідеєю – створення більш гнучких, швидких та адаптивних систем контролінгу, які забезпечують компаніям необхідну інформацію для прийняття стратегічних та оперативних рішень. Застосування цифрових технологій у контролінгу не просто підсилює його функції, але і революціонує підхід до управління, відкриваючи нові горизонти для бізнесу у майбутньому [1].

В роботі було сформовано рекомендації для підприємств щодо оптимізації контрольних процесів за допомогою цифрових інструментів та їх вплив на сприйняття та поведінку цільової аудиторії:

- слід використовувати інтегровані системи контролінгу для автоматизації та уніфікації бюджетування, фінансового обліку та стратегічного планування – це забезпечить точність та надійність інформації, що може позитивно вплинути на довіру аудиторії до фінансової діяльності підприємства;

- пропонується застосовувати аналіз великих обсягів даних та аналітичні інструменти для отримання глибинного розуміння фінансових та управлінських процесів – що забезпечить більш ефективне та обґрунтоване прийняття

управлінських рішень, що може збільшити впевненість аудиторії в компетентності та прозорості компанії;

- рекомендовано використовувати алгоритми ШІ для автоматизації аналізу та прогнозування фінансових ризиків та результатів – це забезпечить швидку та точну обробку даних, що позитивно відобразиться на якості управлінських рішень та довірі аудиторії;

- слід імплементувати технологію блокчейн для забезпечення цілісності та конфіденційності фінансових операцій – це надасть змогу створити надійну та безпечну інфраструктуру, що підвищить довіру аудиторії та покращить її сприйняття бізнес-процесів;

- бажано використовувати датчики та IoT для збору реальних даних та покращення моніторингу важливих параметрів діяльності підприємства.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження надають конкретні рекомендації щодо використання цифрових технологій для оптимізації контрольних процесів. Підприємства можуть впроваджувати інтегровані платформи та автоматизовані системи для підвищення ефективності обліку та аналізу фінансових даних. Дослідження вказує на важливість використання технологій блокчейну для забезпечення конфіденційності та цілісності даних в контролінгу. Впровадження цифрових технологій в систему контролінгу може підвищити конкурентоспроможність підприємства. Рекомендації сформовані в процесі дослідження допоможуть компаніям не лише відстежувати, але й активно адаптуватися до технологічних тенденцій у сфері контролінгу. Використання цифрових технологій може вплинути на сприйняття та поведінку цільової аудиторії. Підприємства можуть створювати більш точні та зручні засоби звітності, що сприяє покращенню спілкування з клієнтами та партнерами.

Ключові слова: контролінг, технології, цифрові інструменти, інноваційні підходи, блокчейн, IoT, соціальні мережи, підприємство, аналіз.

Список використаних джерел

1. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. №2. С. 13 – 21.
2. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України / М.П. Бутко // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. – 2014. – Вип. 6, Ч. 2. – С.116–118.
3. Маркіна І.А. *Контролінг для менеджерів : навч. посіб.* / І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 303 с.
4. Кривов'язюк, І. В., & Бойко, Н. Р. (2022, б). *Цифрова трансформація бізнесу: сутність, технології та стратегія розвитку*.

Чинники впливу на розвиток екосистеми стартапів України

Максим Монета

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: monetamv@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0004-2730-4298*

М. Аверкина

*науковий керівник, д.е.н., професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна*

Технологічний бізнес, екосистема стартапів не є ізольованими від інших індустрій, тому їх фактори сильно впливають й не ці індустрії. Крім пандемії та війни в Україні, протягом 2020-2023 років в технологічному бізнесу та екосистемі стартапів також іде перехід на так званий Web 3.0 - це сучасні способи виготовлення та споживання контенту, розвиток віртуальної та доповненої реальності, новий підхід до соціальних мереж. Також протягом цього часу проходить суттєва зміна до доступу до можливостей штучного інтелекту під впливом розвитку GPT моделей та загострення конкуренції на цьому ринку. Зазначені тенденції та події змінюють не лише тренди й створюють нові можливості генерації доходів та зацікавленості кінцевих користувачів, але й формують нові великі ніші бізнесу та приваблюють значні інвестиції. Така динаміка розвитку стартап екосистеми під впливом технологічних та економічних чинників є постійною. Саме тому важливо в цьому дослідженні зафіксувати поточні залежності та вплив чинників, щоб продовжити накопичення цих результатів – для вивчення екосистеми стартапів у майбутньому.

Оскільки на розвиток стартапів, та екосистеми стартапів в цілому, впливає ціла низка складних чинників. Ці чинники в різній мірі впливають на різні види стартапів та змінюються з часом. Через цю динаміку змін чинників евристичний вибір стратегії розвитку стає менш ефективним.

Відтак, метою цього дослідження є окреслення чинників, які вважаються найбільш впливовими на динаміку розвитку екосистеми стартапів, та аналіз впливу явищ, які визначають ці чинники, на екосистему.

Досліджуючи існуючі підходи до розуміння змісту поняття екосистеми стартапів, виявлено, що не існує єдиного розуміння щодо екосистеми стартапів та чинників впливу на забезпечення стійкого їхнього розвитку.

Так, Startup Genome [4] визначає екосистему стартапів наступним чином: «ми визначаємо стартап-екосистему як спільний резерв ресурсів, який зазвичай знаходиться в межах 60 миль (100 кілометрів) від центральної точки в певній області, за винятками, що базуються на місцевих обставинах. Ресурси, як правило, включають у себе представників влади, акселератори, інкубатори, спільні офіси, освітні установи та фінансові групи». Більшість визначень стартап екосистеми базуються на географічній близькості. Варто наголосити на тому, що ці визначення сформульовані на аналогії з Кремнієвою Долиною.

Після пандемії та переходу на віддалену роботу, й враховуючи специфіку деяких країн – географічний чинник може бути менше важливим.

Президент Startup Genome Макс Мармер та Др.Рон Берман з Берклі характеризують [6, с.11] успішні стартапи як «узгоджені» та надають таке визначення: «узгоджені стартапи утримують аспект споживача, основний показник прогресу в стартапі, в гармонії з продуктом, командою, фінансами та бізнес-моделлю. Це означає, що кожен аспект прогресує рівномірно порівняно з іншими. Неузгоджені стартапи мають один або кілька з цих аспектів значно випередженими або значно відсталими від аспекту споживача».

В річному звіті 2023 року Startup Genome [4] стверджує, що «реcesія – це час для інвестицій в стартапи», незважаючи, що за їх даними обсяг венчурних інвестицій в Європі з 2021 до 2022 року зменшився на 24%. За оцінками фонду AVentures [8] зменшення за аналогічний період було більш значним – з 832 до 218 млн. долларів США за рік, тобто на 74%. В своєму звіті 2017 року Startup Genome [5, с.17] також зазначали наступне: «розмір екосистеми, а пізніше його ефективність, визначається досвідом стартапів. З часом екосистема та її робоча сила накопичують знання через успішний розвиток стартапів. Цей досвід, як правило, виявляється виходами на ринок (і єдинорогами), але також включає різні аспекти. З самого початку це включає підприємців, які діляться своїм досвідом та знанням щодо створення та структурування стартапу, методологій розвитку клієнтів та Lean Startup і т. д. Пізніше це стосується обміну експертизою з питань росту та масштабування стартапу як технічно, так і з бізнес-перспективи. Ця експертиза будується в екосистемі завдяки накопиченню значущих виходів на ринок, які з часом піднімають ефективність екосистеми».

Варто наголосити на тому, що стартапи ранньої стадії – це початковий етап створення стартапу, а отже, збільшення їх кількості можна вважати зростанням екосистеми, при умові, що кількість стартапів пізніших стадій не зменшилася суттєво. В дослідженні розглянемо гіпотезу що ця умова є одним з факторів стійкого розвитку екосистеми стартапів.

Ще одним з чинників, який впливає на успішність екосистеми є наявність таланту для залучення в інноваційний бізнес. Технологічні компанії часто підкреслюють в пресі їх вплив на збільшення кількості спеціалістів на ринку та на покращення можливостей для стартапів.

Якщо звернемо увагу на існуючі тенденції розвитку сервісних ІТ компаній, то простежується їхній вплив на розвиток екосистеми стартапів. Так, Дума О.І. в своїй науковій праці характеризує роль ІТ сервісних компаній як ті, що «формують та надають стартапам різноманітні послуги для підтримки їх функціонування та ефективного використання наявних ресурсів, забезпечують обмін інформацією всередині екосистеми» [1].

Сервісна компанія Grid Dynamics у своєму огляді ІТ ринку Східної Європи [3] акцентує, що «талановиті розробники програмного забезпечення є найбільшим активом Східноєвропейських ІТ-хабів. Місцеві технічні фахівці відомі своєю високою технічною кваліфікацією та інженерним майстерством».

В методиці до річного звіту Startup Genome [4] оцінюють вагу талантів та досвіду для зваженого рейтингу стартап екосистем як 20%. В свою чергу, досвід самої екосистеми стартапів, тобто історичне накопичення досвіду в екосистемі, це 62,6% вказаного відсотку. Тобто на таланти спрямовано всього 7,5% оцінки, в тому числі на 1,6% впливає рівень англійської та на таку ж цифру рівень заробітної платні технічного персоналу.

Забезпечення розвитку екосистеми стартапу видається ускладненим без залучення відповідного рівня інвестицій. Так, за даними з огляду української стартап екосистеми проекту Upscalers [7], обсяг ринку венчурних інвестицій в Україні з 2015 до 2021 року склав 1,47 млрд. долл. США. Хоча за даними річного звіту авторитетного українського фонду TAventures [8] ця цифра складає 2,75 млрд. долл. США за той же період. Тобто простежується проблема в достовірності висвітленні економічних даних, що ускладнює формування набору даних для побудови відповідних економетричних моделей визначення впливу чинників на забезпечення розвитку екосистеми стартапів України.

Висновки. На основі проведеного дослідження щодо визначення чинників впливу на забезпечення розвитку екосистеми стартапів виявлено, що засадничими є наявність талановитих працівників та залученість інвестицій для забезпечення їхнього подальшого розвитку. Також необхідно робити детальне дослідження щодо побудови економетричної моделі визначення впливу означених чинників на розвиток екосистеми стартапів України, що буде представлено в наступних наукових публікаціях.

Ключові слова: екосистема стартапу, стартап, розвиток, інвестиції, чинники.

Список використаних джерел

1. Дума О.І., Завтура К.О. (2021) *Екосистема стартапів в Європі: кращі практики та уроки для України*, URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.119>.
2. Ситник Н. І. (2017). *Сучасний стан та перспективи розвитку екосистеми стартапів в Україні*. Науковий вісник Херсонського державного університету, Вип. 27, Ч. 2. URL: www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/30.pdf.
3. Grid Dynamics (2023). *The New Tech Frontier: Exploring Eastern European Tech Hubs* URL <https://www.griddynamics.com/global-team-blog/it-hubs-in-europe>.
4. Startup Genome (2023). *Global Startup Ecosystem Report 2023*. URL: <https://startupgenome.com/report/gser2023>.
5. Startup Genome (2017). *Global Startup Ecosystem Report 2017*. URL: <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2017>.
6. Max Marmer, Bjoern Lasse Herrmann, Ertan Dogrultan, Ron Berman (2016). *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling: A deep dive into why most high growth startups fail*. URL: <https://integral-entrepreneurship.org/wp-content/uploads/2016/07/Startup-Genome-Premature-Scaling.pdf>.
7. Timoteo Rouchon (2022). *Ukrainian Tech in review*. URL: <https://upscalersjournal.substack.com/p/-ukrainian-tech-in-review>.
8. AVentures (2023). *Dealbook of Ukraine*. URL: <https://www.slideshare.net/YevgenSysoyev/dealbook-of-ukraine-2023-edition>.

Планування та організація технологічного процесу на сучасному складі

Софія Голота

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

Ганна Пазєєва

*кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890*

Актуальність дослідження. На сьогоднішній день надзвичайно велика, оскільки вона визначає ефективність та продуктивність логістичних систем у сучасному бізнес-середовищі. Розвиток та впровадження новітніх технологій у сфері складської логістики стають стратегічно важливими для підтримання конкурентоспроможності підприємств. Сучасні склади стикаються зі складними викликами, такими як зростання обсягів обробки товарів, збільшення різноманітності товарів, підвищення швидкості доставки та високий попит на точність управління запасами. Ефективне планування та організація технологічного процесу стають ключовими компонентами успішного управління складською діяльністю.

Об'єктом дослідження є комплексний аналіз та оптимізація технічних та організаційних аспектів діяльності сучасних складів.

Предметом дослідження є комплексний аналіз та оптимізація всіх етапів функціонування сучасного складу з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Метою дослідження є аналіз та оцінка сучасного стану та перспектив розвитку планування та організації технологічного процесу на складі, виявлення проблем та шляхів їх вирішення, розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності складської логістики.

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

- проаналізувати теоретичні основи планування та організації технологічного процесу на складі;
- оцінити сучасний стан та перспективи розвитку планування та організації технологічного процесу на складі, виявити проблеми та їх шляхи вирішення;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності складської логістики.

Інформаційна база досліджень. У сучасній науці в працях Ковальчук В.В., Ковальчук О.В., Ковальчук І.В., Шевченко О.В., Кузьмін О.Є., Кузьміна Л.О., Кузьмін Є.О., Горбачова І.В., Левченко О.В., Левченко В.В. розглядаються різні аспекти планування та організації технологічного процесу на складі, такі як методики проведення наукових досліджень, етапи розвитку інформаційних

систем, принципи та методи організації та планування виробництва, застосування нових технологій, стандартів та методів оптимізації.

Методологія дослідження. У роботі використовуються аналітичні та комплексні методи, методи спостереження, узагальнення.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз теоретичних основ планування та організації технологічного процесу на складі. Сучасний великогабаритний склад - це технічна споруда, яка складається з великої кількості взаємозалежних елементів, має певну структуру і виконує ряд функцій, трансформацію матеріальних потоків, а також накопичення, переробка та розподіл товарів між споживачами [1]. Технологічний процес складу — це комплекс взаємозв'язаних операцій, котрі послідовно виконуються над товарами протягом усього часу їх перебування на складі. Сукупність операцій, які виконуються безпосередньо на складах, включає власне складські операції (пов'язані з обробкою товарних партій, які надходять на склад, здійсненням обліку надходження та реалізації товарів і охороною товарно-матеріальних цінностей), завантажувально-розвантажувальні операції та експедиційні операції (приймання та здавання вантажів на транспортних терміналах, залізничних станціях, організація завезення і здавання товарів під час централізованого доставляння товарів — ЦДТ); у свою чергу, власне складські операції поділяють на основні (приймання, зберігання, відпускання товарів) і додаткові (фасування, розпаковування, заморожування тощо). Найбільш розповсюджена схема технологічного процесу переробки товарів на складах включає: розвантаження транспорту; приймання товарів; розміщування товарів на зберігання; зберігання товарів; відбір товарів; переміщування товарів до місця комплектування; комплектування та упакування товарів; по маршрутне комплектування партій товарів; переміщування товарів у зону завантажування; відпускання товарів і завантажування їх у транспортні засоби [2].

На другому етапі дослідження здійснювали оцінку сучасного стану та перспективи розвитку планування та організації технологічного процесу на складі, виявили проблеми та їх шляхи вирішення. Сучасний стан планування та організації процесів на складах ускладнюється додатковими факторами, такими як швидкий технологічний розвиток, збільшення та диверсифікація обсягів продукції, а також зростання вимог до ефективності та точності управління складними операціями. Одним з таких ключових викликів є необхідність адаптації планування та організації до швидкозмінних ринкових умов. Сучасні склади повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб відповідати різноманітним вимогам клієнтів. Крім того, все більшого значення набуває використання автоматизації та інноваційних технологій для оптимізації процесів і підвищення продуктивності. У майбутньому роль Інтернету речей (IoT) та аналітики може розширитися, щоб забезпечити розумне управління запасами, прогнозування попиту та вдосконалення логістики. Впровадження роботизованих систем і штучного інтелекту також відкриє нові можливості для автоматизації рутинних завдань і зменшення втручання людини. Однак це пов'язано з певними

викликами, такими як вартість впровадження нових технологій, необхідність перекваліфікації персоналу та кібербезпека. Щоб вирішити ці проблеми, компанії можуть вдосконалити програми навчання персоналу, вивчити ефективні моделі фінансування інновацій та вдосконалити системи захисту даних [3].

На третьому етапі дослідження для підвищення ефективності та конкурентоспроможності складської логістики рекомендується впровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію процесів та використання передових технологій. Наведемо кілька рекомендацій: впровадження систем автоматизації та використання технологій IoT, здійснення оптимізації простору та маршрутів, навчання та розвиток персоналу, стратегічне партнерство з постачальниками та перевізниками, екологічна відповідальність та стале вдосконалення і оцінка результатів.

Проведено дослідження щодо планування та організації технологічних процесів на сучасних складах. Сучасні вимоги до складської логістики визначають необхідність адаптації до швидкозмінного ринкового середовища та використання інновацій і автоматизації. Для підвищення ефективності та конкурентоспроможності рекомендується впровадити низку заходів, включаючи оптимізацію маршрутів, автоматизацію процесів з використанням технологій Інтернету речей, розвиток персоналу та стратегічне партнерство.

Ключові слова: планування, організація, технологічний процес, склад.

Список використаних джерел

1. Логістика : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. — 560 с. : іл. — Бібліогр.: с. 369–378; 547–548.
2. Київське вище професійне училище будівництва і дизайну. URL: https://kvpubd.kiev.ua/wpcontent/uploads/2022/05/tt_40_41_tu_0405.pdf (дата звернення: 30.11.2023).
3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201230> (дата звернення: 02.12.2023).

Система екологічного менеджменту в діяльності випробувальної служби

Вадим Чурилін

аспірант,

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

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

ORCID: 0000-0002-6453-359X

Леонід Віткін

науковий керівник,

доктор технічних наук, професор кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: 0000-0002-0731-1333

Наука та індустріалізація двадцятого сторіччя сприяли великому прориву у різних галузях. Але, в гонитві за прибутком людство потрапило до пастки кліматичних змін. Своєчасно невиявлені та невраховані ризики призвели до негативних наслідків, таких як загроза втрати природних ресурсів необхідних для життя людства.

Об'єктом дослідження є система екологічного менеджменту випробувальних центрів.

Предметом дослідження є оцінювання зв'язків управління хімічними речовинами та відходами.

Метою цієї роботи є дослідити зв'язки управління хімічними речовинами та відходами в систему екологічного менеджменту випробувальної служби.

Оцінювання зв'язків управління хімічними речовинами та відходами в кластерах різноманітних галузей має велике значення для навколишнього середовища. Координація та співробітництво мінімізує ризики потрапляння хімічних речовин та відходів у навколишнє середовище, що як наслідок позитивно впливає на кліматичні зміни.

Багатостороння співпраця різноманітних галузей сприяє раціональному управлінню хімічними речовинами та поводженням з відходами. Така співпраця допоможе оптимізувати й уникнути дублювання зусиль, підвищити видимість пріоритетних тем і об'єднати ресурси для досягнення спільних цілей [1].

Управління хімічними речовинами та відходами є структурований процес [2], який впроваджуються для поглибленого розуміння того, що спричиняє вплив на навколишнє середовище від діяльності випробувальних центрів. Завданням цього процесу є розробка планів та процедур, щодо зменшення або усунення негативних впливів та максимізувати позитивні.

Загальним прикладом управління хімічними речовинами та відходами є наявність систем контролю та запобігання забрудненню, наприклад, потрапляння хімічних речовин після випробувань у систему каналізації.

Створення ланцюжка контролю переміщення хімічних речовин та відходів від «входу» до «виходу» [3] у випробувальний центр зменшує ризик небезпечного поводження, як наслідок мінімізація негативного впливу на здоров'я людини та

навколишнє середовище.

Оцінка ризиків, що стосується виробничих процесів у контексті екологічного менеджменту, підкреслює взаємозв'язок між лабораторіями, що входять до випробувального центру. Специфіка діяльності кожної лабораторія розмежована, отже, хімічні речовини та відходи є різні, як наслідок, управління відходами і хімічними речовинами мають містити варіанти координації та співпраці задля спільної мети.

Необхідно створити взаємодію у співпраці щодо оцінки ризиків для навколишнього середовища та здоров'я, а саме: пов'язаних з пластмасою, хімічними реагентами, викидами в атмосферу токсичних випаровувань та залишками продукції після випробувань.

Випробувальні лабораторії задля партнерства у реалізації та активізації взаємодії щодо безпеки екологічної складової здійснюють поглиблене вивчення та мобілізують ресурси для розширення співпраці, проведення досліджень, координації та інформування.

За основу системи екологічної безпеки щодо загального управління хімічними речовинами та відходами у випробувальному центрі можна застосувати цикл Демінга – Шухарта «PDCA».

На сьогодні в Україні чимало об'єктивних факторів, які стримують впровадження систем екологічного менеджменту випробувальної служби. Побудова ефективних систем екологічного менеджменту в випробувальних лабораторіях дозволить суттєво економити, енергетичні ресурси, знизить екологічні платежі та штрафні санкції. Впровадження системи екологічного менеджменту також дозволить отримати переваги на ринку: удосконалення управління витратами, розширення доступу на закордонні ринки тощо. Саме такий підхід дозволить покращити якість навколишнього середовища у нашій країні та забезпечити вихід вітчизняних випробувальних центрів на європейський рівень. Система екологічного менеджменту саме на основі ризико-орієнтовного підходу дозволить досягнути кращих позитивних результатів у захисті довкілля.

Ключові слова: система екологічного менеджменту, управління хімічними речовинами та відходами, ризик-орієнтований підхід.

Список використаних джерел

1. Політика ЄС у сфері охорони довкілля. URL:https://minjust.gov.ua/m/str_2971 (дата звернення: 15.11.2023).
2. ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування (ISO 14001:2015, IDT). Київ, 2015. 37 с. (Інформація та документація).
3. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT) Київ, 2015. 52 с. (Інформація та документація).

Розвиток персоналу у банківській сфері в сучасних умовах

Юрій Віткін

здобувач групи МЕН/орг-23/м,

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

e-mail: VitkinYL@krok.edu.ua

Більшість українських банківських установ декларують, що для них поряд з клієнтами, найбільшою цінністю є персонал. Однак трирічна світова пандемія, а після неї повномасштабна агресія проти України, поставили під сумнів це твердження. У цей період деякі вітчизняні банківські установи, які значно зменшили власні прибутки, були змушені суттєво скоротити кількість своїх відділень та персоналу. Брак коштів призвів до відмови від реалізації багатьох запланованих програм розвитку та підвищення кваліфікації банківських співробітників усіх рівнів.

Наразі розроблені та впроваджені теоретичні, методологічні, загальні та усталені підходи щодо управління людськими ресурсами (HR менеджмент), які можна застосувати у тому числі і у банківських установах. До них можна віднести: організаційну складову, лідерство, проектно-командну роботу, систему мотивації, розвитку, навчання, оцінки та атестації персоналу [1].

Водночас, фахівцями напрацьовані певні алгоритми та практичні рекомендації, які враховують специфіку діяльності банківських установ та пропонують шляхи удосконалення HR менеджменту на основі застосування адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів та їх складових щодо управління кадровим потенціалом банку. Зокрема, мова йде про розроблення місії, стратегії, ідеології, принципів діяльності та документів корпоративної культури, системи мотивації, страхування співробітників, соціальної відповідальності, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Це дозволить суттєво покращити результати діяльності банку за рахунок ефективного використання наявних кадрів [2].

Наразі на банківську сферу, як і на інші сфери діяльності, почали впливати процеси впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема розвиток та застосування штучного інтелекту (ШІ). Деякі банки вже працюють с такими системами ШІ, як OPEN AI, BARD. Нещодавно Європейський центральний банк опублікував результати дослідження щодо впливу застосування штучного інтелекту в банківській сфері, яке показало, що на персонал низької та середньої кваліфікації вплив буде мінімальний і не призведе до його скорочення, однак може зменшити заробітну платню. Водночас, є певні загрози для фінансових аналітиків, які працюють зі значними обсягами даних, оскільки потужність та швидкість роботи ШІ з великими масивами інформації в рази перевищують людські можливості [3].

Щодо використання ШІ у підготовці кадрів, то він також добре себе зарекомендував в частині створення індивідуальних навчальних програм з урахуванням попереднього рівня компетентності співробітників та цілей, які

поставлені перед ними.

Тобто, застосування ШІ може прискорити перехід від групового на індивідуальне навчання персоналу банківської установи, що значно підвищить його ефективність.

Також перспективним виглядає використання ШІ для розроблення та впровадження різноманітних банківських документів, про які йшлося вище.

Таким чином поєднання вже традиційних усталених підходів з використанням новітніх інформаційних технологій дозволить значно підвищити рівень кадрового потенціалу банківських установ і відповідно піднятися на новий рівень їх конкурентоспроможність.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, HR менеджмент, методи управління кадровим потенціалом банку, штучний інтелект у банківській сфері.

Список використаних джерел

1. Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шериньова О.В., Філіпова Н.В. *HR менеджмент у публічному управлінні: [навч. посібн.]* / Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шериньова О.В., Філіпова Н.В. – К.: Кондор-Видавництво, 2019. – 124 с.
2. Національний авіаційний університет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/421/409>.
3. ZN,UA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zn.ua/ukr/amp/TECHNOLOGIES/pobojuvannja-shcho-shi-zabere-robotu-u-ljudej-perebilshene-jevropejskij-tsentralnij-bank.html>.

Результативна постановка задач в командах проектів

Олена Данченко

*доктор технічних наук,
професор кафедри комп'ютерних наук та системного аналізу,
ВНЗ «Черкаський державний технологічний університет»,
email: ElenaDan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5657-9144*

Андрій Корейба

*аспірант кафедри Управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: koreiba@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-2155-5182*

В реаліях сучасного проектного менеджменту, в процесі виконання проектів, спостерігається тенденція затримки у виконанні завдань чи задач. Що в свою чергу призводить до порушення термінів виконання проектів. Цьому слугує декілька факторів.

Перший фактор - це навантаження, кількість задач, яку виконує одна людина. Концепція "когнітивного навантаження" базується на розумінні обмежених когнітивних ресурсів людини та оброблення інформації ними [1]. Джордж Міллер [2] у своїй роботі "Магічне число сім плюс-мінус два" стверджує, що людина має обмежену ємність своєї короткострокової пам'яті та здатність обробляти обмежену кількість інформації одночасно.

Це "магічне число сім" вказує на те, що людина може ефективно обробляти приблизно сім одиниць інформації одночасно, плюс або мінус дві одиниці. Якщо завдання або інформація стають складнішими, це може призводити до перевантаження когнітивних ресурсів, зниження ефективності праці та збільшення ймовірності помилок.

Когнітивне навантаження об'єднує психічні процеси, такі як увага, пам'ять, розуміння та прийняття рішень.

Таким чином, спрощення завдань, наприклад, шляхом постановки простих задач, може допомогти зменшити когнітивне навантаження, полегшити розуміння і виконання завдань, і врешті-решт покращити продуктивність та результати. Тобто, другий фактор - це складність задач чи складність постановки задач.

При спрощенні задач до більш простих форм ми зменшуємо вимоги до когнітивних ресурсів, що дозволяє людині більш ефективно управляти інформацією та виконувати завдання. Це може бути особливо важливим у сучасному світі, де люди часто зіштовхуються з великою кількістю інформації та завдань.

Міллер також вказав на важливість групування інформації в малих порціях, оскільки це полегшує сприйняття та запам'ятовування. Отже, прості задачі або подання інформації порційно можуть допомогти покращити ефективність роботи людського мозку, сприяючи кращому розумінню та розв'язанню завдань.

Інші психологічні теорії, які також зосереджуються на аспектах сприйняття

та обробки інформації в людському мозку[3]:

1. Теорія обмеженої раціональності Герберта Саймона: заявляє, що людина приймає рішення, обираючи оптимальні альтернативи, але обмежена обсягом інформації та оброблювальними можливостями.

2. Модель обробки інформації Аткинсона і Шиффріна: зосереджена на процесах сприйняття, пам'яті та виведення інформації.

3. Модель обробки інформації Бартон Маршалла: виділяє роль уваги та перерозподілу інформації для оптимізації роботи мозку.

4. Теорія обмеженої раціональності Герберта Саймона: базується на ідеї, що в умовах обмежених ресурсів людина не завжди може вибрати оптимальні альтернативи при прийнятті рішень. Саймон визначив концепцію "обмеженої раціональності" як обмеження здатності людини до повного раціонального аналізу усіх доступних альтернатив та наслідків.

Основні аспекти теорії:

- Оптимальність обмежена ресурсами: людина, знаходячись у ситуації обмежених когнітивних та часових ресурсів, не завжди може провести повний аналіз всіх можливих варіантів.

- Використання евристик: основний принцип теорії полягає в тому, що людина часто вдається до використання евристик (спрощених правил рішення), які дозволяють швидше приймати рішення, але можуть призводити до відхилень від оптимальності.

- Баланс між витратами та вигодами: людина намагається досягти задоволення своїх потреб, оптимізуючи баланс між витратами ресурсів (часу, зусиль) та отриманням користі.

Теорія обмеженої раціональності має важливе значення для розуміння рішень в умовах невизначеності та обмежених ресурсів, що є типовими для багатьох ситуацій в реальному житті.

5. Модель обробки інформації Аткинсона і Шиффріна [4] розглядає людську психіку як систему обробки інформації, що включає етапи сприйняття, пам'яті та виведення інформації. Основні аспекти цієї моделі включають:

- Сенсорне сприйняття (запам'ятовування): Інформація сприймається через сенсорні органи (зір, слух тощо) і тимчасово зберігається в сенсорній пам'яті.

- Короткочасна пам'ять (КЧП): Інформація, що вибирається із сенсорної пам'яті, може потрапити до КЧП. Вона обмежена в часі та обсязі інформації, яку можна утримувати протягом короткого часу.

- Довгострокова пам'ять (ДЧП): Якщо інформація утримується та переробляється в КЧП, вона може бути переведена в довгострокову пам'ять для більш тривалого зберігання.

- Виведення інформації: Інформація може бути викликана з довгострокової пам'яті для використання в різних ситуаціях або в розв'язанні завдань.

Ця модель вказує на важливість етапів обробки інформації та переходу інформації від одного етапу до іншого для ефективного функціонування пам'яті та сприйняття.

6. Закон простоти (Принцип Гестальт): закон Гестальта, або принцип "простоти" стверджує, що люди мають тенденцію сприймати об'єкти або події так, що вони виглядають як найпростіше та найлегше зрозуміло.

Для розуміння цього принципу важливо враховувати наступні аспекти:

- Сприйняття образів: люди мають тенденцію групувати елементи в цілісні образи, формуючи власні структури з окремих компонентів.

- Принцип Простоти (Принцип Прегнантності): мозок шукає найбільш простий і легкий спосіб сприйняття об'єктів або сцен, щоб забезпечити якнайефективніше розуміння.

- Феномен Вирівнювання (Prägnanz): цей принцип вказує на тенденцію сприймати образи так, щоб вони були якнайбільш простими та зрозумілими, уникаючи складних та заплутаних інтерпретацій.

- Симетрія та Регулярність: люди сприймають симетричні та регулярні образи як більш гармонійні та прості.

- Фігура та Фон: ідея в тому, що ми сприймаємо об'єкти (фігури) окремо від тла (фону), і це допомагає нам утворювати зрозумілі образи.

Ці принципи Гестальта розкривають, як властивості простоти та гармонії впливають на сприйняття людей, що може включати в себе також спрощення задач для полегшення їх сприйняття [5].

7. Теорія обробки інформації (ТОІ) [6]: Ця теорія вказує на те, що людина обмежена в розумінні та обробці інформації, тому спрощення виконання завдань полегшує їх виконання. ТОІ визначає, що людина обмежена в своїй здатності розуміти та обробляти великий обсяг інформації. Згідно з ТОІ, спрощення завдань полегшує їх виконання для людей. Це може включати скорочення обсягу інформації або зменшення складності завдань для полегшення їх розуміння та виконання. ТОІ вказує на те, що оптимізація обробки інформації, наприклад, за допомогою спрощення, може покращити продуктивність та результативність виконання завдань. Ця концепція застосовується в різних галузях, включаючи психологію, дизайн інтерфейсів, освіту та інші, де важлива ефективна обробка інформації. На практиці, зрозуміння ТОІ може вести до розробки більш доступних та ефективних систем, які враховують обмеженість людської обробки інформації.

Отже, виходячи з вище наведеного, ми можемо зробити висновок: активні завдання, які може обробляти одна людина, не мають бути більше 7 завдань; розвивати навички спрощеної постановки завдань, візуалізувати по можливості завдання.

Список використаних джерел

1. Paas F. et al. "Cognitive load measurement as a means to advance cognitive load theory// Educational psychologist. — 2003. — Т. 38. — №. 1. — С. 63-71.
2. George A. Miller. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two (<http://www.psych.utoronto.ca/users/peterson/psy430s2001/Miller%20GA%20Magical%20Seven%20Psych%20Review%201955.pdf>) [Архівовано (<https://web.archive.org/web/20090326223523/http://www.psych.utoronto.ca/users/peterson/psy430s2001/Miller%20GA%20Magical%20Seven%20Psych%20Review%201955>).

- pdf) 26 березня 2009 у Wayback Machine (https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Wayback_Machine).]. *The Psychological Review*, 1956, vol. 63, Issue 2, pp. 81-97.
3. Bayer, R. C., Renner, E., & Sausgruber, R. (2009). *Confusion and reinforcement learning in experimental public goods games* [Архівовано 29 вересня 2020 у Wayback Machine.]. *NRN working papers 2009-22, The Austrian Center for Labor Economics and the Analysis of the Welfare State, Johannes Kepler University Linz, Austria*.
4. Atkinson, R.C.; Shiffrin, R.M. Chapter: *Human memory: A proposed system and its control processes* // *The psychology of learning and motivation (Volume 2)* (англ.) / Spence, K.W.; Spence, J.T. — New York: Academic Press, 1968. — P. 89—195.
5. <https://www.neurosciencemarketing.com/blog/articles/gestalt-principles.htm>.
6. Кожевников В.Л. *Теорія інформації та кодування : навч. посібник* / В.Л. Кожевников, А.В. Кожевников. — Д.: Національний гірничий університет, 2013. — 144 с.

Ринок орендованих складських приміщень в Україні

Анастасія Павлова

здобувачка II курсу, гр. МЕН-22,

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

e-mail: PavlovaAO@krok.edu.ua

Ірина Мала

науковий керівник,

старший викладач кафедри управлінських технологій,

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

e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua

Актуальність дослідження: актуальність даної теми визначається швидким розширенням ринку оренди складської нерухомості, внаслідок того що за останні роки в Україні значно зріс рівень електронної комерції та інтеграція України в світову економіку, що підвищує товарообіг між країнами та приваблює іноземних підприємців з інвесторами в Україну. Дослідження цього ринку дозволяє отримати актуальну інформацію про його стан, тенденції розвитку та перспективи.

Об'єктом дослідження є ринок орендованих складських приміщень в Україні.

Предметом дослідження є попит та пропозиція на ринку оренди складської нерухомості, вплив повномасштабної війни в Україні на ринок.

Метою дослідження є оцінка стану ринку оренди складських приміщень в Україні та його перспективи.

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

- аналіз офіційної звітності українських ріелторських та консалтингових компаній, для визначення стану попиту та пропозиції на ринку оренди складської нерухомості;
- дослідження впливу повномасштабної війни на розвиток ринку;
- ідентифікування нових тенденцій ринку та їх перспективи.

Інформаційна база дослідження складається з офіційної звітності провідних українських ріелторських компаній, таких як: Alterra Group, Sparrow Park Lviv, а також консалтингових компаній Watermelon Development та CBRE Ukraine. Ця звітність містить дані про пропозицію та попит на ринку оренди складських приміщень в Україні за такими параметрами: площа, локація, клас.

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

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження було здійснено аналіз звітності ріелторських та консалтингових компаній про стан ринку оренди складської нерухомості в Україні. Виявлено, що внаслідок війни пропозиція значно скоротилась, а попит релокувався на західну частину країни.

На другому етапі дослідження нами було ідентифіковано нові тенденції на ринку, завдяки яким ринок продовжує функціонувати та має великі перспективи для отримання вітчизняних та іноземних інвестицій для розвитку в майбутньому.

Зростання попиту на орендовані складські приміщення обумовлюється тим, що такий спосіб зберігання та транспортування продукції є економічно ефективнішим та менш ризикованим, ніж будівництво, придбання та оснащення необхідним обладнанням власного складу. Перевагами використання орендованих складів є безпосередньо зручність вибору територіального розміщення та контроль за необхідною кількістю продукції, збільшення або зменшення площі складу в залежності від своїх потреб, орендодавці часто пропонують додаткові послуги, такі як сортування, пакування, доставка тощо. Основними орендарями А та В класу є логістичні оператори, фармкомпанії і торгові мережі, а онлайн-бізнес в більшості створює попит на складу С класу [2].

Пропозиція складів, що надаються в оренду на ринку нерухомості, зростала за останні декілька років на 10%, згідно з інформацією від провідних ріелторських компаній. Однак в умовах повномасштабної війни пропозиція складських приміщень значно скоротилась, внаслідок воєнних руйнувань та окупації частини територій. Також були заморожені проекти будівництва складів та великих логістичних центрів від національних та іноземних інвесторів, через ризик руйнувань [2,4].

Із початком війни середній рівень вакантності на ринку зріс майже на 15% лише в Київській області, рівень зростання в східних регіонах неможливо точно оцінити, але вважається, що він значно вище. Однак попит на склади зріс на заході України, оскільки це відносно безпечна територія і велика частина бізнес сегменту перевезла запаси туди. Але зі зростанням попиту на цих територіях — зросли і ціни на оренду, ця ситуація частково стабілізувалась в вересні 2022 року. За оцінкою компанії Watermelon Development, на початок 2023 року у західному регіоні було близько 300 тис.кв.м якісної логістичної нерухомості класу А та В, але завдяки тому що, інвестиції девелоперів продовжувались, очікується, що ринок логістичної нерухомості Львівської області збільшиться на 80 тис. кв.м в 2023 році, також після завершення війни прогноуються значні іноземні інвестиції та ще більше зростання площ [1,4].

Повномасштабне вторгнення вплинуло і на критерії вибору складських приміщень. Основним критерієм наразі є наявність бомбосховища або підземного паркінгу в близькій досяжності. Враховується відстань від складу до укриття, його місткість, транспортна розв'язка, віддаленість від об'єктів критичної інфраструктури.

Наявний дефіцит якісних складських приміщень, орендарі скаржаться на жахливі умови пропозиції на ринку, оскільки часто пропонуються непридатні приміщення та інші споруди D класу. Зараз зростає тренд на підвищення якості застарілої складської нерухомості: старі бази переобладнують, укріплюють, оновлюють, утеплюють, заливають нові підлоги, а потім здають уже як клас В. Також зростає пропозиція міні-складів А та В класу, завдяки проекту забудови

від Sparrow Park Lviv на Львівщині [3].

Популярною тенденцією є склади індивідуального зберігання. Це відносно нова для України практика, яка прийшла до нас з США. Такі склади являють собою металеві бокси невеликих розмірів та використовуються для зберігання особистих речей домогосподарств чи малого інтернет-бізнесу. Попит на такий вид складів визначається зручністю розміщення, економією місця в жилих приміщеннях, безпекою та низькою вартістю послуг, через що прогнозується зростання попиту на такі склади.

Практична значущість результатів дослідження. В результаті дослідження нами було оцінено стан ринку оренди складських приміщень в Україні, який є перспективним, але знаходиться під впливом воєнних дій. Завдяки цьому можна зрозуміти особливості формування попиту та пропозиції, а саме зростання попиту на склади в західному регіоні України компенсує скорочення пропозиції в інших регіонах, а також вектори розвитку ринку в умовах війни та після її завершення.

Ключові слова: ринок оренди складських приміщень, попит, пропозиція, склад, тенденція.

Список використаних джерел:

1. *ALTERRA GROUP «Складський ринок України: «вітер» релокації»:* https://alterragroup.com.ua/port_skladskiy_rinok/.
2. *CBRE Ukraine «Kyiv Warehouse Market Report H1 2022»:* <https://cbre-expandia.com/en/research/>.
3. *Sparrow Park Lviv «Доступні площі у Західній Україні »:* <https://park.sparrow-capital.com/uk/#need-space>.
4. *Інтерфакс-Україна стаття «Ринок логістичної нерухомості Львівщини збільшиться на 80 тис. кв. м у 2023 р. – Watermelon Development»:* <https://interfax.com.ua/news/economic/891670.html>.

Сучасний стан ринку логістичної компанії FM Logistic Україна

Катерина Полуміскова

здобувач II курсу, гр. МЕН-22,

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

e-mail: PolumiskovaKA@krok.edu.ua

Ірина Мала

науковий керівник,

старший викладач кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. Дана тема є актуальною тому що розуміння та аналіз сучасного стану ринку логістичних компаній є для визначення тенденцій та перспектив розвитку даної галузі та розуміння підприємства яку логістичну компанію.

Об'єктом дослідження є ринок логістичних компаній.

Предмет дослідження: стратегії компаній, конкурентоспроможність та вплив на економіку України.

Мета дослідження полягає в з'ясуванні факторів, які визначають успішність логістичних компаній та розробці рекомендацій для їхнього поліпшення.

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

- вивчення споживчого попиту та оцінку впливу технологій на ринок.
- збір та систематизація інформації відносно ефективності здійснення діяльності на прикладі компанії FM Logistic Україна.
- На основі отриманих та опрацьованих даних, підведення підсумків та при необхідності надання рекомендацій для поліпшення результатів діяльності та процесу функціонування в цілому.

Інформаційна база досліджень. Офіційний сайт компанії, статистичні сайти з показниками за останні роки, статті, звіти тощо.

Методологія включає в себе колекцію та аналіз статистичних даних та вивчення відомостей про інноваційні технології у логістиці для отримання комплексного уявлення про сучасний стан ринку логістичних компаній.

Етапи та результати дослідження. У сучасному світі логістика стала невід'ємною частиною підприємницької стратегії та діяльності, особливо для організацій або галузей, які орієнтуються на міжнародний ринок. Глобалізація економіки викликала запеклу конкуренцію серед підприємств за місця розташування й розміщення. Крім того, умови торгівлі припускають здійснення нових і швидких змін. Злиття підприємств і інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних систем тільки підсилюють ці процеси. У таких умовах саме на логістиці будується взаємодія між організаціями й підвищення їхньої економічної ефективності. Цим обумовлено підвищення ролі логістичних послуг на сучасному світовому ринку [1]. Тому останнім часом темпи зростання

обсягів послуг логістики, характерні для розвинених країн, стали спостерігатися вже практично у всіх країнах, залучених у світову торгівлю товарами і послугами.

На першому етапі дослідження було виявлено, що логістична компанія FM Logistic Україна є найбільшою та найприбутковішою компанією України. Компанія розпочала роботу у складі 12 працівників та семи транспортних засобів. Зараз має філії у 14 країнах світу й отримує 60% свого доходу з-за кордону, має 27 200 працівників, 4 млн кв. км складських площ і 3500 транспортних засобів. Найбільший дохід компанія зафіксувала у 2018-2019 фінансовому році, він становив 1,3 млрд євро [2].

Організаційною структурою є рада директорів, яка визначає стратегічні напрямки діяльності компанії та обов'язки між якими раціонально поділено залежно від специфіки та відділів, які закріплені під кожною особою.

Компанія співпрацює з іншими організаціями та структурами для досягнення успішної стійкої логістики та управління ланцюгом поставок.

Транспортне забезпечення компанії є на високому рівні, адже достатня номенклатура та кількість транспортних засобів для поставки товару від відправника до (кінцевого) споживача. Основними принципами компанії є:

1. споживання має бути доступне усім;
2. екологія є важливою складовою будь-чого живого, тому потрібно використовувати такі засоби транспортування і пальне, щоб наносити мінімальну шкоду оточуючому середовищу;
3. взаємодія з партнерами, акціонерами компанії та іншими організаціями є ключовим фактором створення потрібних та правильних зв'язків, що в подальшому допоможуть раціонально та оперативно створити та підтримати більше логістичних ланцюгів.

У 2018 році FM Logistic розпочала амбітну програму сталого розвитку, засновану на трьох китах: турбота про працівників, зміна впливу діяльності на навколишнє середовище та спільна розробка ланцюга поставок. Ця програма є результатом колективної роботи як внутрішньої, так і зовнішньої. Він реалізований у всіх країнах, де працює група [3].

З 2019 року FM Logistic повідомляє про основні впливи діяльності компанії на економіку (пряма, непряма зайнятість), суспільство (здоров'я, освіта, інклюзія...) та навколишнє середовище (ресурси, викиди парникових газів та забруднення повітря...).

Практична значущість результатів дослідження. Завдяки аналізу офіційного сайту підприємства, вивчення його організаційної структури, поглиблення в історію заснування та інновації, які вводились роками можна сказати що сучасний стан ринку логістичних компаній є більш інноваційним з точки зору введення нових програм та оновлень у функціонуванні логістичних ланцюгів та компаній в цілому; також, оцінивши стан країни та перспективи компанії, виступає пропозиція в покращенні і збільшенні логістичних ланцюгів з найкращим сервісом при мінімальних витратах, а також розробка проектів для залучення більшої кількості партнерів для надання більшої кількості логістичних послуг

і підтвердження мети компанії «зробити можливим відповідальне споживання для всіх».

Ключові слова: логістика; логітична компанія; FM Logistic.

Список використаних джерел:

1. Глущенко Т.М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку [електронний ресурс]: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/41.pdf.
2. Топ-10 найбільших логістичних компаній [електронний ресурс]: <https://mintrans.news/logistics/top-10-naybilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini>.
3. Офіційний сайт FMLogistics [електронний ресурс]: <https://www.fmlogistic.com.ua/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D1%81/stalyi-rozvytok/>.

Особливості транспортної логістики компанії «Raben»

Анюта Яворська

*здобувачка 2 курсу, ОП «Менеджмент», гр. МЕН-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: yavorskaao@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*науковий керівник,
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua*

Актуальність дослідження. Актуальність теми визначається необхідністю транспортної логістики, її суть – доставка вантажів кількох клієнтів шляхом консолідації. Враховуються різні напрямки, одержувачі, товарне сусідство та температурні режими. Додаткова перевага – збалансована тарифна сітка. Клієнт платить не за окремий автомобіль, а за кількість палет, прийнятих до перевезення.

Об’єктом дослідження є процес перевезення переміщення збірних вантажів є для підприємців України та їхніх партнерів у Європі свого роду дорогою до стабільності та впевненості.

Предметом дослідження: є управління якістю доставки вантажів по території України в різних температурних режимах.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо підвищення результативності перевезення товарів в різних температурних режимах.

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

- аналіз джерел щодо змісту ефективного перевезення та створення стійких ланцюгів поставки.
- визначення шляхів підвищення управління ефективністю транспортних перевезень на прикладі вантажних перевезень «Raben».

Методологія дослідження. У роботі використовується методи логістичного аналізу, узагальнення та порівняння.

Етапи та результати дослідження.

Група Рабен веде діяльність на українському ринку з 2003 року. На даний момент штат компанії налічує близько 500 співробітників у 24 регіональних підрозділах з головним дистрибуційним центром під Броварами. Завдяки добре розвиненій системі управління транспортом, великій мережі філій та сучасним складським приміщеннями ми надаємо послуги найвищої якості і гордимся цим [1].

На першому етапі дослідження здійснювали аналіз джерел щодо змісту ефективності перевезення. Встановили, що першим кроком є рішення і творчого підходу до мінливої реальності.

На другому етапі дослідження нами проаналізовано план по перевезенню 2022-2023 рр, виконання завдання у 2022 році складає 85%, у 2023 році виконання

плану становить 89%. При невиконанні плану по перевезенню можуть бути відмови клієнтів від заявок та не довіра до компанії.

Характеризуючи технологічний процес, можу сказати, що через зміну клімату та конкурк. Це може привести до зменшення доставок та втрата клієнтів.

Найбільша трагедія сталася 2020 року. Пандемія COVID-19 змінила світову економіку та спосіб ведення бізнесу. Незважаючи на це, Група Рабен завершила попередній рік з виручкою, що перевищила 1,26 млрд євро, при цьому нові інвестиції, надані послуги та численні нагороди можна вважати найкращим доказом того, що компанія успішно пододала виклики 2020 року [2].

Що допоможе компанії у вирішенні таких проблем? Початок процесу підвищення ефективності діяльності логістичного підприємства повинен передбачати проведення вимірювань різних аспектів його роботи. Введення на підприємстві низки показників для контролю, таких як DIFOTAI, OTIF, управління господарством та інші, дозволило ефективно контролювати весь ланцюг перевезень. Також було запровадження «наскрізної» системи мотивації, де працівники складу та транспортного відділу відповідали за швидкість завантаження транспорту.

Зараз підприємство є лідером на ринку послуг. На сьогоднішній день компанія Raben продовжує активно розвиватися і розширювати свою діяльність на міжнародному ринку. Вона надає широкий спектр послуг з логістики, включаючи перевезення вантажів, складське обслуговування, доставку пошти та багато іншого. Компанія також активно впроваджує нові технології та інноваційні підходи до своєї діяльності, щоб забезпечити клієнтам якісний сервіс і ефективні рішення.

Для досягнення більшого успіху відділ логістики доведеться взяти на себе частину функцій відділу продажу, що дозволило усунути конфлікти інтересів та прибрати кордон між відділами. Об'єднання загальних цілей привело до значного покращення результатів.

Нові технології такі як система управління перевезень (TMS), калькулятори маршрутів, системи ERP дозволяють компанії скоротити витрати, знизити ризики стосовно перевезення товару в несприятливих умовах клімату . Це дає змогу створити унікальне управління, контролю та безпеки.

Практична значущість результатів дослідження. В результаті цього дослідження, нами було запропоновано комплекс певних заходів, які спрямовані на ефективність діяльності підприємства, а саме: передбачення проведення вимірювань різних аспектів, його роботи, ефективно контролювати весь ланцюг перевезень для уникнення певних ризиків. Також запропоновано мотивацію працівників для вчасного та швидкого виконання роботи на підприємстві.

Ключові слова: ефективність, контроль, управління, транспортування, технології.

Список використаних джерел:

1. Інформація про компанію: <https://ukraine.raben-group.com/pro-nas/grupa-raben-v-ukrajini>.
2. Нові реалії логістичної галузі: <https://eba.com.ua/novi-realiyi-logistychnoyi-galuzi-2020-z-tochky-zoru-grupy-raben/>

Аналіз впливу відгуків клієнтів на репутацію компаній у сфері послуг

Костянтин Ребекевша

здобувач IV курсу, гр. МА-20,

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

e-mail: RebekevshaKK@krok.edu.ua

Ірина Мала

науковий керівник,

старший викладач кафедри управлінських технологій,

старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,

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

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

ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. Актуальність теми визначається зростаючою важливістю відгуків клієнтів у цифрову епоху, що створюють необхідність глибокого аналізу впливу цих відгуків на репутацію компаній у сфері послуг. В умовах глобалізації та швидкого розвитку інформаційних технологій, реакція споживачів стає вирішальним фактором у формуванні і утриманні позитивного іміджу компаній.

Об'єктом дослідження є взаємодія компаній та їх клієнтів у сфері послуг.

Предметом дослідження є вплив відгуків клієнтів на репутацію компаній у сфері послуг.

Метою дослідження є розробка стратегій управління репутацією компаній, що ґрунтуються на аналізі відгуків клієнтів, з метою підвищення їх конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.

Для досягнення цієї мети передбачено вирішення наступних завдань:

- аналіз сучасного наукового підходу до вивчення взаємодії компаній та клієнтів у цифровому середовищі;
- збір та аналіз відгуків клієнтів з різних джерел для визначення їх впливу на репутацію підприємств;
- розробка пропозицій щодо оптимізації стратегій управління репутацією компаній на основі виявлених закономірностей у відгуках клієнтів.

Інформаційна база досліджень. У сучасній вітчизняній науці в працях Т. Говорушко, Н.Климаш, Г. Куденко, А. Куценко, Н. Лазаревої, І. Тадики розглядаються теоретичні та методологічні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства. Також існує низка досліджень проблем щодо визначення сутності та оцінювання ефективності й результативності управління, серед яких особливо слід відзначити праці Р. Дарміць та Н. Вацик, П. Друкера, Г. Дудукало, Г. Жучкової, Т. Косянчук, Р. Чемчикаленко, О. Майбороди та А. Люткіної. Із зарубіжних дослідників треба визначити роботи Армстронга М., Хетфілда С., Холдсворда Е. та Д. Джирасин Д. Також інформаційною базою дослідження були законодавчо-нормативні акти, наукові статті фахових видань та спеціалізованого періодичного видання «Залізничний транспорт України», статистичні дані і технологічна документація підприємства.

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

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження ми здійснювали аналіз наукових джерел на предмет показників оцінки ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами, як важливого аспекту управління компаніями. Також, важливість маркетингових стратегій у вивченні попиту на товари та послуги, оскільки без них неможливо реально вплинути на ефективне співвідношення попиту і пропозиції на ринку [1].

На другому етапі дослідження ми проаналізували вплив відгуків попередніх відвідувачів на нових і з'ясували що, згідно з опитуванням компанії BrightLocal, близько 88% людей довіряють відгуками інших покупців так само, як довіряють думці своїх знайомих а також, що відгуки наявних клієнтів впливають на 67,3% рішень про покупку [2]. Аналіз зворотного зв'язку клієнтів підкреслює, що збір та аналіз відгуків клієнтів є важливою практикою для будь-якої компанії, оскільки це допомагає краще зрозуміти користувачів, вирішувати їхні проблеми та створювати для них найкращий досвід.

Проаналізувавши відгуки клієнтів на веб-сайті що є агрегатором пропозицій послуг із проходження квест кімнат, можна помітити кореляцію між кількістю позитивних відгуків та кількістю заброньованих годин від споживачів [3]. Також варто зауважити що цільова аудиторія даного виду послуг намагається бути максимально об'єктивною в наданні своєї оцінки отриманої послуги, це прослідковується у відгуках, що може допомогти майбутнім потенційним споживачам отримати кращі враження про послугу. Таким чином можна сказати, що кожна деталь в наданні послуги є важливою оскільки саме вона може підштовхнути клієнта до написання позитивного та розгорнутого відгуку.

На нашу думку, варто зазначити, що шлях до написання відгуку для споживача має бути максимально спрощений, оскільки його складність може зіпсувати процес, коли клієнт залишає відгук. Процес залишання відгуку має бути максимально швидким у часі. Компанія у свою чергу може піти назустріч покупцеві у цьому складному завданні, написати варіанти відгуків заздалегідь та запропонувати їх за ключовими варіантами споживачу. Таким чином якщо клієнт не має багато часу або контакт з підприємством не мав ефекту «Вау», це допоможе йому швидко залишити відгук.

Також для сфери послуг допускається заохочення споживачів до процесу, коли вони залишають відгук. Для реалізації цього може слугувати система нарахування різноманітних бонусів, знижок, проведення ексклюзивних акцій тощо.

Не можемо не обійти тему негативних відгуків споживачів та що з цим робити. При отриманні негативних відгуків від клієнтів, підприємствам важливо вміти ефективно реагувати та використовувати цю інформацію для покращення своїх продуктів та послуг. Важливо не менш серйозно поставитися до них не менше ніж до позитивних. Проаналізувавши професійні джерела можемо надати

основні рекомендації щодо дій у таких випадках [4]:

- Не ігноруйте негативні відгуки. Важливо відповісти на них, виразити співчуття та запропонувати рішення проблеми.
- Не видаляйте погані відгуки. Це може викликати недовіру серед клієнтів та погіршити репутацію компанії.
- Не сперечайтесь з клієнтом. Важливо залишатися професійним та шукати конструктивні рішення.

Негативні відгуки клієнтів можуть бути корисними для підприємств, оскільки надають можливість зрозуміти проблеми та недоліки продукту чи послуги та внести покращення. Важливо уважно аналізувати негативні відгуки, виокремлюючи ключові проблеми та тенденції. Дані заходи можуть допомогти зрозуміти, що саме потрібно покращити. Такі дії можуть включати вдосконалення функціоналу, покращення якості чи зміни у процесі обслуговування.

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що автори надають конкретні рекомендації та стратегії для компаній у сфері послуг, спрямовані на оптимізацію взаємодії з клієнтами та поліпшення репутації.

В першу чергу, аналіз наукових джерел підкреслив важливість ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами, що є стратегічним аспектом для підтримання конкурентоспроможності компаній. Дослідження також визначило, що маркетингові стратегії та аналіз попиту є необхідними елементами для впливу на співвідношення попиту і пропозиції на ринку.

Особливу увагу варто звернути на практичні поради щодо негативних відгуків, де рекомендації про відповідальну відповідь на них та використання негативних відгуків як інструменту для покращення продуктів чи послуг може суттєво покращити стосунки з клієнтами та репутацію компанії.

Ключові слова: відгуки, дослідження, репутація, рекомендації, аналіз.

Список використаних джерел:

1. *Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія / за ред. проф. Р.В. Федоровича – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. – 359 с URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60835357.pdf> (дата звернення 19.11.2023).*
2. *100 найважливіших даних рекламної статистики за 2022 рік. BannerBoo : веб-сайт. URL: <https://bannerboo.com/ua/blog/100-nayvazhlivishikh-dannikh-reklamnoi-statistiki-za-2022-rik/#f34-90-spozhivachiv-chitayut-vidguki-pro-kompaniyu> (дата звернення 19.11.2023).*
3. *QuestRoom. Веб-сайт. URL: <https://questroom.com.ua/ua/kiev> (дата звернення 19.11.2023).*
4. *Робота з відгуками: як конвертувати негативні коментарі в лояльних покупців? Telegra.ph : веб-сайт. URL: <https://telegra.ph/Robota-%D1%96z-v%D1%96dgukami-Obrobka-negativnu-YAk-povernuti-negativnij-v%D1%96dguk-na-svoyu-korist-05-06> (дата звернення 19.11.2023).*

Психологічні аспекти емоційного інтелекту лідерів

Наталя Москаленко

*к.е.н, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: moskalenkono@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-0877-2350*

Компанія Егон Цендер презентувала в 2023 році результати власних досліджень в сфері рекрутингу, в якому окремо відзначила найважливіші характеристики майбутньої лідерської моделі. Це десять рис, які не обов'язково притаманні одній людині, але є ознаками сучасної лідерської моделі організації, яка є життєздатною і спроможною відповідати на виклики сучасного світу. Ці десять характеристик описують:

- стратегічність – чітке уявлення про те, чого організація хоче досягти,
- етичність – керування твердими переконаннями та цінностями,
- скромність – вміння визнавати власні помилки,
- мужність – готовність ризикнути заради досягнення,
- переконливість – здатність ефективно спілкуватись,
- гнучкість – здатність адаптуватися до змін,
- інклюзивність – пошук різних поглядів та точок зору,
- автентичність – здатність привнести своє справжнє у роботу,
- напористість – впевненість у собі,
- спільність – пошук консенсусу.

Як бачимо, дев'ять з десяти не описує аналітичний ум, інтелектуальні дані чи технічні навички лідерів. Всі ці характеристики стосуються іншої особистісної характеристики – емоційного інтелекту лідера. Це не спростовує незначущість суто технічних навиків, як здатність до фінансового чи бізнес-планування, когнітивних, як, наприклад, аналітичний склад мислення, а підкреслює важливість саме тих рис, які відповідають за здатність працювати з іншими та ефективно управляти процесами впровадження змін та швидкого реагування на непередбачувані виклики.

Серед зазначених характеристик стратегічність, як здатність до глобального мислення та стратегічне бачення, яке відіграє велику роль, Деніел Гоулман відносить до когнітивних навичок, і підкреслює, що емоційний інтелект стосовно ефективності на позиції лідера в два рази важливіший, ніж когнітивна та технічна компоненти для успішної роботи на всіх рівнях. За результатами його досліджень майже 90% розбіжностей в характеристиках лідерів пов'язані саме з чинниками емоційного інтелекту. Він наводить результати дослідження в міжнародній компанії з виробництва продуктів харчування та напоїв, проведені Макклеландом у 1996 році, коли вищі керівники мали достатньо високий рівень емоційного інтелекту, то їх підрозділи перевершували планові показники річного доходу на 20% [1].

Як сформувати лідерську команду, яка б мала високий рівень кваліфікації

та емоційного інтелекту, і які зможуть діяти ефективно разом, доповнюючи один одного по своїх сильних якостях і співпрацюючи у партнерстві? Кожен лідер, це, перш за все – окрема особистість з власним психотипом. За своїм психотипом кожен має свої цілі, місію, мотиватори, сильні та слабкі сторони, вразливості, стресори. За своїм психотипом лідер привносить в компанію і власну енергію. Відштовхуючись від 16ти психотипів Юнга, можна виділити чотири домінуючі стили лідерів за видами енергій:

- лідери-мобілізатори – демонструють енергію рішучості і націлені на результати та необхідні дії, причини та наслідки,
- лідери-навігатори – енергія зосередженості на процесі, кого підключити до роботи, чого уникнути, причини та наслідки,
- лідери-енерджайзери – енергія яких працює на залученість, що відбувається з людьми, хто бере участь у процесі, пошук точок згоди,
- лідери-синтезатори – енергія яких – це контактність, зосереджені на результаті та необхідній інформації, точках згоди.

Безперечно, що кожен має свій оригінальний емоційний інтелект, який суттєво відрізняється один від одного. Кожен лідер може поєднувати один чи два зазначених стилів, і тільки в одному він буде 100% ефективним. Це має суттєве значення, бо колегам, команді, організації буде резонувати та енергія, яку ви транслюєте природньо. Можна сказати, що в цьому і полягає основна емоційна задача лідера. Цілісність лідерської моделі полягає в поєднанні чотирьох видів енергії, співпраці і партнерстві, підтримці розвитку лідерських якостей співробітників різних психотипів:

- лідери-мобілізатори – це особистості-екстраверти, які мобілізують ресурси і команду, щоб отримати максимальний результат, ведуть її до мети і допомагають виконувати завдання, вони ефективно повідомляють про ключові стратегічні цілі, створюють команди та працюють колективно;
- лідери-навігатори – це особистості-інтроверти, які вистроюють плани дій, щоб досягти потрібного результату, допомагають команді дотримуватися правильного шляху та прогнозувати чи передбачити проблеми, діють з високою сумлінністю та чесністю;
- лідери-енерджайзери – це ті екстраверти, які залучають людей до процесу, щоб отримати всеосяжний результат (мету), сприяють груповим процесам та допомагають підвищити рівень інтересу, залученості, відповідальності, їх поведінка є взірцем для наслідування;
- лідери-синтезатори – це ті інтроверти, які збирають інформацію та думки інших людей, щоб досягти найкращого результату, підтримують груповий процес, допомагають уникати помилок, беруть на себе відповідальність за важкі бізнес-рішення.

Вивчаючи психологію особистості, психотипів та емоційного лідерства, спостерігаючи за роботою команд компаній та організацій під управлінням лідерів різних психотипів, результатами, яких вони досягають, як швидко та ефективно вони проводять зміни під час пандемії та повномасштабного вторгнення, можна

дійти висновку і припустити, що спільні цілі, цінності, поєднання сили різних психотипів, надають лідерам здатність домовлятися і скеровувати команду в потрібне русло, створювати атмосферу довіри та вміло боротися з викликами та негативними настроями.

Ключові слова: Лідерство; психологічні аспекти; емоційний інтелект

Список використаних джерел:

1. Гоулман Д., Бояцис Р., Маккі Е. Емоційне лідерство. Мистецтво керування людьми на основі емоційного інтелекту. Альпіна Паблішер. 2018. – 301 с.

Етика ділових відносин в системі управління підприємством

Анна Франко

студентка МЕН-213,

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

e-mail: FrankoAS@krok.edu.ua

Професійна робота будь-якого працівника організації пов'язана з дотриманням етичних норм, правил поведінки і взаємовідносин зі своїм зовнішнім оточенням (колегами, підлеглими, клієнтами і партнерами). Дотримання етики ділових відносин є одним із основних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого працівника, так і організації в цілому.

Під етикою розуміють систему універсальних та специфічних моральних вимог і норм поведінки, які реалізуються в процесі громадського життя.

Етичні норми службових відносин ґрунтуються на загальнолюдських цінностях, нормах і правилах поведінки, але мають деякі особливості.

Ділова етика в широкому розумінні — це сукупність етичних принципів і норм, якими повинна керуватись діяльність організації, у сфері управління й підприємництва.

Вона включає елементи різного порядку: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації в цілому; моральні принципи членів організації: професійну мораль; моральний клімату колективі; норми ділової етики — ритуальні зовнішні норми поведінки.

Основними складовими будь-якої організації є люди, що входять до цієї організації, завдання, на вирішення яких дана організація працює, і управління, що формує, мобілізує і приводить у рух потенціал організації на вирішення нею завдань.

Менеджмент (в спрощеному розумінні) – це вміння домогтися поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Людина – істота соціальна, вона не може нормально функціонувати поза суспільством. Не одне суспільство неспроможне існувати без норм поведінки, інакше настане хаос.

Організація – це суспільство, у суспільстві, саме слово «організація» заперечує будь-якої хаос. Етика у сенсі слова – це кодекс, правила спілкування людей, вироблений багатьма поколіннями. Етичні норми, на відміну від правових норм, встановлюються не державою, а совістю (мораллю і моральністю).

Етика у бізнесі, можна сказати, питання життя і смерті. Багато організації у прагненні підвищити прибуток за будь-яку ціну, готові свідомо забруднювати довкілля, замовчувати дані про шкоду, що завдається здоров'ю своїх працівників. Дотримання закону – це не дотримання норм етики. Прибуток - це самоціль організації, але не можна заради неї йти на все.

Неетичне ставлення до навколишнього середовища, здоров'я і життя людей можуть призвести до того що нікому буде скористатися ні кінцевим продуктом підприємства, ні його прибутком.

Неетична поведінка фірми над ринком може негативно зашкодити її прибутку, тому що суспільний осуд зіпсує її імідж і рівень продажу впаде. А таке фірма може втратити партнерів у бізнесі.

Неетичне ставлення до підлеглих всередині фірми може знизити працездатність покупців, і зрештою, призвести до втрати цінних співробітників. Адже саме люди - головне багатство будь-якої організації і її найдорожчий ресурс.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел:

1. *Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. Вінниця: ВНТУ, 2016. 151 с.*
2. *Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. К.: Кондор, 2007. 300с.*
3. *Лесько О. Й. Етика ділових відносин: навч. посібник / Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г. Вінниця : ВІТУ, 2011. – 310 с.*

Аспекти формування позитивного іміджу підприємства

Анастасія Фурман

студентка МЕН-23-з,

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

e-mail: FurmanAV@krok.edu.ua

Позитивний імідж підприємства в сучасному бізнес-середовищі є ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності. Імідж не тільки визначає, як сприймається компанія громадськістю, але й впливає на вибір споживачів, партнерів та інвесторів. Цей реферат розглядає основні аспекти формування позитивного іміджу підприємства.

Одним із важливих елементів успішного формування позитивного іміджу є зосередження на якості продукції чи послуг. Компанія повинна визначити високі стандарти якості, дотримуватися їх та постійно вдосконалювати свою продукцію. Якість виробництва стає своєрідним стовпом, на якому ґрунтується довіра споживачів.

Клієнтозорієнтованість також грає важливу роль у формуванні позитивного іміджу. Вивчення потреб та бажань клієнтів, вчасне реагування на їхні запитання та проблеми сприяє покращенню відносин із споживачами.

Соціальна відповідальність підприємства стає необхідною умовою формування позитивного іміджу. Активна участь у благодійних програмах, дотримання етичних стандартів та вирішення соціальних питань позначаються на репутації компанії.

Ефективна комунікація важлива для побудови довіри та розуміння місії підприємства. Використання різних каналів зв'язку, таких як соціальні мережі, прес-релізи та власний веб-сайт, дозволяє підтримувати відкритий та дружлюбний імідж.

Інновації та розвиток є ключовими компонентами позитивного іміджу. Підприємство, яке впроваджує новітні технології та активно працює над вдосконаленням своїх продуктів, визначається як сучасне та перспективне.

Залучення та підтримка співробітників є не менш важливим аспектом формування іміджу. Створення позитивного робочого середовища та розвиток корпоративної культури сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих співробітників.

Управління кризовими ситуаціями вимагає відповідальності та грамотної стратегії. Швидке та ефективне реагування на негативні події дозволяє зберегти репутацію підприємства в умовах невизначеності.

Побудова іміджу здійснюється урахуванням основних принципів маркетингової комунікації з метою зробити підприємство відомим та привабливим.

Імідж є найефективнішою формою подання повідомлення, здатною створити у цільової аудиторії саме таке сприйняття, яке необхідне для досягнення конкретних цілей.

Під час розробки іміджу враховують такі основні чинники:

- маркетинговий — відокремлення маркетингових відмінностей об'єкта;
- соціологічний - визначення переваг, до яких схильна аудиторія;
- ситуаційний - визначення контексту, в якому відбувається формування іміджу;
- комунікативний - забезпечення відповідного інформаційного впливу.

Для створення іміджу використовують такі інструменти як позиціонування, маніпуляція, міфологізація, емоціоналізація та візуалізація.

Позиціонування - розміщення підприємства у ринковому середовищі, зайняття певної позиції, яка відрізняється від позицій конкурентів.

Маніпуляція - переведення уваги з головного об'єкта на інший.

Міфологізація створення міфу, в який підсвідомо бажає вірити цільова аудиторія і який практично не підлягає перевірці.

Емоціоналізація - подання емоційно цікавої, різноманітної інформації.

Візуалізація - створення візуальних елементів іміджу.

До основних аспектів, що впливають на формування іміджу відносяться: адекватність, оригінальність, пластичність, ясність і конкретність, комплексність.

Першочерговими завданнями, що потребують вирішення в середині компанії при формуванні позитивного іміджу підприємства повинні стати наступні: визначення короткострокових і перспективних цілей функціонування компанії; сегментація ринку відповідно до планів діяльності організації; створення товарного знака, логотипа; підбір і розстановка співробітників, які будуть підтримувати загальні цілі діяльності; розробка загального стилю підприємства, концепції зовнішнього оформлення офісу; проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів розвитку фірми; створення початкової бази даних реальних і потенційних клієнтів.

Для формування позитивного іміджу фірмам слід впроваджувати такі заходи:

- вивчати потреби клієнтів та пропонувати споживачам цінності та переваги товару послуги, які відповідають їх потребам та очікуванням. Постійно чи розширювати спектр послуг, що надаються. Використовувати нові технології;
- доводити інформацію до аудиторії усіма каналами маркетингових комунікацій. Максимально наблизити інформацію до клієнтів;
- підтримувати та вдосконалювати внутрішній позитивний емоційний клімат;
- проводити заходи, що демонструють соціальну та екологічну відповідальність підприємства;
- покращувати якість менеджменту, корпоративну стратегію та впроваджувати її; який зобов'язаний чітко розуміти;
- удосконалювати управління персоналом, що підвищить імідж підприємства як роботодавця.

У підсумку, формування позитивного іміджу підприємства – це комплексний процес, який включає в себе якість продукції, взаємодію з клієнтами, соціальну

відповідальність, ефективну комунікацію, інновації та розвиток, підтримку співробітників та управління кризовими ситуаціями. Всі ці елементи взаємодіють, сприяючи створенню сильного та позитивного іміджу, що є важливим активом у сучасному світі бізнесу. Основними складовими іміджу підприємства є: ділова репутація, імідж роботодавця, внутрішній імідж організації, імідж споживача, імідж керівництва, соціальний імідж, імідж персоналу. Формування, підтримання та розвиток іміджу потребує вираженої, ґрунтовної діяльності усього колективу підприємства.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел:

1. Алькема В.Г. Менеджмент організації: навчальний посібник. Кн.1. / В.Г. Алькема, О.С. Курченко, 2023. 276 с. URL : https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alketa_0035.pdf.
2. Туріянська М.М. Комунікації в системі управління знаннями. Вісник економічної науки України. 2011. № 2.
3. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.
4. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Шкапова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

Впровадження системи методів менеджменту

Софія Мамчур

студентка МЕН-23-дист,

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

e-mail: MamchurSV@krok.edu.ua

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління. На практиці методи менеджменту є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей.

Систему методів управління можна використовувати в практиці управління лише в комплексі, оскільки нерозривними є органічні відносини, в яких вони виникають і розвиваються. Формування цілеспрямованого впливу на трудові колективи та їх окремих працівників безпосередньо пов'язане з матеріальною та моральною мотивацією їх діяльності, тобто використанням чинників, які визначають поведінку людини в колективі в процесі управління та виробництва. Звідси випливає важлива вимога до методів управління: вони повинні мати свою мотиваційну поведінку, що визначає напрями та спонукає персонал підприємства до задоволення власних потреб та інтересів, а також визначає їх цілеспрямовану дію. Тобто задовольнити матеріальні, соціальні та духовні потреби персоналу можна лише через використання системи методів управління.

Основна мета системного впливу методів управління полягає в сприянні розвитку ініціативи підприємств та їх структурних підрозділів, матеріальній та моральній зацікавленості трудових колективів та особистості, підвищенні якості продукції чи послуг, а також ефективності виробництва. Отже, відповідно до мотиваційної поведінки особистості, виділяють чотири групи методів управління, а саме економічні, організаційно-розпорядчі, соціальні, психологічні. Система методів управління покликана забезпечити умови для чіткого налагодження процесу управління, ефективного використання всіх чинників виробництва задля досягнення цілей підприємства. Але відмовлятися від використання в управлінні інших груп методів недоцільно, оскільки в такому разі втрачається синергетичний ефект, який є властивістю будь-якого підприємства. Економічні методи управління посідають центральне місце в системі методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку підприємства, визначається такий режим роботи і такі стимули, які об'єктивно спонукають та зацікавлюють колективи й окремих працівників до ефективної праці. Вони об'єднують всі методи управління, оскільки завдяки їм здійснюється вплив на економічні інтереси колективів та їхніх окремих членів.

Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників та колективів підприємства загалом. Досить важливими є методи організаційно розпорядчого впливу, що спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку, відповідальності, зокрема адміністративної.

Ці методи відрізняються прямим характером впливу, оскільки будь який регламентуючий чи адміністративний документ підлягає обов'язковому виконанню його підлеглими.

Соціальні методи управління ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє в колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин та єдності в колективі, соціально-психологічний клімат, соціальні потреби тощо). Досить важливими є психологічні методи управління, що є способами впливу на психіку та настрої людей і дають змогу з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки робітників, керівників, членів колективу.

Мета психологічних методів полягає в управлінні психологічною діяльністю особистості, регулюванні її поведінки в колективі та створенні на цій основі оптимального морально-психологічного клімату, який сприяє активізації людського фактору та всебічному розвитку особистості. Автор зазначає, що ефективність застосування керівництвом підприємства системи методів управління переважно залежить від рівня кваліфікації управлінських кадрів, що зумовлює потребу систематичної та цілеспрямованої підготовки, а також повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на трудовий колектив та окремих особистостей в колективі підприємства. Теорія та практика управління засвідчує тісний діалектичний взаємозв'язок типів і методів управління, що їм відповідають.

Адміністративно-командному типу управління, основним елементом якого є ієрархія, відповідають адміністративні, або організаційно-розпорядчі, методи управління. Ринковому типу управління, який характерний для сучасного розвитку національної економіки країни та передбачає самоуправління власника й перехід на горизонтальні відносини, притаманні економічні методи управління. Основним економічним важелем чи інструментом ринкової економіки виступає ринок, який є стихійним регулятором попиту та пропозицій споживачів продукції чи послуг.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел:

1. Алькема В.Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. / В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, 2023. 276 с. URL : https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0035.pdf.
2. Туріянська М.М. Комунікації в системі управління знаннями. Вісник економічної науки України. 2011. № 2.
3. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.
4. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Шкапова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

Сутність менеджменту як системи управління організацією в ринкових умовах

Олександра Брагар

студент МЕН-23-дист,

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

e-mail: BraharOO@krok.edu.ua

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринку важливо розглядати менеджмент як систему, спрямовану на досягнення стратегічних цілей організації. Ринкові умови вимагають від менеджерів ефективного використання ресурсів, а також адаптації до постійно змінного середовища.

Концепція менеджменту – це система, яка передбачає співпрацю багатьох компонентів для досягнення єдиних цілей. Комплексний підхід до менеджменту передбачає розгляд організації як великої системи, де всі елементи взаємодіють між собою та впливають на загальний результат. Менеджмент охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію, які взаємодіють для забезпечення ефективності підприємства. Саме планування є одним із перших та ключових завдань в менеджменті, воно допомагає сформулювати цілі, визначити оптимальні шляхи досягнення цих цілей та розробити конкретні дієві плани. Наступним суттєвим аспектом менеджменту є організаційна діяльність, бо саме за допомогою неї урівноважуються всі процеси. Організація, це про створення ефективної структури, яка допоможе розподілити обов'язки та координувати дії для досягнення стратегічних цілей організації. Вона охоплює формування організаційної структури, розподіл обов'язків та координацію дій для досягнення мети. Формуючи організаційні структури, визначає ланцюги команди, розподіляє відповідальність та встановлює зв'язки між підрозділами для ефективної взаємодії всіх елементів системи управління. Мотивація, як показує практика є вирішальним етапом у розвитку підприємства, без неї не буде ніякого суттєвого зростання в організації. Вона стимулює працівників для досягнення високої продуктивності та виконання поставлених завдань. Це включає в себе розробку систем винагород, створення сприятливого робочого середовища, розвиток кар'єрних можливостей та визнання здобутків працівників. Мотивація є дуже важливою для успішного управління персоналом та сприяє залученню та утриманню талановитих працівників. Наступним та не за значенням є контроль, який являє собою систематичний процес визначення та оцінки результатів відповідно до поставлених завдань. Він містить в собі визначення стандартів, вимірювання відхилень, аналіз причин виникнення відхилень та вжиття коригувальних заходів для підтримки виконання стратегічних завдань. При контролі стає легшим виявити проблеми, вчасно реагувати на зміни та підтримувати ефективність управлінського процесу в організації. Також хотілося б звернути увагу на ще один не менш важливий аспект в менеджменті, це координація. Даний процес забезпечує взаємодію та вирішення конфліктів між різними частинами організації. За допомогою неї встановлюються чіткі

комунікаційні лінії, розподіляються завдання, а також створюються сприятливе середовище для спільної роботи.

Ще одним із ключових аспектів менеджменту в ринкових умовах є здатність адаптуватися до змін на ринку. Зміни відбуваються швидко, тому менеджерам необхідно бути гнучкими та швидко реагуючими. Вони повинні вивчати ринок, аналізувати конкурентний тиск, передбачати тенденції та вчасно впроваджувати стратегічні корективи для забезпечення конкурентоспроможності. Аналіз ринку допомагає менеджеру розуміти внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на бізнес, та приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на досягнення успіху в конкретному ринковому середовищі.

В умовах обмежених ресурсів менеджмент повинен зосереджуватися на їх ефективному використанні, це: раціональний розподіл фінансових, людських та матеріальних ресурсів. Застосування принципів оптимізації та раціоналізації стає ключовим елементом успішного управління в умовах конкурентного середовища. Перейдемо й до самих принципів. Стратегічне планування забезпечує розробку чітких стратегій та планів, які визначають цілі та шляхи до їх досягнення. Призначення пріоритетів сприяє визначенню ключових завдань та їх знаковості для максимізації результативності. Наступним принципом є оптимізація процесів, вона аналізує та оптимізує процеси на підприємстві для зменшення витрат та підвищення продуктивності. Також для сучасного світу є не маловажливим ефективно використання технологій. Впровадження сучасних технологій та інновації для автоматизації забезпечать поліпшення виробничих можливостей в майбутньому. Також можна сказати за важливу роль раціонального розподілу кадрових ресурсів, розподіл завдань та відповідальностей між працівниками відповідно до їх навичок та компетенцій буде позитивно впливати на роботу всього підприємства. Черговим та не менш важливим є моніторинг та оцінка використання ресурсів. Постійний моніторинг з метою виявлення можливостей для поліпшення та ефективного управління буде доцільним для досягнення мети. Останнім принципом є екологічна свідомість. Важливо звертати увагу на сталість та впроваджувати екологічно відповідальні підходи до виробництва та раціонально використовувати ресурси.

Менеджмент в ринкових умовах визначається як система, спрямована на досягнення стратегічних цілей організації. Він вимагає систематичного та гнучкого відношення до різноманітних завдань. Менеджмент можна розглядати як систему, де всі компоненти взаємодіють для досягнення спільної мети. Адаптація до ринкових умов є фундаментальним аспектом менеджменту, який вимагає постійного аналізу та гнучкості у вирішенні стратегічних завдань. Аналіз ринку виступає як інструмент для розуміння потреб, конкурентного середовища та визначення можливостей для росту. Ефективно використання ресурсів є важливою складовою успішного управління. Це передбачає раціональний розподіл фінансів, людських ресурсів, часу та інших активів для досягнення стратегічних цілей. Загалом, комплексний та грамотний менеджмент створює умови для сталого розвитку організації в умовах постійних змін та конкуренції.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик / В. Андрійчук, Л. Баутер. Київ: КНЕУ, 1998. 316 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.Г. Стратегічне управління: Навч. пос. – К., 2013.
3. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесевич. Львів: БаК, 2001. 624 с.
4. Дудар Т.Г. Волошин Р.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів Тернопіль, Економічна думка, 2005, 146 с.
5. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. Посібник. К.: КНТЕУ, 2003.

Механізми управління розвитком аудиторських компаній в Україні в умовах невизначеності

Егор Синуцин

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

Сучасний ринок аудиторських і супутніх послуг в Україні знаходиться на етапі свого формування і все ще є досить гнучким.

В умовах перманентних законодавчих змін та у зв'язку з повномасштабною військовою агресією в Україні для аудиторських компаній виникає ряд викликів. Такі виклики в певних випадках можуть гальмувати розвиток аудиторських фірм, проте існують випадки, коли вони дають суттєвий поштовх для адаптації і розвитку сучасного ринку аудиторських послуг в Україні. Зокрема, визначальний вплив на структуру і розмір ринку аудиту в Україні мало запровадження на законодавчому рівні обов'язкового аудиту суб'єктів господарювання, які становлять суспільний інтерес і середніх підприємств.

Серед викликів, які стоять перед менеджментом аудиторських фірм, що можуть мати суттєвий вплив на кон'юнктуру ринку аудиторських послуг в Україні і на місце кожної окремого суб'єкта аудиторської діяльності слід відзначити такі:

- глобальна криза і незадовільний стан національної економіки в умовах війни;
- виїзд кваліфікованого і сертифікованого персоналу за межі території України;
- недосконалість та непостійність законодавчої бази з питань регулювання аудиторської діяльності;
- брак достатнього досвіду аудиторської діяльності;
- недостатній контроль за видачею ліцензій на здійснення аудиторської діяльності;
- скасування відповідальності за непроведення аудиту фінансової звітності для суб'єктів господарювання, які становлять суспільний інтерес, що призводить до перенесення термінів проведення аудиторських процедур на невизначений строк;
- обмеженість перевірок органів суспільного нагляду за суб'єктами аудиторської діяльності у зв'язку з воєнним станом, що впливає на якість аудиторських послуг та добросовісну конкуренцію на ринку;
- відсутність чіткого і прозорого механізму формування ціни на аудиторські послуги та усвідомлення суб'єктами господарювання важливості проведення аудиту;
- відсутність доступного програмного забезпечення для автоматизації аудиту.

Разом з існуванням типових проблем на ринку аудиту в Україні, слід зазначити, що такі виклики можуть і повинні спонукати аудиторські фірми

до запровадження механізмів управління змінами, що дозволять розвивати ефективність бізнесу не зважаючи на існування кризових явищ.

Розвиток супутніх та неаудиторських послуг може дозволити аудиторським компаніям в кризових умовах залишитись за межею точки беззбитковості і знаходити нові більш прибуткові і менш законодавчо врегульовані напрямки діяльності.

Супутні аудиторські та інші неаудиторські послуги можуть включати, наприклад, аутсорсинг бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності, консультаційні послуги з питань оподаткування, управління ризиками, корпоративного управління, фінансового планування, бюджетування, оцінки майна тощо.

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

Безумовно, важливим аспектом у розвитку супутніх та неаудиторських послуг є організація контролю якості в контексті управління конфліктом інтересів. Менеджменту доцільно приймати управлінські рішення щодо оптимального вибору та подальшого відбору клієнтів в розрізі видів аудиторських і інших послуг з огляду на їх рентабельність, з урахуванням обмежень, що передбачені Міжнародними стандартами аудиту і положеннями законодавства України. Таким чином, партнер аудиторської фірми може в певних випадках зробити акцент на надання інших консультаційних послуг для клієнта, усвідомлюючи, що такому клієнту аудиторські послуги не можуть бути надані через існуючі обмеження.

Зважаючи на тенденції постійного зростання обсягів надання супутніх аудиторських послуг в Україні, разом з розвитком неаудиторських послуг суб'єкти аудиторської діяльності можуть ефективно запроваджувати нові продукти, що дозволить розвивати нові суміжні практики. Серед таких актуальних продуктів можуть бути розглянуті аутсорсинг аудиторських послуг для іноземних суб'єктів аудиторської діяльності, аутсорсинг ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності для іноземних суб'єктів господарювання; податковий консалтинг та міжнародне структурування, послуги з трансфертного ціноутворення та консультаційні послуги з питань звітності по контрольованим іноземним компаніям.

Таким чином, доцільно припустити, що розвиток суб'єктів аудиторської діяльності в Україні може відбуватись не тільки завдяки органічному зростанню кількості суб'єктів господарювання, які потребують надання аудиторських послуг та збільшенню вартості в умовах жорсткого державного регулювання. Механізми розвитку, що очевидно потребуватимуть змін в управлінні діяльністю таких аудиторських компаній, можуть також базуватись на просуванні супутніх та неаудиторських послуг завдяки зростанню попиту на якісні та професійні

послуги з боку клієнтів, які хочуть отримати комплексну підтримку в усіх аспектах своєї діяльності.

Ключові слова: управління розвитком; аудиторські компанії; управління.

Список використаних джерел:

1. Долбнева Д.В. Сучасний стан і напрями удосконалення аудиторської діяльності в умовах європейської інтеграції України та застосування міжнародних стандартів // *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 72—76.
2. Шульга С.В.. Оцінка стану та тенденцій розвитку ринку аудиторських послуг: розвиток методології. // *Агросвіт* № 15, 2019.
3. Ярова Л.Г. Сучасний стан та перспективи розвитку аудиторських послуг в Україні // *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2019. №3. URL: <https://doi.org/10.25313/25202294201934823>.

Посилення ролі брендів як нефінансового активу компаній

Сергій Рожно

студент,

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

e-mail: roshno@ukr.net

Бренд у свідомості людей має значення, що існує поза функціональністю. Частково мистецтво, частково наука, бренд визначає різницю між пляшкою содовою та пляшкою кока-коли, комп'ютером та Mac, чашкою кави та чашкою з Starbucks, автомобілем та автомобілем Mercedes, сумкою та сумкою Hermes Birkin. Бренд – це не матеріальний, а інтуїтивний вплив суб'єктивного досвіду людини на продукт, особисті спогади та культурні асоціації. Бренди також стосуються меседжів – сильних, захоплюючих, чітких, автентичних: хто ви, що ви думаєте і чому ви робите те, що робите.

Недостатньо створити якісну продукцію, потрібно ще й задіяти різні методи та інструменти просування її на світовий ринок, тобто створити такий імідж бренду, при якому покупець буде готовий переплатити і придбати дану продукцію, водночас знаючи про її якість. Це допоможе бути на крок попереду конкурентів і захопити більшу частину ринку.

Якщо клієнти готові платити за продукт певної компанії більше, ніж за універсальний продукт, у цій компанії є капітал бренду. Прикладом бренду є виробник одягу Lacoste. Сорочка для гольфу, прикрашена зображенням алігатора Lacoste, зазвичай продається за набагато вищою ціною, ніж аналогічна сорочка без алігатора; багато клієнтів з радістю платять більше, тому що для них Lacoste асоціюється з престижем і вишуканістю. Капітал бренду впливає на розмір прибутку, впливаючи на розмір прибутку, який припадає на одного клієнта, обсяг продажів і утримання клієнтів.

Фактично, ринок вимагає більш високих цін на бренди з високим рівнем капіталу бренду. Вартість виробництва футболки для гольфу і виведення її на ринок для Lacoste не вище, принаймні, в значній мірі, ніж для менш шановного бренду. Однак, оскільки його клієнти готові платити більше, він може призначити більш високу ціну за цю сорочку, і різниця буде приносити прибуток. Позитивний капітал бренду збільшує маржу прибутку в розрахунку на одного покупця, оскільки дозволяє компанії стягувати за продукт більше, ніж у конкурентів, навіть якщо він був придбаний за тією ж ціною.

Тепер бренд вважається надзвичайно цінним активом. У 1988 році британська продуктова компанія RHM (Rank Hovis McDougall) увійшла в історію, ставши першою, що включила вартість бренду в балансний звіт; вона оцінила свої бренди, як і інші активи. Відтак бренд стає домінантою фінансової оцінки будь-якого підприємства. У розвинутих країнах частка нематеріальних активів в загальній капіталізації складає 30-35 %, а в компаніях цей показник може досягати 70 % [3].

Одна з основних причин, через яку продукти Apple продаються в таких

великих кількостях, полягає в тому, що компанія накопичила приголомшливу суму позитивного капіталу бренду. Оскільки певний відсоток витрат компанії на продаж продукції є фіксованим, більш високі обсяги продажів призводять до збільшення прибутку. Більшість клієнтів компанії не володіють тільки одним продуктом Apple, у них є кілька, і вони з нетерпінням чекають виходу наступного. Клієнтська база Apple дуже лояльна. Apple забезпечує високий рівень збереження клієнтів, що є ще одним результатом капіталу її бренду. Збереження існуючих клієнтів збільшує маржу прибутку за рахунок зниження суми, яку бізнес повинен витратити на маркетинг для досягнення того ж обсягу продажів; утримання існуючого клієнта обходиться дешевше, ніж придбання нового.

Практика показує, що 20% лояльних споживачів забезпечують 80% стабільного прибутку компанії. Крім того, підтримання лояльності набагато вигідніше економічно, ніж залучення нових споживачів. Фахівці компанії BMW підрахували, що залучення кожного нового споживача щорічно обходиться в середньому в \$800 на кожен автомобіль, в той час як утримання вже наявного тільки в \$200. Інші дослідження свідчать, що збільшення лояльності до бренду на 5% забезпечує 100% зростання прибутку.

У результаті дослідження існуючих тенденцій розвитку міжнародних брендів, сформульовано базові рекомендації щодо ведення бренд-менеджменту компаній.

1. Важлива креативність. Різноманітність – один з компонентів капіталу бренду, фактор, який обумовлює зростання вартості бренду; креативність та інновації фактори, які головним чином стимулюють та підтримують різноманітність. Бренди, які можуть надавати корисні і різноманітні товари та послуги, мають більше шансів досягти конкурентної переваги та отримати винагороду.

2. Оптимістичні асоціації з брендом. Світові проблеми не зникнуть. Тривога, спричинена політичними розбіжностями, геополітичною напруженістю, загрозою зміни клімату та глобальною пандемією, і надалі посилюватиметься через недовіру до установ, які, як очікується, вирішать проблеми. Бренди мають можливість стати контрапунктом відчаю.

3. Обмірковувати мету. Мета є принциповою, тому так багато брендів заявляють про свою мету. Якщо мета бренду пов'язана зі сталим розвитком або соціальним впливом, потрібно вирішити, де саме бренд має корисну та диференційовану позицію. Уряди країн самостійно не готові вирішувати найбільші проблеми суспільства, як показав досвід Covid-19. Люди очікують, що бренди активізуються і виконують свою роботу. Особливо, можливо, в момент подолання пандемії споживачі вітатимуть та винагороджуватимуть бренди за те, що вони допомагають активізувати спільноту.

4. Позиціонування. Молоді люди у більшості очікують, що бренди займуть позицію і частіше підтримують бренди, які відповідають їхнім цінностям. Зайняти позицію – це розрахований ризик, який вимагає певної зваженої хоробрості, щоб впевнитися, що позиція бренду задовольняє більше клієнтів,

ніж відштовхує. Потрібно визначити значення бренду не лише для сьогоднішніх споживачів, а й для споживачів майбутнього.

5. Лідерство. Одним із показників успіху бренду буде наслідування. Якщо бренд успішно поставив маркер, пов'язаний із соціальними змінами, очікуйте, що інші бренди будуть слідувати за цими маркерами. Цей успіх може вплинути на цілу категорію назавжди, і це важливий результат. Головне, постійно відновлювати лідерство.

6. Стосунки. Потрібно бути інклюзивними та доступними для всіх громад, враховувати різні потреби в спільнотах. Крім того, будувати особливі стосунки із спільнотами, для яких бренд особливо актуальний, та забезпечувати ці спільноти продуктами чи послугами, що відповідають їхнім особливим потребам.

7. Персоналізація. Бренди можуть випускати в широкому масштабі товари та послуги, що пристосовані до індивідуальних потреб. Вирішення цього завдання залежить від даних. Oral-B та Colgate запропонували зубні щітки з підтримкою Bluetooth, щоб допомогти користувачам ретельніше чистити зуби та надати брендам детальні відомості про звички догляду за порожниною рота. Clinique ID запропонував систему, в якій люди обирають базові зволожувачі, а потім додають капсулу концентрованої формули, яка відповідає їх особистим потребам у догляді за шкірою. Nestlé представила систему NesQino для змішування пакетиків порошкоподібних інгредієнтів для створення персоналізованих смузі та інших корисних напоїв.

8. Конфіденційність. Встановлення та дотримання меж конфіденційності лише ускладнюватиметься завдяки впровадженню 5G. Конфіденційність повільно, але вірно стає пріоритетною проблемою для клієнтів. Тому не дивно, що більше 78% опитаних в Європі вважають, що бренди не повинні мати можливість використовувати особисті дані для просування ними різних товарів.

Як б структура управління брендами не існувало в європейських компаніях, основна мета бренд-менеджменту компанії – забезпечити успіх її брендів на ринку кожної окремої країни.

Найпростішим випадком є ситуація, коли компанія використовує стратегію глобального бренду. Яким би глобалізованим не був бренд, його просування на ринки інших країн неможливо без хоча б незначних елементів адаптації. Навіть такі компанії, як Coca-Cola і McDonald's, адаптували домашній бренд або продукт, щоб той підходив до місцевих умов, іноді змінюючи розмір упаковки або вносячи зміни у формулу продукту, щоб вони були більш привабливими для місцевих споживачів.

Apple не зробив переворот у комп'ютерному світі, обчислювальні машини існували і до появи Apple, він показав, що кожна людина може в індивідуальному порядку стати більш інформованою, сучасною, працювати більш продуктивно.

Disney увійшов у кожен будинок і приніс туди веселощі і розваги. Nike, будучи лідером ринку спортивного одягу і взуття, запропонував нові підходи в роботі зі спортсменами.

Nike першим задумався про те, як спортсмен робить свою роботу, що

він при цьому думає, що думаємо про спортсменів ми, що буде зі спортом у майбутньому і що, зрештою, ми думаємо про себе, коли намагаємося досягти нової вершини у своєму житті.

Херох – найвідоміша торгова марка, що не просто поклала початок нової генерації офісних машин, а яка дала їй ім'я, та таке, котре ще довго буде сидіти в головах людей і підштовхувати їх мови говорити не “копір”, а “ксерокс”.

Бренд забезпечує емоційний зв'язок з покупцем. Сучасні бренди розуміють, що зв'язком між товаром і споживачем є емоції. Саме тому більшість великих компанії використовують даний інструмент та намагаються завоювати прихильність споживача. Бренди допомагають мріям стати реальністю.

Ключові слова: Управління; бренд; компанія.

Список використаних джерел:

1. *Access to Finance survey (2022). European Commission, Analytical Report, 151. URL: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/7864/>.*
2. *Andersen P.H., Kumar R. (2020). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. Industrial Marketing Management, № 35(4), pp. 522–535.*
3. *Biedenbach G. (2021). Brand Building in the Business-to-Business Context: The Brand Equity Perspective. Umea, Sweden. 66 p.*
4. *Вознюк О. В. Шляхи удосконалення брендингових стратегій в сучасних умовах. URL: <http://naub.org.ua/?p=967>.*
5. *Верстяк О. М. Досвід країн ЄС в розвитку малого та середнього бізнесу. Фінансове забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу у прикордонних регіонах: матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, м. Чернівці, 14 травня 2019 року. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. С. 82-84.*

Navigating complexity: the crucial role of organizational structure change in transformative environments

Oleh Lukutin

*Senior Lecturer,
KROK University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: oleglv@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6142-2264*

Denis Baldyk

*Doctor (Candidate) of Economic Sciences,
Associate Professor,
KROK University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: BaldykDO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-2670-1190*

Viktor Garkusha

*Doctor (Candidate) of physical and mathematical sciences,
Associate Professor,
KROK University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: garkushavv@krok.edu.ua*

In an era defined by rapid technological advancements, globalization, and unpredictable market dynamics, organizations find themselves navigating an increasingly complex and chaotic landscape. In response to these challenges, the importance of organizational structure change has become paramount during the transformation of organizations. This article explores why organizational structure is a linchpin in navigating complexity and chaos, and how strategic shifts can position organizations for resilience and success.

It is crucial to understand how to deal with a Complexity and Chaos today for everyone. Complexity and chaos are inherent characteristics of today's business environment. Complexity arises from interconnected systems, diverse stakeholder needs, and rapid changes in technology. Chaos, on the other hand, stems from uncertainty, unpredictability, and the constant evolution of market forces. To dig into the understanding of complex and chaotic domains we can use the Cynefin framework, developed by Dave Snowden, is a sense-making framework that helps leaders understand the nature of problems and make better decisions based on the characteristics of those problems. The factors of both domains demand organizations to not only adapt but to proactively shape their destiny. In this context, the traditional hierarchical structures often fall short, necessitating a paradigm shift in organizational design.

Organizations operating in complex and chaotic environments require Agility to thrive. An agile organizational structure allows for swift decision-making, promotes collaboration, and facilitates continuous adaptation to changing circumstances. This agility is particularly critical in industries where innovation cycles are short, customer preferences evolve rapidly, and disruption is the norm.

It is very important for organizations to enhancing Collaboration and

Communication. Traditional hierarchical structures, used by most of the organizations, can impede communication and collaboration. In complex environments, where cross-functional cooperation is vital, a more flattened structure or one that encourages matrix-style collaboration becomes imperative. Teams need the flexibility to collaborate seamlessly across departments, breaking down silos and fostering an environment where knowledge flows freely.

Fostering Innovation and Creativity is a way to improve a traditional approach which doesn't work now. In a rapidly changing business landscape, the ability to innovate is a key differentiator. Organizational structures that nurture a culture of creativity and experimentation empower employees to take risks and contribute novel ideas. Flat structures and decentralized decision-making can provide the autonomy necessary for innovative thinking to flourish, enabling organizations to stay ahead of the curve.

Strategic Alignment with Goals: A well-designed organizational structure aligns with the strategic goals of the organization. In a transformative environment, where strategic shifts are frequent, the structure must be agile enough to support these changes. Whether adopting Agile methodologies, implementing cross-functional teams, or introducing a networked approach, the structure should serve as a facilitator of strategic initiatives rather than a hindrance.

Employee Empowerment and Engagement: An organizational structure that empowers employees fosters a sense of ownership and accountability. In complex environments, where adaptability is key, engaged and motivated employees are a strategic asset. Decentralized structures that empower teams to make decisions and contribute to the organizational vision create a sense of purpose and ownership, driving higher levels of employee satisfaction and retention.

Conclusion:

As organizations navigate the intricacies of a complex and chaotic environment, the importance of organizational structure change cannot be overstated. It is not merely a matter of restructuring for the sake of change but a strategic imperative to enhance adaptability, foster innovation, and align with the dynamic nature of the business landscape. By embracing structural shifts that promote agility, collaboration, and employee empowerment, organizations can position themselves not only to survive but to thrive in the face of uncertainty, ensuring a resilient and sustainable future. The journey toward organizational transformation is, at its core, a journey toward a more adaptable and responsive structure that mirrors the complexity of the world it operates in.

Ключові слова: Agility; Organizational structure; Organizational transformation.

Список використаних джерел:

1. Cesario Ramos (2022). *Creating Agile Organizations A Systemic Approach*. Addison Wesley Pub Co Inc. ISBN 9780135853191.
2. Eringa Ron (2022) *The Professional Agile Leader Growing Mature Agile Teams and Organizations*. Addison Wesley Pub Co Inc. ISBN 9780137591510.
3. Dave Snowden. *Cognitive Edge blog*. <https://www.cognitive-edge.com/blog/>.

Розвиток персоналу як інструмент залученості членів команд в середовищі BANI-світу

Олег Мушинський

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: mushynskyyo1u@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4377-8341*

В умовах глобальних та комплексних змін, особливо після пандемії Covid-19, спостерігається істотна трансформація ринку праці. Відповідно до концепцій життєдіяльності суспільства, сьогодні визначальною моделлю є BANI-світ. Дана модель базується на чотирьох компонентах:

- крихкість (Brittle) – цей компонент описує вразливість та хиткість систем, які не здатні адекватно протистояти глобальним викликам та тривалим кризовим ситуаціям;
- тривожність (Anxious) – відображає стан високої невизначеності та тривожності, що характеризує сучасний соціально-економічний ландшафт;
- нелінійність (Nonlinear) – підкреслює непередбачуваність та складність взаємозв'язків подій, що ускладнює прогнозування та планування;
- незрозумілість (Incomprehensible) – вказує на зростаючу складність та непрозорість навколишнього середовища.

В контексті BANI-світу, однією з важливих проблем є підтримка залученості членів команд. Один з проявів BANI-світу є масове емоційне вигорання та добровільне звільнення людей. Залученість персоналу є критично важливою для менеджерів, оскільки це безпосередньо впливає на ефективність виконання проєктів, задоволеність клієнтів, інноваційний потенціал продуктів та послуг. Висока залученість сприяє не тільки збереженню працівників, але й відкриває їх потенціал, підвищуючи загальну продуктивність та ефективність організації.

Одним із інструментів збереження залученості та організаційної прихильності є розвиток персоналу. Цей процес, передбачає надання співробітникам можливостей для набуття нових знань та розвитку навичок, відіграє важливу роль у підвищенні їхньої ефективності та продуктивності. Крім того, систематичний розвиток персоналу сприяє зростанню мотивації, лояльності та відданості учасників команд, а також підвищує їх зацікавленість у розробці продуктів та послуг. Важливість розвитку персоналу полягає в тому, що це не просто одноразовий захід, а безперервний процес, який спрямований на якісне вдосконалення компетенцій співробітників [1].

Теорія соціального обміну підтверджує зв'язок між практикою розвитку людських ресурсів та організаційною прихильністю. Вона постулює, що взаємовідносини між співробітниками та організацією базуються на принципі обміну, де сприйняття організаційної підтримки та інвестицій у розвиток співробітників значно впливає на їх ставлення та поведінку, ведучи до підвищення загальної ефективності та продуктивності.

Однак, у контексті складного та непередбачуваного BANI-світу, практики розвитку персоналу мають враховувати тенденції інновацій організації та особливості гібридного робочого середовища [2]. Це включає забезпечення ефективної взаємодії у командах, де присутні різноманітні форми праці, включаючи дистанційну та гібридну роботу, інтеграцію команд з людьми та автономними агентами, а також управління різними поколіннями співробітників.

Креативність та критичне мислення є фундаментальними компетенціями у BANI-світі. В умовах постійної еволюції технологій і зміни ринку праці, традиційні рутинні завдання все більше піддаються автоматизації. У зв'язку з цим, набувають актуальності нерутинні навички, такі як аналітичні здібності та міжособистісні компетенції.

Однією з ключових складових сучасного розвитку персоналу є формування емоційного інтелекту учасників команд. Цей аспект стає особливо значущим у контексті розподіленого лідерства, де кожен член команди може виявляти лідерські якості та впливати на загальний дух і напрямок діяльності. Розвиток емоційного інтелекту, що включає навички емпатії, самосвідомості та саморегуляції, стає важливим фактором мотивації та забезпечення психологічної стабільності в колективі, що підвищує продуктивність та задоволеність працею.

Отже, в нових умовах бізнес-середовища, акцент у розвитку персоналу зміщується з традиційного вивчення конкретних навичок на розвиток більш глобальних компетенцій, таких як мислення та метакогнітивні навички. Метакогніція, або рефлексивна обізнаність про власні процеси мислення, є ключовим компонентом в цьому підході.

Серед інноваційних концепцій, що з'являються у цій галузі, варто зазначити підхід НІКС-мислення наукової школи VARIORUM, який орієнтований на формування чотирьох аспектів мислєдїяльності: креативного, нечіткого, інтерактивного та системного [3]. Цей підхід корелює з прогнозами Всесвітнього економічного форуму (WEF), який вказує на зростання значущості креативних, системних і інтерактивних (управління талантами) навичок у період 2023-2027 років [4].

Таким чином, стратегія розвитку персоналу в сучасних умовах глобальної нестабільності та орієнтації на людину повинна зосереджуватися на формуванні мислення та метанавичок. Це сприятиме підвищенню продуктивності команд шляхом ефективного залучення та розвитку талановитих кадрів.

Ключові слова: залученість; BANI-світ; розвиток персоналу; мислення.

Список використаних джерел:

1. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., & Зелена М. (2022). Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*, (4), 71–78. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>.
2. Bushuyev, S., Bushuyeva, N., Murzabekova, S., & Khussainova, M. (2023). Innovative development of educational systems in the bani environment. *Scientific Journal of Astana IT University*, 14(14), 104–115. <https://doi.org/10.37943/14YNSZ2227>.

3. Рач В. А. Медведєва О.М. (2015). Комунікаційно-знаннєва онтологія формування мисленнєвої НІКС-методології менеджерів проектів. *Управління проектами та розвиток виробництва*. (56), 109-123. URL: <http://pmdp.org.ua/images/Journal/56/11.pdf>.
4. *Future of jobs: These are the most in-demand skills in 2023 - and beyond*. (2023, May 2) *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/>.

Розробка стратегії управління прибутком підприємств

Віктор Місько

магістр 2 курсу гр. ф-22,

Криворізький національний університет, Україна, м. Кривий Ріг,

e-mail: vmisko58@gmail.com

Зараз актуальні дослідження щодо ефективного управління прибутком у торговельних підприємствах, оскільки це впливає на стабільність та конкурентоспроможність компаній. Рішення у всіх сферах діяльності підприємства відображаються у змінах розміру прибутку, тож управління цим аспектом стає ключовим завданням, що потребує постійного удосконалення у швидкозмінному ринковому середовищі.

Погляди щодо торговельного прибутку розглядалися різними науковими школами. Поддєрьогін А.М. визначає його як частину вартості, готову до розподілу, що підкреслює важливість реалізації продукції.

Основною метою управління прибутком є максимізація та оптимізація чистого прибутку, а також його стабільне формування в часі. Укладення тактичних і стратегічних підходів до управління у нестабільних умовах економіки підтримує позитивну динаміку у роботі підприємства.

Управління — це система спрямованого впливу з метою досягнення цілей. Аналіз існуючих підходів до управління прибутком в торговельних підприємствах показує, що ця тема залишається предметом активних обговорень.

Розглянемо принципи управління підприємствами, які є важливими у їхній діяльності [1]:

- Принцип об'єктивної необхідності;
- Принцип безперервності;
- Принцип системності;
- Принцип інтеграції;
- Принцип оптимальності;
- Принцип відповідальності;
- Принцип інформаційної забезпеченості.

Система управління прибутком на підприємстві формується в його внутрішньому середовищі і визначає ключові аспекти управлінських рішень. Формування, розподіл та використання прибутку можуть визначатися статутом, внутрішніми нормами та цільовою політикою управління прибутковістю.

Створення альтернативних тактичних та стратегічних завдань - основний елемент управлінської системи. Це дає можливість моделювати різні варіанти управління прибутком у контексті загальної системи управління підприємством.

Механізм управління прибутком виступає ключовою складовою системи управління, оскільки визначає способи впливу керівництва на управлінні об'єктом. Основні завдання управління прибутком торговельного підприємства включають такі пункти:

- Розробка стратегії управління прибутком.

- Створення організаційних структур для ухвалення та реалізації управлінських рішень щодо прибутку на різних рівнях.
- Утворення ефективних інформаційних систем для обґрунтування різних варіантів управлінських рішень.
- Розробка ефективних методів формування прибутку.
- Планування, аналіз та контроль основних аспектів утворення, розподілу та використання прибутку.

Прибуток підприємства є ключовою економічною величиною, яка стає головною метою для підприємств усіх форм власності. Управління прибутком вимагає ретельного врахування факторів майбутнього розвитку для оптимального визначення та повного забезпечення його обсягу.

Цей процес передбачає вироблення та прийняття управлінських рішень, які базуються на формуванні, розподілі та використанні прибутку на підприємстві. Ефективне й постійне управління підприємством часто залежить від рівня та наявності прибутку, який визначає майбутній розвиток і стимулює інтереси як власників, так і працівників.

Таким чином, головна мета системи управління прибутком полягає в тому, щоб забезпечувати благополуччя власників підприємства як у поточному, так і у майбутньому періодах.

Список використаних джерел:

1. Баранцева С. Стратегія управління прибутком як регулятор діяльності підприємства / С. Баранцева // *Торгівля і ринок України*. – 2008. – № 14. – Т. 2. – С. 81–86.
2. Бідник Н.Б. Стратегія управління прибутком підприємства / Н.Б. Бідник // *Економіка України*. – 2009. – № 7. – Т. 2. – С. 97–99.
3. Бланк И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2007. – 768 с.
4. Блонська В.І. Вдосконалення системи управління розподілом та використанням прибутку підприємства / В.І. Блонська, П.П.Адамович // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2010. – Вип.20.7 – С. 92–104.
5. Верховглядова Н. І. Зміст та значення прибутку як головної рушійної сили ринкової економіки / Н.І.Верховглядова, С. Б. Ільїна, В. П. Шило // *Економічний простір*. – 2008. – № 18. – С. 237–245.

Система мотивації адміністративно-управлінського персоналу в умовах воєнного стану в Україні

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

Досягнення значних результатів діяльності підприємства та цілому розвитку бізнесу нерозривно пов'язані із роботою персоналу і його рівнем мотивації. За кризових умов певний рівень мотивація або навпаки, демотивованності, може як врятувати бізнес, так і відповідно створити додаткові проблеми в процесі роботи. Сьогодні, в нестабільні часи, для кожного керівника бажано розуміти важливість перегляду дійсних мотиваційних механізмів, проводити зміну інструментів управління та проводити дослідження наявних потреб персоналу для повного їх задоволення. Важливо не забувати, що високий рівень стресу та тривожності зменшує продуктивність персоналу та його бажання досягти певних результатів, а тому керівництво повинно знаходити шляхи подолання зазначених наслідків. Саме в період воєнного часу перед адміністративно-управлінським персоналом підприємства постає задача звернути увагу які мотиви поведінки працівників впливають на результативність роботи. На базі цього, було розроблено перелік мотиваційних інструментів, які зможуть покращити продуктивність, психологічний клімат в колективі, зменшити рівень стресу та стурбованості, надати відчуття безпеки працівникам та підвищити довіру до керівництва.

Вагомий внесок у процес дослідження теорії і практики мотивації праці зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: В. Абрамов, К. Альдерфер, Д. Богиня, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та ін. У роботах даних авторів досліджено теоретичні та практичні проблеми мотивації праці, проте на даний час у вітчизняній літературі недостає розробок системи мотивації праці адміністративно-управлінського персоналу, який входить до складу промислово-виробничого персоналу підприємства, та здійснює свою трудову діяльність в процесі управління виробництвом з великою часткою розумового і інтелектуальної праці. І саме відсутність цілісного уявлення про мотиваційні фактори трудової діяльності обумовлюють необхідність подальших досліджень щодо удосконалення системи мотивації праці на підприємствах в умовах воєнного стану в Україні.

Мотивація – це процес спонукання людей до праці, що включає використання мотивації поведінки людини для досягнення особистих цілей або організаційних цілей. Поведінка людини залежить від мотивації. Мотивація – це внутрішній мотив, який змушує людину виконувати певні дії або поводитися певним чином.

Мотивація приймає форму реакції людини на вплив її внутрішнього стану або зовнішнього середовища, зовнішнього середовища, ситуації та умов [1, с. 55]. Мотивація впливає на поведінку людини, спрямовує її діяльність у напрямку, необхідному організації, коригує інтенсивність праці, витрати на працю та заохочує чесність, завзятість і працьовитість для досягнення цілей.

В нинішній час тема мотивації в системі сучасного менеджменту є вкрай актуальною, так як продуктивність та ефективність праці майже безпосередньо залежить саме від неї. Тому необхідно детально вивчати це питання перш ніж формувати систему мотивації на підприємстві. Якщо ж керівництво організації не буде відповідально ставитися до даного питання, то це може негативно вплинути на взаєморозуміння з працівниками, тому що не вмотивовані працівники не будуть сумлінно виконувати свою роботу. Тож керівникам необхідно вчасно проаналізувати та виправити помилки, які вони допускають в системі мотивації на підприємстві.

В практиці вітчизняних підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, здійснюється механічне перенесення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації, що в цілому формує недостатньо ефективні системи мотивації. Тому проблеми пов'язані із розвитком та удосконаленням систем мотивації праці, набувають в сучасних умовах особливої актуальності [2].

Тема мотивації є водночас цікавою та складною, проте, варто більш глибоко розібратися в її значенні. Беручи до уваги посібники, журнали та статті стосовно цієї теми, можна досягнути поставленої цілі – знаходження сутності мотивації в системі сучасного менеджменту.

Об'єктом даного дослідження є процес мотивації адміністративно-управлінського персоналу на підприємстві Адже вкрай важливим являється саме процес мотивації, який здійснює вплив на робітників та їх продуктивність праці в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів до мотивації адміністративно-управлінського персоналу підприємства.

На основі аналізу всієї зібраної інформації стосовно цієї теми можна сформулювати головну мету даного дослідження.

Метою дослідження є аналіз мотивації адміністративно-управлінського персоналу в системі сучасного менеджменту як однієї з провідних його функцій в умовах воєнного стану в Україні, та шляхи удосконалення системи мотивації на підприємствах.

Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- дослідити сутність та складові системи мотивації адміністративно-управлінського персоналу підприємства;
- зробити оцінку методичних засади формування та реалізації системи мотивації підприємства;
- проаналізувати наукові підходи до оцінки ефективності та результативності системи мотивації адміністративно-управлінського персоналу підприємства;

- запропонувати механізм впливу мотивації персоналу на продуктивність праці в умовах воєнного стану в Україні;
- розробити заходи щодо вдосконалення мотиваційних механізмів працівників на підприємстві в системі сучасного менеджменту;
- визначити шляхи підвищення ефективності система мотивації адміністративно-управлінського персоналу в умовах воєнного стану та їх складових.

Багато українців зараз відчують безпорадність та тривогу. Неспокійно тим, хто за сімейними обставинами залишився у зоні бойових дій. Ті, хто виїхав у безпечне місце, стикаються з психологічними наслідками цього рішення, наприклад, з провинною вцілілого. Новини та повітряна тривога додають занепокоєння. Навіть повернувшись до буденних справ, працівникам важко адаптувалися до нової реальності. Хтось самостійно намагається жити, як раніше, і продовжує працювати. Однак деяким співробітникам із цим треба допомогти. Та передовсім необхідно пересвідчитися, що працівник готовий цю допомогу приймати. Власне, це один з багатьох факторів який повинен враховувати адміністративно-управлінський персонал підприємства.

Будь-які зусилля та заохочення адміністративно-управлінського персоналу не матимуть жодного ефекту, якщо не подбати спершу про безпеку працівників. В залежності від місця розташування, галузі, умов праці та фінансових можливостей підприємства це може означати такі дії, як:

- релокація бізнесу з зони ведення бойових дій;
- практична та/або фінансова допомога в релоксації працівникам та їхнім сім'ям;
- переїзд у більш безпечні приміщення з укриттям у межах пішої доступності;
- розробка чітких алгоритмів дій працівників під час повітряних тривог та надзвичайних ситуацій;
- складання графіків віддаленої роботи, якщо така робота є безпечнішою;
- оптимізація інших процесів в компанії задля забезпечення дотримання правил безпеки.

Навіть якщо компанія розташована далеко від регіонів ведення бойових дій, це не дозволяє нехтувати питаннями безпеки робочих приміщень, наявності укриття, можливості швидкої евакуації з будівлі та інструкцій щодо дій працівників під час повітряних тривог. Робота під час ймовірних ракетних обстрілів є серйозним порушенням безпеки праці. Та й загалом, працівники є більш спокійними, зосередженими та вмотивованими, коли відчувають, що керівництво дбає про кожного з них.

Отже, система мотивації адміністративно-управлінського персоналу в умовах воєнного стану на нинішньому етапі розвитку нашої країни вирішує ряд задач, які стоять перед адміністративно-управлінським персоналом підприємства, і це можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, та відповідних умов які здатні спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Одним із головних факторів, що забезпечує розвиток підприємства, в сучасних умовах стає оптимізація системи мотивації адміністративно-управлінського персоналу

підприємства. Саме орієнтація адміністративно-управлінського апарату підприємства на людський фактор дозволяє отримати зростання ефективності праці, сприяє підвищенню рівня капіталізації організації.

Ключові слова: адміністрація, управлінський персонал, війна, мотивація.

Список використаних джерел:

1. Амоша О. І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. матеріали / О. І. Амоша, О. Л. Єськов, Н. Д. Дарченко ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : [Ін-т економіки промсті НАНУ], 2011. – 199 с. : рис., табл.
2. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія / Т. І. Лепейко, О. І. Пушкар, О. М. Миронова та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 252 с.

Сутніість адаптивного підходу до забезпечення розвитку підприємств малого й середнього бізнесу в умовах воєнного стану

Володимир Галіка

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

Марта Копитко

*д.е.н, професор, кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MartaKI@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6598-3798*

Проблеми розвитку підприємств малого й середнього бізнесу стають увагу багатьох науковців й практиків. Так, до прикладу, Турчак [1] зосереджується на аналізі сучасного стану малого бізнесу в Україні, висвітлюючи проблеми та перспективи його розвитку. Цей матеріал важливий для визначення контексту, в якому функціонує малий бізнес. Як відмічає Гананенко [2] саме через державну підтримку розкривається потенціал малого й середнього бізнесу в Україні. При цьому, не останню роль відіграють й банківські установи [3]. Фінансова підтримка важлива в будь-яких умовах, а в умовах конфлікту її роль може бути ще більш критичною. Проте умови воєнного стану вносять свої негативні корективи в дослідження проблематики. Однією з ключових проблем є нестабільність економічного середовища, що важко передбачити та адаптувати для підприємств. Окрім того, збільшується ризик втрати доступу до фінансових ресурсів та зниження інвестиційної активності через неспокій і невизначеність. По своїй сутності, воєнний стан уможлиблює зменшення сприятливого бізнес-клімату та підвищує навіть рівень корупції. Невизначеність щодо перспектив інвестування та власності може вплинути на рішення підприємців та обмежити їхню готовність до розвитку й інновацій.

Відтак, в умовах воєнного стану, коли економічна ситуація надзвичайно нестабільна, а загрози непередбачувані, адаптивність дозволяє підприємствам малого й середнього бізнесу ефективно пристосовуватися до нових реалій, шукати альтернативні шляхи безпекового розвитку та забезпечувати стійкість у складних й гіпердинамічних умовах.

Виділимо основні сутнісні ознаки адаптивного підходу до забезпечення розвитку підприємств малого й середнього бізнесу:

1. Адаптивний підхід передбачає готовність підприємства швидко змінювати свою стратегію та дії відповідно до змін у зовнішньому середовищі.
2. Адаптивний підхід передбачає активне використання інноваційних рішень та технологій.
3. Адаптивний підхід вимагає розробки стратегії, яка враховує нестабільність та невизначеність у середовищі.
4. Постійна і ефективна внутрішня та зовнішня комунікація.

5. Вивчаються помилки, висока важливість постійного вдосконалення та навчання.

6. Постійний моніторинг за ринковими тенденціями, змінами у потребах та ефективно реагують на зовнішні виклики.

Таким чином, під адаптивним підходом до забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу слід розуміти стратегічну та динамічну структуру, яка підкреслює гнучкість, інновації та оперативність в управлінні та сприянні зростанню малих та середніх підприємств. При цьому, цей підхід покликаний забезпечити постійний моніторинг зовнішніх факторів, які можуть негативно впливати на систему безпеки підприємств малого й середнього бізнесу.

В умовах воєнного стану стають очевидними актуальність та важливість адаптивного підходу до забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу. Цей підхід втілює здатність бізнесу динамічно реагувати на виклики, що виникають у зв'язку з винятковими обставинами воєнного стану. У ньому наголошується на необхідності для малого й середнього бізнесу швидко коригувати стратегії, операції та бізнес-моделі перед невизначеністю, нормативними змінами та підвищеними ризиками, пов'язаними з умовами воєнного стану. Адаптивний підхід у цьому контексті є активною та стійкою позицією, що дозволяє малому й середньому бізнесу долати збої, підтримувати безперервність роботи та сприяти економічній стабільності в періоди підвищених заходів безпеки.

Відтак, малий й середній бізнес повинен оперативно реагувати на проблеми нестабільності, зміни в законодавстві та загрози безпеки. Адаптивність дозволяє швидко переглядати стратегії, переналагоджувати бізнес-процеси та впроваджувати інновації, забезпечуючи необхідну гнучкість для збереження функціонування в умовах кризи. Цей підхід стає ключовим для забезпечення попросту виживання підприємств малого й середнього бізнесу, зберегти економічну стійкість та підтримати внутрішньогосподарські процеси в безпечному середовищі.

Окреме питання до цифровізації і її стрімкого розвитку. Цифрові рішення дозволяють підприємствам ефективно використовувати дані, швидко впроваджувати нові технології, удосконалювати виробничі процеси та забезпечувати комунікацію в умовах обмежень. Таким чином, саме дослідження впливу цифровізації на розвиток підприємств малого й середнього бізнесу повинно стати увагою подальших досліджень.

Ключові слова: управління, підприємство, цифровізація, малий й середній бізнес, воєнний стан.

Список використаних джерел:

1. Турчак В. В. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. Молодий вчений.* № 1, 2013, 39–44.
2. Поповенко Н. С., Ганенко О. В. *Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні. ЕКОНОМІКА: реалії часу.* № 1 (2), 2012, 126–132.
3. Кузнєцова Л. В. *Вплив банківської системи України на розвиток малого і середнього бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень.* № 2 (45), 2012, 249–254.

Перспективи використання криптовалют у сфері вищої освіти

Богдан Салій

аспірант,

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

e-mail: bogdan.salij@gmail.com,

ORCID: 0000-0002-1012-7959

Ірина Мігус

професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою,

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

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

ORCID: 0000-0001-6939-9097

Криптовалюти як новий вид цифрової валюти нині набувають значної популярності і вже широко застосовуються для оплати послуг і товарів у різних країнах світу. З розвитком використання криптовалют у різних сферах набувають актуальності дослідження цього феномену в системі вищої освіти.

Криптовалюти революціонізували глобальний фінансовий ландшафт та є предметом досліджень як науковців, так і практиків у сфері менеджменту, фінансів та ін. Зокрема, це Andreas M. Antonopoulos, відомий експерт у сфері біткоїна та блокчейну; Vitalik Buterin, співзасновник блокчейн-платформи Ethereum. Різні аспекти блокчейну та криптовалют досліджує MIT Media Lab: Медіа-лабораторія Масачусетського технологічного інституту. Провідну команду дослідників зібрано в Blockchain Research Institute (BRI), які досліджують різноманітні аспекти впровадження блокчейну в різні галузі. Крім дослідницьких інституцій, правові, регуляторні та технічні аспекти криптовалют та блокчейну досліджують і неурядові організації, приміром Coin Center. В Україні лише формується когорта науковців, які зосереджують увагу на вивченні цих питань. В науковому дискурсі вирізняються роботи І.Мігус, Близнюк О., Пилявця В. та ін.

Метою дослідження є дослідити зарубіжний досвід використання криптовалют у сфері вищої освіти в різних європейських країнах для визначення викликів і можливостей такого використання в Україні.

Для досягнення було використано комбінований метод, що об'єднує якісні та кількісні методи дослідження. Використано, зокрема, порівняльний аналіз для вивчення підходів та механізмів, які використовуються різними європейськими країнами, вивчення конкретних кейсів, проведено збір та аналіз даних.

Зростання популярності криптовалют таких, як Bitcoin та Ethereum, викликало значний інтерес суб'єктів господарювання та фізичних осіб у всьому світу [1]. В США криптовалюти активно використовуються для оплати товарів і послуг, в т.ч. в ресторанах та інтернет-магазинах. В Японії прийнято законодавство, яке легалізує біткоїн як засіб платежу. Багато магазинів і компаній дозволяють своїм клієнтам розраховуватися криптовалютами. Криптовалюти та блокчейн-технології отримали визнання в Швейцарії, де багато компаній і навіть університети приймають криптовалюту як засіб платежу. Це свідчить про те, що невдовзі цифрові валюти можуть стати загальноприйнятим засобом оплати в

освітньому секторі. В кількох університетах в США та Європі вже є успішна практика з використанням криптовалюти. Наприклад, окремі університети приймають пожертвування в криптовалюті та пропонують спеціальні курси з блокчейн-технологій і криптовалют. Наразі в Європі лише обмежена кількість освітніх установ дозволяють оплату в криптовалюті, приміром університет Люцерни в Швейцарії. Проте, це може змінитися в майбутньому, оскільки інтерес до цього способу платежу зростає, а отже заклади вищої освіти як суб'єкти господарювання мають бути готовими до впровадження криптовалют в систему оплати за освітні послуги та інші товари чи послуги.

Однак для широкомасштабного впровадження цього підходу потрібні значні зусилля для регулювання цього процесу [1]. Із зростанням популярності та використання криптовалют уряди держав стикаються з викликом розробки ефективних механізмів регулювання цього новоствореного класу активів. Відтак розгортаються наукові та прикладні дослідження в цій сфері. В Університеті Кембриджу створено Cambridge Centre for Alternative Finance, що вивчає альтернативні фінансові технології, включаючи криптовалюту та блокчейн. Національний університет Сінгапуру також є одним з світових центрів досліджень в галузі блокчейн та фінтех.

Перспективи використання криптовалюти в оплаті за освітні послуги можуть бути різноманітними і залежать від розвитку цифрових технологій та інших інновацій. На основі опрацьованих джерел [2-4] можемо визначити кілька можливих перспектив використання криптовалют в сфері вищої освіти:

1. Розширення доступу до освіти, оскільки використання криптовалюти може полегшити міжнародні оплати та зменшити бар'єри для студентів з різних країн. Глобальний доступ до освіти передусім актуальний для онлайн-освіти та дистанційного навчання.

2. Ефективне фінансування, швидкі та ефективні транзакції. Завдяки криптовалюті можуть значно прискорюватися процеси оплати та знижуватися витрати на перекази, що буде вигідним для міжнародних студентів та науковців і дослідників.

3. Розвиток нових моделей оплати: Використання криптовалюти може сприяти розвитку нових, інноваційних моделей оплати, таких як мікроплатежі за окремі курси чи матеріали. Це може зробити освіту більш доступною та гнучкою.

4. Забезпечення прозорості й безпеки фінансових операцій, оскільки технологія блокчейн, яка лежить в основі багатьох криптовалют, може забезпечити високий рівень безпеки і прозорості. Це може бути корисним для управління фінансами в освітніх інститутах та уникнення фінансових маніпуляцій.

Однак, разом з цими перевагами, університети зіткнуться з новими викликами в своєму управлінні та неодмінно змушені будуть вирішувати важливі проблеми, такі як волатильність цін криптовалют, регуляторна нечіткість, дотримання конфіденційності та безпеки. Використання криптовалют в освітній сфері потребуватиме запровадження відповідних правових інструментів та

стандартів. Перспективи використання криптовалюти в оплаті за освітні послуги в Україні залежать від розвитку блокчейн- технологій та розповсюдження цифрових валют.

Використання криптовалют спричиняє унікальні виклики через їх децентралізований характер, міжнародні транзакції та складну технологію, яка їх підтримує, таку як блокчейн. На відміну від традиційних валют, криптовалюти не випускаються або контролюються центральними банками, що робить регулювання їх використання та оподаткування, зокрема в університетах, як суб'єктах господарювання, більш складними. Проблеми, які можуть виникнути при використанні криптовалюти в освітніх послугах, включають волатильність цін, недостатню регуляторну чіткість, проблеми з безпекою, а також обмежену прийнятність криптовалют у суспільстві. Однак в близькій перспективі використання криптовалют в системі вищої освіти як підсистемі національної економіки набуватиме все більшого обсягу, що передбачає необхідність подальших цілеспрямованих наукових досліджень.

Ключові слова: криптовалюта, блокчейн, вища освіта, університет.

Список використаних джерел:

1. White, S. (2023, March 20). *Understanding Cryptocurrency Taxation in Europe. Crypto Insights.* Режим доступу: <https://www.cryptoinsights.com/blog/cryptocurrency-taxation-europe>.
2. Andreas M. Antonopoulos (2017, June) *Mastering Bitcoin: Programming the Open Blockchain.* Режим доступу: <https://dl.ebooksworld.ir/motoman/Oreilly.Mastering.Bitcoin.Unlocking.Digital.Cryptocurrencies.www.EBooksWorld.ir.pdf>.
3. Mihus I. *Evolution of practical use of blockchain technologies by companies / I. Mihus // Economics, Finance and Management Review. - 2022. - № 1(9). - Pp. 42-50. DOI <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-1-42>. Режим доступу: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/177/121>.*
4. Балазюк О., Пилявець В. (2022). *Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. Економіка та Суспільство. Випуск № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13>.*

Концептуальні особливості прийняття управлінських рішень у процесі функціонування агрофірм в умовах широкомасштабної агресії росії

Вікторія Генчевська

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

Одним із пріоритетних шляхів удосконалення науково-методичного підходу щодо логістичного управління розвитком та функціонуванням вітчизняних агроформувань в сучасних умовах російсько-української війни є досягнення агропромисловим комплексом рівня стійкого розвитку та його ефективного функціонування. Слід зазначити, що до агроформувань входить широкий спектр підприємств, а саме фермерські господарства (малі, сімейні, середні тощо), сільськогосподарські підприємства (агрофірми, агрохолдинги), а також селянські об'єднання. Ми пропонуємо зупинитись на такому виді агропідприємств як агрофірми, оскільки, на нашу думку, в умовах широкомасштабної агресії росії на Україну значно підвищується роль агрофірм щодо забезпечення продовольчих потреб населення, Збройних Сил України, задоволення потреб в імпорті сільськогосподарської продукції та інших потреб, що стосуються продовольчої безпеки країни в цілому. Окрім того, цей вибір обґрунтовується ще й тим, що інші види агропідприємств, наприклад як фермерські, у нашій країні не відіграють такого великого значення порівняно з іншими країнами ЄС (Польща, Франція, Угорщина, Німеччина та інші).

В умовах російсько-української війни значно підвищується роль безперервного та ефективного функціонування агрофірм безпосередньо в цих умовах, оскільки, наприклад, таке поняття як розвиток характеризується стратегічною складовою і розраховане на більшу довгу перспективу. Однак успішне функціонування агрофірм неможливе без прийняття ефективних, швидких та якісних управлінських рішень, що також стає все більш актуальним під час ведення російсько-української війни та обґрунтовує актуальність даної статті. Тому, на наш погляд, у воєнний стан забезпечення вітчизняних агрофірм прийняттям більш швидких, гнучких та ефективних управлінських рішень є актуальним науковим завданням і потребує невідкладного вирішення, оскільки у сучасних умовах господарювання неможливо уявити агрофірму, яка функціонує без управлінських рішень. Саме від їх ефективності залежать її конкурентоспроможність та можливість її подальшого розвитку, тому питання вдосконалення процесу розроблення і прийняття управлінських рішень є одним із пріоритетних напрямів дослідження у сучасних науці та практиці.

Концептуальні особливості прийняття управлінських рішень в сучасних умовах, насамперед у процесі функціонування агрофірм, досліджено у

працях таких науковців як Петруні Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. [1], Кисельова О. О. [2], Сумця О. М., Івашка В. [3], Ярославського А. О. [4], Костенко О. М. [5], Ковтун В. А. [6].

Метою дослідження є обґрунтування концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у процесі функціонування агрофірм на основі проведення аналізу реалізації цього процесу в умовах широкомасштабної агресії росії.

Вторгнення російськими окупантами спричинило руйнування складних процесів й логістичних ланцюгів, які систематично налагоджувались аграріями протягом багатьох років. Попри отримання величезних збитків, масштабне замінування посівних полів, неможливість отримання доступу до багатьох аграрних територій, блокування морських портів, знищення техніки й складів, український агробізнес продовжує налагоджувати логістичну сферу, співпрацює з міжнародним ринком та розширює свої виробництва на заході країни. Зрозуміло, що в цих складних умовах, процес функціонування агрофірм потребує від менеджменту прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень. Розглянемо їх більш детально.

Прийняття управлінських рішень являє собою процес свідомого вибору з переліку альтернатив певного варіанту дій, які найшвидше сприяють досягненню в майбутньому бажаного стану агрофірми [7].

На думку автора, процес прийняття управлінських рішень має обов'язкові основні складові: проблемну ситуацію, що склалася та потребує вирішення; цілі, яких потрібно досягти; набір певних альтернатив та обґрунтування вибору однієї з запропонованих альтернатив.

Метою управлінського рішення в будь-якій сфері діяльності, насамперед в агросфері, є забезпечення регулюючого впливу на об'єкт управління з ціллю досягнення мети організації чи установи. Саме через те, що від якості управлінських рішень залежить досягнення мети діяльності організації чи установи їх формування та вибір повинні відбуватися на основі наукового підходу [7].

Саме такий підхід до загальних управлінських рішень висвітлено у роботі таких науковців як Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. [7]. Автори зазначають, що управлінські рішення повинні бути:

1. науково обґрунтованими, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління, педагогіка, психологія; враховувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на всебічному аналізі певної проблеми;

2. своєчасними, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації, породжувати відчуття незадоволення учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності;

3. чітко сформульованими, тобто стисло і зрозуміло відображати зміст

проблеми і способи її розв'язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначати конкретний термін, протягом якого проблему потрібно розв'язати;

4. бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв'язання тих чи інших проблем;

5. передбачати механізм контролю виконання, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язковість його виконання [7].

Якщо розглядати більш детально управлінські рішення як цілий процес, то розроблення та прийняття раціональних управлінських рішень має такий загальний вид [8]:

- постановка управлінського завдання, мети, що визначає необхідність прийняття управлінського рішення;
- встановлення критеріїв ефективності підготовки та реалізації управлінського рішення;
- проведення обґрунтованого аналізу можливих альтернативних рішень;
- вибір оптимального управлінського рішення з проаналізованих альтернативних;
- вибір виконавців та контролюючих осіб за протіканням процесу реалізації управлінського рішення;
- контроль доведення інформації до виконавців та інших осіб, що залучені до виконання управлінського рішення;
- проведення поточного контролю над реалізацією управлінського рішення за встановленими нормами, критеріями, планами;
- оцінка результативності впровадження управлінського рішення, аналіз ефективності наслідків прийнятого рішення, оцінка переваг у реалізації вибраного управлінського рішення та втрачених можливостей (якщо такі мали місце), умовний аналіз та оцінка реалізації альтернативних рішень та їх ефективності за вже відомими умовами впровадження управлінського рішення.

Тому на основі праць попередників, розроблений механізм прийняття управлінських рішень на агрофірмах як багатокomпонентний управлінський процес, який реалізується поетапно у формі поетапних дій, а саме нами приведені етапи прийняття рішень у контексті забезпечення стійкого функціонування агрофірм в умовах російсько-української війни:

Етап 1. Виникнення або прогнозування та попереднє формулювання проблеми.

Етап 2. Точне формулювання проблеми.

Етап 3. Оцінка ймовірних ризиків і перевірка ступенів їх впливу на процес стійкого функціонування агрофірм в умовах російсько-української війни.

Етап 4. Аналіз проблеми, постановка цілі рішення.

Етап 5. Вибір критеріїв ефективності з метою оцінки рівня стійкого функціонування агрофірм в умовах російсько-української війни.

Етап 6. Розробка варіантів управлінських рішень і рекомендацій, коригування управлінських рішень з урахуванням впливу факторів пов'язаних з росій-

сько-українською війною.

Етап 7. Зіставлення варіантів та вибір основи рішення.

Етап 8. Розробка та ухвалення методу виконання залежно від обраної основи рішення.

Етап 9. Практична реалізація розробленого комплексу організаційно-управлінських і фінансово-економічних заходів в умовах російсько-української війни.

Етап 10. Контроль виконання рішення.

Етап 11. Оцінка ефективності управлінських рішень, що реалізуються, у контексті адаптації виробничої системи агрофірм в умовах російсько-української війни.

Етап 12. Внесення в механізм управлінських рішень коригувань і поправок з метою забезпечення стійкого функціонування агрофірм в умовах російсько-української війни.

Таким чином нами обґрунтовані концептуальні особливості прийняття управлінських рішень у процесі функціонування агрофірм на основі проведення аналізу реалізації цього процесу в умовах широкомасштабної агресії росії. Розроблені етапи прийняття рішень у контексті забезпечення стійкого функціонування агрофірм в умовах російсько-української війни.

У перспективі подальших досліджень пропонується удосконалити науково-методичний підхід до аналізу ефективності логістичного управління розвитком та функціонуванням вітчизняних агрофірм.

Ключові слова: агрофірма; управлінське рішення; функціонування; російсько-українська війна.

Список використаних джерел:

1. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. *Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. 4-те вид.* Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
2. Кисельов О. О. *Прийняття управлінських рішень: підручник: КНОРУС, 2020. 170 с.*
3. Сумець О. М., Івашко В. *Удосконалення процесу контролю управлінських рішень. Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку: матеріали доповідей VIII наук.-практ. конф. з міжнародною участю, м. Харків, 1 листопада 2019 р. / Національний фармацевтичний ун-т. Харків, 2019. С. 146-148.*
4. Ярославський А. О. *Формування механізму управління економічною безпекою підприємств: дис ... д-ра філософії: 051. Вінниця, 2020. 228 с.*
5. Костенко О.М. *Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <http://bitly.ws/Cq7w> (дата звернення 01.10.2023).*
6. Ковтун В. А. *Впровадження автоматизованих логістичних рішень у діяльності аграрних підприємств. ВУНПІК «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі». Київ, КНТЕУ, 13 березня 2019 р. С. 107-110.*
7. Брюшкова Н.О., Ніколюк О.В., Удовіця О.Ф. *Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. URL: <http://www.du.nauka.com.ua/?op=1&z=1605> (дата звернення: 06.11.2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.39.*
8. Жовковська Т. Т. *Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 19. С. 146–150.*

Вплив євроінтеграційних процесів на стратегічне планування агропідприємств України

Ярослав Коханюк

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

Ірина Мігус

*професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irynamp@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6939-9097*

У контексті зростаючої глобалізації та забезпечення високої конкурентоспроможності, впровадження європейських стандартів управління стає важливим кроком для українських агропідприємств. Вони повинні впроваджувати нові стратегії, щоб зберігати свою конкурентоспроможність. Вступ України в європейський економічний простір надає агропідприємствам можливість розширити свої ринки збуту. Участь в євроінтеграційних процесах може сприяти встановленню партнерств з європейськими компаніями, що відкриває нові можливості для співпраці та обміну досвідом [1].

Взаємодія з європейськими структурами сприяє стабільності економічного середовища, що є ключовим аспектом для стратегічного планування. Відповідність європейським стандартам може сприяти підвищенню довіри споживачів, що має велике значення для конкурентоспроможності бренду українських агропідприємств. Вимоги та стандарти Європейського Союзу (ЄС) в сфері агропідприємництва можуть бути визначені на основі різних аспектів, таких як якість продукції, стандарти безпеки, сталість та екологічність [3,4]. Стандарти ЄС враховують питання безпеки щодо вживання продукції, включаючи обмеження використання пестицидів, гербіцидів та інших хімічних речовин. ЄС встановлює вимоги до ідентифікації та прозорості виробництва, що дозволяє відстежувати шлях продукції від ферми до столу.

Під впливом європейських стандартів агропідприємства України модернізують свої технології та виробничі процеси для відповідності європейським вимогам. Новий контекст вносить елементи ризику та невизначеності. Стратегічне планування повинно враховувати ці фактори для ефективного управління [2].

Європейські стандарти вимагають не лише технічних змін, але й оновлення управлінських практик. Використання інновацій у сфері управління допоможе забезпечити ефективно впровадження всіх необхідних змін. Агропідприємства, які вчасно впроваджують інновації, мають значні технологічні переваги на ринку. Впровадження інноваційних рішень стає запорукою сталого розвитку агропідприємства в умовах євроінтеграції, сприяючи його тривалому успіху на ринку та відповідності високим стандартам [5].

Ці стандарти та вимоги можуть визначати стратегічний розвиток агропідприємства, оскільки вони визначають, якість продукції, методи виробництва, умови праці та етичні аспекти бізнесу.

Враховуючи різноманітні аспекти, такі як регулювання, стандарти якості, торгівля, технологічні інновації, екологічні норми були розроблені рекомендації щодо оптимізації стратегічного управління з урахуванням вимог європейських стандартів:

1. Відповідність стандартам та регулюванням: відповідність всіх аспектів діяльності компанії з вимогами європейських стандартів та нормативів.

2. Стратегічне планування: розробка чіткої стратегії, яка враховує особливості ринку, конкурентні переваги, ризики та можливості.

3. Технологічні інновації: впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності, зменшення витрат і відповідності екологічних стандартів.

4. Якість продукції та послуг: забезпечення високої якості продукції та послуг відповідно до європейських стандартів якості.

5. Сталість ланцюгів постачання: збалансоване керування ланцюгами постачання для забезпечення якості та ефективності на кожному етапі.

6. Екологічна відповідальність: впровадження практик та технологій, спрямованих на зменшення впливу діяльності компанії на довкілля.

7. Кадровий розвиток: розвиток персоналу та забезпечення їхньої кваліфікації для ефективного впровадження стратегії компанії.

8. Торгівля та міжнародний розвиток: активна участь у міжнародній торгівлі та розвиток стратегій для взаємодії з різними ринками.

9. Ефективне внутрішнє управління: забезпечення ефективного управління та комунікації всередині організації.

10. Аналіз ринку та конкуренції: постійний аналіз ринків та конкурентів для забезпечення конкурентоспроможності.

Оптимізація стратегічного управління має бути багатокроковим процесом, який охоплює адаптацію технологій, навчання персоналу, використання ресурсів, вивчення ринку та активну співпрацю. Такий підхід дозволяє агропідприємствам досягти сталості та високого стандарту якості продукції, відповідати вимогам споживачів та впевнено виходити на міжнародний ринок.

Отже, запровадження європейських стандартів управління в агропідприємствах України є важливим кроком для їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку. Вдосконалення стратегій та вивчення вимог ринку сприятимуть утриманню високих стандартів продукції й послуг та задоволенню потреб споживачів. Рекомендації, які стосуються інновацій, співпраці та сталого використання природних ресурсів, допоможуть агропідприємствам розширювати горизонти та зберігати екологічну сталість. В цілому, впровадження європейських стандартів відкриває нові можливості для українських агропідприємств та сприяє їхньому успішному розвитку в умовах євроінтеграції.

Ключові слова: інновації; конкурентоспроможність; євроінтеграційні процеси; стратегічне планування; агропідприємства; європейські ринки.

Список використаних джерел:

1. Угода про асоціацію України з ЄС. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
2. Синецька Є.Р. (2021). Перспективи розвитку українського аграрного ринку в контексті європейської інтеграції. *BIOECONOMY AND AGRARIAN BUSINESS*, 12(1): 62-72. [hΣp://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy2021.01.006](https://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy2021.01.006).
3. Kharazishvili, Y., Kwilinski, A., Dzwigol, H., & Liashenko, V. (2021). Strategic European Integration Scenarios of Ukrainian and Polish Research, Education and Innovation Spaces. *Virtual Economics*, 4(2), 7–40. [https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.02\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.02(1)).
4. Khaustov, V.K. (2018). Innovatsiinyi vymir kursu Ukrainy na yevrointehratsiiu [Innovative Dimension of Ukraine's Course on European Integration]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, 2, 135-150. <https://doi.org/10.15407/eip2018.02.135>.
5. Mihus, I. (2021). Tools for assessing corporate management in joint stock companies under the conditions of economic uncertainty. *Economics of uncertainty: content, assessment, regulation: a collective monograph*. Kyiv: KROK University. 287 p.

Корпоративні конфлікти: природа та причини виникнення

Андрій Пуш

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

Ірина Мігус

*професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irynamp@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6939-9097*

Загальновідомо, що метою будь-якого інвестора, зокрема акціонера АТ, є одержання максимального прибутку на капітал, вкладений до об'єкта інвестування. У переважній більшості випадків будь-який істотний конфлікт, пов'язаний з об'єктом інвестування, призводить до зниження прибутковості інвестиції.

Це зрозуміло: конфлікт призводить як до прямих витрат, пов'язаних з його розв'язанням та ліквідацією негативних наслідків конфлікту, так і до витрат непрямих (розрив господарських зв'язків із контрагентами, погіршення відносин із владою, формування негативної громадської думки про компанію і, як наслідок, про її продукцію, що призводить до падіння обсягів інвестування в компанію, реалізації її продукції тощо). За винятком, можливо, досить специфічних галузей бізнесу, наприклад, таких, як шоу-бізнес, де конфлікт (скандал) найчастіше сприяє зростанню популярності, інтересу публіки до продюсованого (фінансованого) інвестором проекту, до його виконавця.

Тому ставлення інвестора до конфлікту є, як правило, різко негативним. Для найшвидшої ліквідації конфлікту інвестор готовий витратити непропорційно великі ресурси і вдатись до неадекватних дій.

Коли ми говоримо про корпоративні конфлікти в АТ, то перший, основний принцип, який ми маємо усвідомити – такі конфлікти закладені в самій природі АТ. Парадоксально, але багато в чому корпоративні конфлікти є одним із джерел організаційного і економічного розвитку АТ.

У західній політології і соціології існує досить цікава і багаторазово підтверджена практикою “теорія скандалу”. В ній йдеться про те, що якісні позитивні зміни в будь-якій бюрократичній системі відбуваються лише тоді, коли будь-яка вада системи призводить до серйозного розладу в роботі системи, що супроводжується публічним скандалом і швидким формуванням різко негативного сприйняття цієї системи громадською думкою. Нещодавній приклад: реформування системи звітності публічних компаній у США після фінансового краху компаній Enron та WorldCom.

Найважливішими особливостями організаційно-правової і економічної природи класичного АТ, що неминуче породжують конфлікти різної величини і виду, є:

- наявність низки самостійних акціонерів-співвласників, економічні підходи та інтереси яких щодо АТ не збігаються;

- різна кількість акцій, якими володіють акціонери, і, як наслідок, різний обсяг їх відповідних прав у АТ, контролю над АТ і ризиків інвестування в АТ;

- “поділ влади” в АТ на “законодавчу” (загальні збори акціонерів (далі – ЗЗА), спостережну раду), “виконавчу” (правління) і “судову” (ревізійна комісія);

- відмежування “реальних” власників (акціонерів) від “реальної” власності (майна АТ) за допомогою інститутів акції і юридичної особи (АТ);

- наявність власників-акціонерів і найманих робітників (керівництво, інший персонал АТ);

- взаємодія АТ, його акціонерів і менеджерів із широким колом контрагентів, економічні підходи і інтереси яких щодо АТ не збігаються з інтересами АТ (господарючі суб’єкти, влада, засоби масової інформації, політичні групи тощо).

Завдання сучасного керівника, зокрема юриста і інвестора, щодо корпоративних конфліктів полягає у тому, щоб мінімізувати негативний вплив конфліктів на діяльність АТ і отримати від них максимальну користь. Для цього слід навчитися:

- прогнозувати конфлікти;

- попереджувати тяжкі форми конфліктів;

- управляти існуючими конфліктами з метою мінімізації їх негативного впливу на АТ і переведення конфліктів у конструктивне русло з метою отримання користі для АТ.

За суб’єктивним складом учасників типових корпоративних конфліктів останні можна умовно розділити на конфлікти між:

- акціонерами АТ (мажоритарними та міноритарними; державою, в особі уповноваженого органу, та приватними);

- інсайдерами (топ-менеджерами АТ) та аутсайдерами (портфельними інвесторами, дрібними незалежними власниками акцій);

- акціонерами та найманими топ-менеджерами АТ.

За типом правовідносин типові і найбільш значимі корпоративні конфлікти можна розділити на конфлікти, пов’язані зі:

- скликанням, підготовкою і проведенням загальних зборів акціонерів;

- формуванням органів управління АТ;

- виплатою дивідендів;

- проведенням додаткового випуску акцій АТ;

- створенням дочірніх підприємств АТ та господарських товариств за участю АТ;

- реорганізацією АТ;

- продажем акціонером акцій закритого АТ стороннім особам, тобто не цьому товариству та не особам, які є акціонерами цього АТ;

- угодами щодо розпорядження значними активами АТ.

Основними зовнішніми причинами, що сприяють виникненню і розвитку

корпоративних конфліктів, є:

1. недосконале корпоративне законодавство України, зокрема:

- “білі плями” (нормативна неврегульованість низки правовідносин);
- суперечливість;
- застарілі норми (що не відповідають сучасним економічним умовам);
- нестабільність;

2. недосконала судова система, зокрема:

• низька кваліфікація суддів, які розглядають корпоративні спори, в галузі корпоративного права;

- відсутність спеціалізації суддів із корпоративних спорів;
- корупція;
- політизація;

3. сильна політизація і адміністративне втручання в економіку органів державної виконавчої влади та їх посадовців, зокрема:

• наявність у власності держави великих пакетів акцій;

• широкі повноваження органів державної влади і управління у сфері економіки;

• корупція серед чиновників;

• репресії щодо великих акціонерів з політичних мотивів;

• низька корпоративна культура акціонерів і керівництва АТ, зокрема:

• незнання законодавства;

• переважання короткострокового планування та інтересів над довгостроковими (що, загалом, відображає венчурний, тобто ризиковий і ситуативний характер інвестування в акції українських АТ, що є, здебільшого, результатом триваючої економічної, політичної та правової нестабільності в Україні);

• прагнення максимально обмежити доступ до інформації про організацію та діяльність АТ (що, зокрема, є наслідком “багаторівневої”, тобто подвійної, потрійної “тіньової”, бухгалтерії підприємств, що ведеться з метою протизаконного “податкового планування”);

• відсутність спеціалізованої бізнес-освіти;

• відсутність тривалої корпоративної традиції в економіці та суспільстві.

Ключові слова: акціонерне товариство; корпоративний конфлікт; акціонер; управління.

Список використаних джерел:

1. *Корпоративне управління в системі економічної безпеки акціонерних товариств України* [І.П. Мігус, Л. М. Худолій, М.П.Денисенко, С.П. Міхно] - Черкаси: ТОВ «Маклаут» – 2012. - 274 с.

2. Мігус І.П., Дудченко Н.В. (2013). *Транспарентність банку як складова механізму забезпечення його економічної безпеки. Бізнес-Інформ. №10. С. 322–327.*

Veterans at the forefront of innovation: a driver for economic growth through transforming corporate culture management

Liyousa Taghikilandamavandi

*PH.D student at Management technologies Department,
University of Economics and Law «Krok», Kyiv, Ukraine,
e-mail: tagikilani@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-8796-830X*

The corporate landscape is evolving, emphasizing innovation as a cornerstone for growth and sustainability. Corporate culture plays a pivotal role in fostering innovation within organizations. Recently, there has been a notable shift in recognizing the valuable skills and experiences of military veterans and integrating them into the corporate world.

The evolution of contemporary business dynamics is marked by an increasing awareness of the immense value that diverse perspectives and experiences bring to the corporate world. One of the most potent sources of untapped potential lies in the skill sets, mental fortitude, and adaptability of military veterans transitioning from the battlefield to the boardroom. This shift, often underappreciated, represents a transformative force in corporate culture management and innovation within the realm of forward-thinking companies.

Veterans, upon transitioning into civilian roles, bring with them a wealth of skills, knowledge, and experiences garnered from their time in the armed forces. The military instills in them a unique set of attributes, including adaptability, resilience, leadership, and effective decision-making, all of which constitute essential components of a progressive corporate culture. Effectively integrating veterans into the workforce during and after times of war requires a multifaceted approach. Tailored onboarding and training programs provide insights into the company's culture, values, and workflows, aiding veterans' navigation of the corporate landscape. Mentorship and peer support initiatives, led by experienced veterans, address potential isolation and integration struggles, fostering a sense of belonging.

Specialized attention to mental health and trauma challenges is essential, with services and a stigma-free environment promoting open dialogue. Recognizing and appreciating veterans' contributions through employee recognition programs creates a positive work environment. Flexible work arrangements, a diverse and inclusive workplace culture, and effective communication channels cater to veterans' unique needs. Skills development programs, conflict resolution strategies, regular feedback mechanisms, and continuous education initiatives ensure veterans remain relevant, empowered, and supported in their roles. In overall, a holistic and strategic approach tailored to veterans' needs is crucial for creating a supportive and inclusive work environment, allowing veterans to thrive and contribute meaningfully to organizational success.

Integrating veterans into companies during and after times of war yields numerous positive impacts on the economic growth of a country. Leveraging the specialized

skills acquired during military service, veterans contribute significantly to productivity and innovation across diverse industries. This not only reduces unemployment rates but also fosters economic stability during post-war periods, addressing the surge in veterans seeking civilian employment.

The inclusion of veterans in the workforce promotes diversity and inclusion within companies. Their diverse backgrounds and experiences stimulate creativity, problem-solving, and overall organizational effectiveness. Furthermore, military training emphasizes adaptability and innovation, instilling a culture of dynamism within companies, enhancing their competitiveness, and contributing to long-term growth.

Many veterans possess an entrepreneurial spirit developed during their military service. Supporting veteran-owned businesses and encouraging entrepreneurship among veterans can lead to the creation of new businesses and job opportunities, fostering economic growth. Additionally, successful integration of veterans into the workforce reduces the demand for government assistance programs, potentially resulting in government savings and the reallocation of resources to other critical areas.

Companies with a diverse workforce that includes veterans are often more competitive globally. The unique skills and experiences of veterans contribute to the development of innovative products and services, attracting international customers and enhancing global competitiveness. Moreover, companies that actively hire veterans demonstrate corporate social responsibility (CSR), contributing to a positive brand image that can attract more customers and investors.

As veterans become employed, they contribute to local economies by spending on goods and services, paying taxes, and participating in community activities. This positive impact on local communities can create a ripple effect, benefiting local businesses and services. Additionally, veterans bring a wealth of experience and institutional knowledge, contributing to more effective and efficient business operations, ultimately benefiting the overall economy.

Hiring veterans not only benefits individual companies but also plays a vital role in the broader economic landscape by fostering innovation, reducing unemployment, and contributing to the overall growth and stability of the country, both during and after times of conflict.

In the wake of the Russian-Ukrainian war, Ukraine is poised to witness a seismic demographic shift, with a projected 10% of its population becoming connected to veteran services. This surge is underlined by a fourfold increase in individuals obtaining veteran status post-war, reaching a staggering 5 million, alongside an additional 4 million family members affected. Amid this evolving landscape, the integration of veterans into the workforce emerges as a pivotal strategy with far-reaching implications for both individual livelihoods and the broader economic canvas of the nation.

The significance of hiring veterans extends beyond the immediate benefits to these individuals; it resonates as a strategic imperative for fostering economic growth and stability. The anticipated influx of veterans into the employment sector presents

a unique opportunity for companies to tap into a pool of talent enriched by qualities such as adaptability, resilience, leadership, and a strong work ethic. As these veterans transition from the battlefield to the boardroom, their diverse skill sets and experiences promise to infuse a breath of innovation and efficiency into corporate culture.

Beyond the corporate realm, the economic implications are profound. Integrating veterans into the workforce can serve as a driver for economic revitalization by creating employment opportunities, reducing unemployment rates, and fostering a skilled and dedicated workforce. Moreover, the commitment to hiring veterans reflects a societal acknowledgment of their sacrifices, contributing to a sense of national unity and shared responsibility.

In essence, the impending surge in the veteran population post-war presents a unique phase for companies and the country at large. By recognizing the value of veterans in the corporate landscape, Ukraine stands to not only honor the service and sacrifice of these individuals but also to harness their potential as a driving force for economic renewal and sustainable growth.

Список використаних джерел:

1. *From Battlefield to Boardroom Making the difference through values based leadership* Ivan Yardley, Andrew Kakabadse, Derrick Neal Pages 97-120 www.forbes.com/sites/tracybrower/2023/11/12/hiring-veterans-is-very-smart-5-significant-skill-sets-they-bring.
2. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/benefits-of-hiring-veterans>.
3. <https://www.linkedin.com/pulse/you-can-keep-your-standing-desk-trust-empowerment-new-stan-mechrystal/>.
4. <https://www.linkedin.com/pulse/from-battlefield-boardroom-5-universal-ways-shape-culture-jd-dolan/>.
5. <https://mva.gov.ua/ua/news/ce-kategoriya-potuzhnih-lyudej-ministr-u-spravah-veteraniv-rozpovila-pro-dopomogu-veteranam-i-yihnim-rodinam>.

Особливості системи мотивації управлінського персоналу

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*

На даний час у вітчизняних наукових дослідженнях недостає розробок особливостей побудови комплексної системи мотивації праці адміністративно-управлінського персоналу, який входить до складу промислово виробничого персоналу підприємства, та здійснює свою трудову діяльність в процесі управління виробництвом з великою часткою розумової та інтелектуальної праці.

Система мотивації управлінського персоналу часто ґрунтується на матеріальних стимулах. Інженерно-технічним працівникам та службовцям призначені стандартні зарплати, і періодично виплачуються бонуси з фонду матеріального стимулювання у випадку прибуткової роботи підприємства. Колектив зацікавлений у ефективній роботі компанії, оскільки прибуток створює можливість для додаткових виплат. Проте важко визначити індивідуальний внесок кожного учасника управлінського персоналу в загальний успіх.

Перш, ніж визначити напрями вдосконалення мотивації персоналу, необхідно розробити стратегічні цілі розвитку підприємства. В таких умовах можна буде перед керівництвом підприємства ставити нові цілі щодо досягнення ефективності роботи підприємства. При досягненні підприємством мотиваційних цілей (умова обов'язкова), оклад управлінських працівників, від яких залежить результат, збільшується на 40%, формуючи додаткову частину фонду оплати праці на плановий період.

Таким чином, керівники вищої ланки заохочуються за досягнення мотиваційних цілей шляхом преміювання при досягненні етапних рівнів, і при закріпленні виконаних результатів, їм підвищується базова заробітна плата.

У разі перевиконання плану за обсягами виробництва і реалізації товарної продукції, у підприємства з'являється можливість збільшувати оклади управлінського персоналу в структурі адміністративних витрат. Підприємству вигідніше виплатити співробітникам додаткову заробітну плату за рахунок збільшення адміністративних витрат, ніж з прибутку, так як прибуток обкладається податком. Тому доцільно на підприємстві впровадити систему гнучкої оплати праці керівників за досягнутими результатами [1].

Нематеріальне стимулювання праці управлінського персоналу передбачає розробку методів, які створюють атмосферу комфорту на роботі, викликають гордість за професійні досягнення, сприяють повазі серед колег та підлеглих, і забезпечують відчуття захищеності від можливих життєвих труднощів. Робоче місце топ-менеджерів має створювати спеціальний комфорт в процесі праці. Очевидно, що поліпшення умов праці можливе при досягненні успішних цілей

розвитку підприємства. Управлінський персонал повинен бути впевнений, що досягнення мотиваційних цілей призведе до забезпечення комфортних умов праці. Це має стати однією з пріоритетних задач в планах забезпечення опіки власників підприємства щодо управлінських кадрів.

Турботу про співробітників підприємство можна здійснювати шляхом вирішення частини проблем співробітників - за рахунок адміністративних витрат здійснювати не тільки обов'язкове соціальне страхування управлінських кадрів, але і медичне страхування працівників і членів їх сім'ї. У разі хвороби або операції, лікування буде здійснюватися в гарних умовах і за рахунок страховки. Оплата путівки на відпочинок з сім'єю за особливі заслуги перед компанією може розглядатися як морально-матеріальну винагороду [2].

Захищеність кадрів від непередбачених ситуацій може дати система матеріальної допомоги при необхідності виплачувати вартість контракту за навчання дітей. Підприємство може частково видавати безоплатну матеріальну допомогу, а також давати безвідсотковий кредит. Керівництво підприємства повинно дбати про своїх працівників. Зрозуміло, що збиткове підприємство нічим не може допомогти своїм працівникам. Керівні працівники повинні знати, що виконання мотиваційних цілей підприємства принесе не тільки дивіденди власникам, а й матеріальну і моральну винагороду за їх інтелектуальну працю.

Основою мотивації управлінського персоналу підприємства визначено такі напрямки:

1. Адміністративна мотивація: орієнтована на раціоналізацію розподілу робочого часу, спрямована на оптимізацію трудових процесів.
2. Соціальна мотивація: визначається формуванням корпоративної культури, яка сприяє взаєморозумінню та співпраці серед персоналу.
3. Економічна мотивація: передбачає надання конкурентоспроможної заробітної плати, що є формою матеріального стимулювання для приваблення, утримання та мотивації персоналу.

Ця система мотивації спрямована на досягнення комплексу цілей, які визначають роль працівника в системі управління підприємством в динаміці. Її вплив виявляється у покращенні якості трудового життя, причому співвідношення між цим та віком працівника виявляє значний вплив. Зазначено, що зовнішня мотивація та відчуття економічного добробуту, які базуються на матеріальних стимулах, вкладаються в основу цієї системи. Проте важливо контролювати їх, щоб сприяти активації інших механізмів, зокрема, нематеріальної мотивації.

Отже, системна мотивація відзначається наступними особливостями: сприяє формуванню та реалізації суспільно значущих цілей підприємства: збалансовано підтримує економічні цілі та суспільну відповідальність підприємства, виконує функцію комунікації між власником та працівниками: забезпечує взаєморозуміння між підприємством та окремими групами людей, або всередині груп, через процес мотивації. Також, варто зазначити що системна мотивація має дві аспекти: один аспект відноситься до рівня диференціації, структури та динаміки витрат на персонал, зокрема заробітної плати та економічних стимулів до праці;

другий пов'язаний із стилем управління, який використовують керівники.

Такий підхід до системи мотивації покликаний об'єднати економічні та соціальні аспекти, створюючи збалансовану систему, яка сприяє досягненню загальних цілей підприємства та взаєморозумінню між всіма зацікавленими сторонами.

Таким чином, система мотивації управлінського персоналу з високим рівнем стимулів дозволить залучити висококваліфіковані кадри на підприємство. Управлінці повинні знати, що при досягненні мотиваційних цілей власники і співробітники підприємства отримають додатковий дохід. Відчуття захищеності, великої родини, гордості за своє підприємство є додатковим стимулом до плідної роботи.

Ключові слова: система мотивації; управлінський персонал; стимулювання

Список використаних джерел:

1. Акименко Н.В., Мамонтенко Н.С. Системна мотивація Управлінського персоналу підприємства. *Бізнес-інформ* № 1. 2019.
2. Кравченко О.А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>.

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств

Олександр Баля

аспірант,

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

e-mail: BaliaOA@krok.edu.ua

Конкурентоспроможність – ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. При незмінних якісних характеристиках товару його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо [3]. Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Конкурентоспроможність підприємства у широкому сенсі можна визначити як здатність досягати власних цілей в умовах протидії конкурентів. З цього випливає, що оцінкою конкурентоспроможності підприємства може бути «співвідношення сил» між конкретною компанією та її основними суперниками на ринку. Тому в теорії менеджменту до основних конкурентів відносять підприємства, близькі за характеристиками та стратегічній поведінці, які створюють так звану «стратегічну групу». Питання дослідження конкурентоспроможності підприємства та способів її підвищення висвітлено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких: Акофф Р., Грейсон Дж., Кінг У., Томпсон А., Шендел Д., Амоша А. І., та ін. Вітчизняні науковці Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. визначають конкурентоспроможність підприємства як його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати вищу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів. Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, і тому вона є результатом діяльності всіх підрозділів підприємства у всіх напрямках виробництва та його обслуговування [1].

Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції [2]. Аби вести ефективну господарську діяльність варто уважно слідкувати за змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі, вміти передбачати їх та їхні наслідки, що можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Існує ряд факторів, на які слід звернути увагу, основні з них: економічні – можна деталізувати як: фінансові; маркетингові; політичні; управлінські; кадрові; технологічні; інноваційні. Усі фактори важливі, важко виділити найголовніші, та на думку автора, найбільший вплив мають політичні, управлінські та інноваційні. Від політичної ситуації у країні залежить й стан її економіки, тож з

цього впливає, що економічні фактори дещо залежать від політичних.

Сукупність факторів, які впливають на процес формування конкурентоспроможності підприємства, різні вчені поділяють за різними ознаками. Залежно від сфери походження фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні. Науково-технічні фактори відображують стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо. Організаційно-економічні фактори відображують, з одного боку, стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів у економічному просторі, загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей; з іншого боку ці фактори характеризують структуру та ефективність системи управління підприємства, рівень організації його маркетингової та фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів та організації праці, ступінь ефективності створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу та оперативного регулювання тощо. Соціальні фактори відображують стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівнях. Вплив цієї групи факторів на конкурентоспроможність підприємства є двобічним: з точки зору маркетингового аспекту, вони здійснюють суттєвий вплив на рівень, динаміку та специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку, а значить якоюсь мірою впливають на конкурентоспроможність продукції, що виробляється тим чи іншим підприємством; з позиції економічної ефективності, ці фактори певною мірою відбиваються на рівні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Екологічні фактори характеризують взаємозв'язок виробничо економічної діяльності підприємства зі станом оточуючого природного середовища. Політичні фактори здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найяскравіше виявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках, або при придбанні імпортних ресурсів.

Розглядаючи конкурентоспроможність підприємства як економічну категорію, важливо не лише визначити її місце та роль у функціонуванні підприємства на ринку, але й з'ясувати механізм підвищення конкурентоспроможності. Такий механізм повинен базуватися на засадах поєднання ринкового саморегулювання з державною інтервенцією в економічні процеси й формування середовища господарювання, що на практиці означає двоякий вплив на підприємство: з одного боку, підвищувати конкурентоспроможність підприємствозмушує ринок, з другого - макроекономічні умови господарювання, сформовані державою.

Таким чином, поняття конкурентоспроможності підприємства містить у собі великий комплекс економічних, правових та інших характеристик, що визначають положення підприємства на галузевому, регіональному або світовому

ринку. Цей комплекс може включати характеристики товару, обумовлені сферою виробництва, а також фактори, що формують у цілому економічні умови виробництва і збуту продукції. Рівень конкурентоспроможності фірми – дзеркало, в якому відображаються сукупні підсумки роботи практично всіх її служб, а також стан зовнішнього довкілля.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел:

1. *Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: Навчально-практичний посібник. – 2-е вид., перероб. та доп. / О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхова. К. : ВД «Професіонал», 2009. 280 с. 3.*
2. *Воробйов М. С. Чинники конкурентоспроможності продукції та їх характеристика. Бердянський університет менеджменту та бізнесу. 2012. № 4. С. 15-16.*
3. *Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.*
4. *Гончарук Т. І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду // Вісник Української академії банківської справи. 2010. № 2. С. 3-10.*

Управління громадянським та національно-патріотичним вихованням здобувачів освіти: нормативні засади

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

Актуальність теми. Зважаючи на потреби держави в умовах воєнного стану України одним із пріоритетних напрямів державної політики є національно-патріотичне та громадянське виховання свідомої молоді, яка готова стати на захист демократичної держави. Актуальність дослідження громадянського та національно-патріотичного виховання зумовлюється необхідністю державотворчих процесів на засадах гуманізму, демократії, соціальної справедливості. Формування та розвиток демократичної молоді залежить від нормативного забезпечення держави в управлінні закладами освіти, що є основним середовищем виховання. На основі наданої автономії закладам освіти створені умови для реалізації поставлених державою завдань щодо виховання української молоді.

Мета дослідження: здійснити аналіз нормативно-правових засад і визначити особливості управління закладами освіти щодо реалізації громадянського та національно-патріотичного виховання.

Інформаційна база. Дослідження питань управління закладами освіти здійснюють широке коло дослідників в державному управлінні, освітньому менеджменті та педагогіці, зокрема це праці В.Кременя, Л. Калініної, Л.Паращенко та інші. Проблеми національно-патріотичного та громадянського виховання перебувають в центрі уваги відомих українських дослідників таких, як П.Вербицька, С.Косянчук, О. Пометун та інші. Нормативно-правові акти, що складають основу регулювання державного управління в системі соціального та громадського виховання в системі освіти: Закон України (Далі – ЗУ) «Про освіту», ЗУ «Про повну загальну середню освіту», Концепція національно-патріотичного виховання в системі освіти України до 2025 р.

Методи дослідження. В процесі проведення дослідження використано емпіричний, системний, порівняльний методи, аналізу і синтезу та узагальнення.

Виклад результатів дослідження. Громадянське виховання – це конкретно-історична форма суспільного виховання як цілеспрямованого процесу формування громадянина конкретної держави, здатного успішно діяти в суспільстві з національною державою та соціумом і досягати благополуччя. Національно-патріотичне виховання є складовою громадянського виховання здобувачів освіти та реалізовується в закладах освіти.

Громадянське та національно-патріотичне виховання здійснюється на підставі нормативно-правових актів щодо державного управління в сфері освіти. До основних засад державної політики у сфері освіти та принципів освітньої

діяльності Закон України «Про освіту» зараховує:

- виховання патріотизму, поваги до культурних цінностей українського народу, його історико-культурного надбання і традицій;
- формування усвідомленої потреби в дотриманні Конституції та законів України, нетерпимості до їх порушення;
- формування поваги до прав і свобод людини, нетерпимості до приниження її честі та гідності, фізичного або психічного насильства, а також до дискримінації за будь-якими ознаками;
- формування громадянської культури та культури демократії;
- формування культури здорового способу життя, екологічної культури і дбайливого ставлення до довкілля [1].

Закон України «Про освіту» визначає, що держава створює умови для здобуття громадянської освіти, спрямованої на формування компетентностей, пов'язаних з реалізацією особою своїх прав і обов'язків як члена суспільства, усвідомленням цінностей громадянського (вільного демократичного) суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина [1].

Закон України «Про повну загальну середню освіту», зокрема стаття 15, визначає, що виховний процес у закладах освіти є невід'ємною складовою освітнього процесу і має ґрунтуватися на загальнолюдських, культурних цінностях Українського народу, цінностях громадянського (вільного демократичного) суспільства, принципах верховенства права, дотримання прав і свобод людини громадянина тощо [2].

Ці два закони проголошують, що держава створює умови для здобуття громадянської освіти, спрямованої на формування компетентностей, пов'язаних з реалізацією особою своїх прав і обов'язків як члена суспільства, усвідомленням цінностей громадянського (вільного демократичного) суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина. Правовою підставою для формування громадянських компетентностей на рівні середньої освіти є стаття 12 Закону України «Про освіту», яка визначає 12 ключових компетентностей, зокрема, громадянські та соціальні компетентності, пов'язані з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей, що відповідають меті та принципам освіти, і додатково – наскрізні компетентності, а також, критичне мислення. У Концепції «Нова українська школа» визначено громадянські та соціальні компетентності включають володіння культурою демократії, правову компетентність, усвідомлення рівних прав і можливостей, толерантність, здатність до соціальної комунікації, здорового способу життя [3].

Важливим елементом громадянського виховання є національно-патріотичне виховання. Основною метою національно-патріотичного виховання є виховання свідомого громадянина, патріота, набуття молоддю соціального досвіду, високої культури міжнаціональних взаємовідносин, формування у молоді потреби та уміння жити в громадянському суспільстві, духовності та фізичної досконалості, моральної, художньоестетичної, трудової, екологічної культури

[3]. У Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти до 2025 року визначаються головні складові національного виховання – громадянське та патріотичне виховання. Тож, управління в системі громадянського та національно-патріотичного виховання регулюється вище вказаним нормативно-правовим документом.

У контексті визначення нормативно-правових засад громадянського виховання здобувачів освіти значущими є також визначена у Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти України до 2025 р. [3] стратегія розвитку наскрізної системи виховання молодого покоління України, наповнення виховання гуманітарним змістом, котрий узгоджується кращими надбаннями цивілізації, орієнтований на соціалізацію, безпосередній розвиток Людини і відповідає потребам її самореалізації. Основні положення документу спрямовано на гуманістичний характер виховання як побудови його змісту й форм на основі глибокого розуміння вихователем природи вихованців, їх індивідуальних рис і можливостей, поваги до особистості, турботи про її гармонійний розвиток; встановлення взаємин співробітництва у навчально-виховному процесі; ставлення до кожного вихованця «як до неповторної особистості; суб'єкта вільного розвитку [3].

Реалізація нормативно-правових засад в закладах освіти вимагає комплексного підходу до управління закладом, цілеспрямованого підвищення кваліфікації педагогічного персоналу щодо застосування різноманітних форм і методів громадянського та національно-патріотичного виховання, створення демократичного освітнього середовища. Основні форми такого виховання в закладах освіти реалізуються під час викладання історичних, правових та інших гуманітарних дисциплін, під час позаурочних виховних заходів: проведення зустріч-бесід з воїнами-захисниками, волонтерами, лідерами громадянського суспільства, діяльності учнівського та студентського самоврядування тощо.

Висновки. Управління закладами освіти щодо громадянського та національно-патріотичного виховання здобувачів освіти має достатню нормативно-правову базу. Реалізація громадянського та національно-патріотичного виховання потребує комплексного управлінського підходу і відбувається завдяки різноманітним формам і методам.

Ключові слова: громадянське виховання; національно-патріотичне виховання; управління діяльністю закладом освіти; громадянські компетенції; соціальні компетенції; нормативні засади; здобувачі освіти.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про освіту» // *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. – 2017. – № 38-39. – С. 380.
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» // *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. – 2020. – № 31. – С. 226.
3. Концепція національно-патріотичного виховання в системі освіти України до 2025 р. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/62a0421e24258666156501.pdf>.

Управління ризиками в діяльності підприємств

Андрій Хоменко

аспірант,

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

e-mail: Khomenko.AV@krok.edu.ua

В наш час стрімкого розвитку суспільства, виникла потреба у оперативному вирішенні питань та прийнятті рішень, що виникають в результаті функціонування підприємства. Якщо спів ставити фактори такі як необхідність швидке та якісне вирішення проблеми не традиційно методом, зростаючи кількість населення і стрімке скорочення кількості ресурсів то виявляємо такі причину ризику: невизначеності ситуації; наявності альтернативних варіантів рішень і необхідність прийняття вибору; здатність оцінити альтернативи зацікавлення у результатах.

З 30-х років 20-го століття з'являться методики та наукові дослідження для передбачення, аналізу і моніторингу ризиків. Для правильного розуміння природи підприємницької ризику фундаментальне значення має зв'язок «ризик і прибутку», про, що писав А.Сміт в своїй відомій праці «Дослідження про природу і причини багатства народів», відзначаючи, що «досягнення навіть звичайної норми прибутку завжди пов'язане з більшим або меншим ризиком». В світі управління ризиком, як науки про управління бізнесом оформилася, зовсім недавно. Перші посилання на «ризик-менеджмент» датовані 1956 р. в американському виданні про економіку «Harvard Business Review». Там запропонували найняти ризик-менеджера заради мінімізації збитків. На даний час ризик-менеджмент за кордоном давно визнаний дієвим інструментом сучасного управління. Експерти з питань ризику беруть участь в оцінці ризиків при прийнятті стратегічних рішень. Аналізуючи процеси та розвинення потреб у ризик менеджменту на Заході, припустимо, що в найближчий час в Україні розвиток управління ризиками матиме наступну тенденцію : сфера ризику різко зростатиме; метод зміни ваги ризику призведе до того що компанії почнуть приділяти більше уваги ризикам, які можуть призвести до банкрутства всієї компанії, а не тим, які часто трапляються і не завдають серйозної шкоди. Іншим фактором є те що збільшиться статус управління ризиками на організаційному рівні. Проте цілісної системи управління ризиком для підприємства досі не розроблено, що приводить до різноманітних рекомендацій щодо оцінки ризику, попередження їхнього виникнення тощо . Фінансування виробництва в наш час здійснюється все більше у вигляді інвестицій. Діяльність підприємства у фінансовій сфері завжди стикається з ризикам, Ці ризики, мають найбільш роль серед усіх ризиків підприємства.

Управління ризиками – діяльність, метою якої є зниження чи компенсація шкоди для об'єкта під час настання несприятливих подій та визначення можливих шляхів протистояння ситуаціям і забезпечення стійкості. Об'єктом управління ризиками є проведення господарської діяльності в умовах невизначеності та

відносини, що виникають між суб'єктами господарювання у процесі ліквідації чи здійснення ризику. Суб'єкт управління ризиками – це співробітники організації (менеджери, аналітики) чи залучені спеціалісти, що займаються такими питаннями, які продумують різні можливі варіанти розвитку подій та здійснюють диверсифікацію ризиків для максимально ефективно роботи підприємства.

Процес управління ризиками – це прагнення забезпечити підприємство від таких обставин, які могли би стати загрозою для його функціонування. Метою такого управління є виявлення, аналіз та вплив на всі такі загрози (ризиками), які виникають на шляху діяльності організації, а також розроблення планів для збільшення вартості її активів. Саме тому керівництво повинно проводити якісну політику у сфері аналізу ринку та прогнозувати можливі варіанти розвитку подій. Найактуальнішим питанням у теорії управління ризиками є питання, який же процес управління ризиками, що ж зробити для мінімізації їх на підприємстві. Тому розглянемо основні етапи для організації процесу управління ризиками:

1. Інформаційно-аналітичний етап, на якому необхідно зібрати, обробити, передати та якісно проаналізувати інформацію, яка може оцінити широке коло загроз та ризиків.

2. Визначення контексту ризику для постановки стратегічних і тактичних цілей компанії.

3. Якісний аналіз ринку для виявлення факторів утворення ризиків, розпізнавання можливих небезпек та їх наслідків чи впливу на підприємство.

4. Кількісний аналіз ринку дає змогу прорахувати рівень ризику і рівень впливу на діяльність організації.

Для того щоб максимально ефективно забезпечити підприємство від збитків, функції управління ризиком мають виконувати всі підрозділи організації. Наприклад, бухгалтерія розробляє бюджет, маркетинговий відділ – прогнозує небезпечні характеристики продукції, відділ кадрів – вирішує питання підбору кваліфікованого персоналу тощо. Адже прийняття управлінських рішень на всіх ланках підприємства тісно пов'язане з можливими ризиками. Ефективне управління ризиками потребує максимально точної інформації, що надають різні відділи, тому необхідно аналізувати і технічні документи, і первинні документи, і різноманітні експертні висновки, як внутрішні, так і зовнішні.

Ключові слова: управління; управлінські технології; механізми управління.

Список використаних джерел:

1. Карпунцов М.В. *Ризикостійкість підприємства. Актуальні проблеми економіки*. 2008. С. 71-76.
2. Старостіна А.О., Кравченко В.А. *Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб.* К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004. 200 с.
3. Івченко І.Ю. *Економічні ризики: Навчальний посібник*. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 304 с.
4. Балахніна А.В. *Управління підприємством в умовах невизначеності та ризику*. Управління

розвитком. 2011. № 20. С. 159.

5. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. К. : КНЕУ, 2000. 292 с.

Еволюція закладів ресторанного господарства з початку повномасштабного вторгнення в Україні

Дарина Кардаш

здобувачка групи ГРС-21к

Фаховий коледж

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

e-mail: KardashDO@krok.edu.ua

Ганна Пазєєва

кандидат економічних наук,

доцент кафедри управлінських технологій,

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

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

ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність дослідження. Абсолютно всі сфери діяльності, включаючи бізнес прийняли ново змінену форму з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну. Наразі ця тема неабияк актуальна, оскільки події війни мають серйозний вплив на розвиток ресторанного господарства. Дослідження цієї теми розкривають зміни, які відбулися під час конфлікту, а також як бізнес в цій ніші адаптувався до нових умов та вимог. Саме розуміння соціокультурних та економічних наслідків війни на галузь сфери обслуговування, в даному випадку ресторанного бізнесу є актуальними.

Об'єктом дослідження є галузь сфери обслуговування, а конкретно заклади ресторанного господарства.

Предметом дослідження є процес еволюції закладів ресторанного господарства, їхні зміни в умовах та під впливом конфлікту.

Метою дослідження є аналіз впливу та виявлення змін в ресторанному господарстві які сталися в середині бізнесів під час повномасштабного вторгнення на Україну.

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

- аналіз впливу війни на ресторанне господарство;
- аналіз змін всередині закладів ресторанного господарства;
- дослідження волонтерської діяльності,

Інформаційна база досліджень. В даному дослідженні використовувались джерела експертів, актуальні джерела інформації, медіа-ресурси, статті, репортажі та інформаційні джерела в інтернет-просторі.

Методологія дослідження. Для збору інформації щодо аналізу впливу і змін всередині підприємств ресторанного бізнесу використовувались методи порівняння, аналізу, систематизації даних, оцінка теперішніх факторів впливу та опитування фізичних осіб щодо тематики дослідження. Структурування отриманої інформації також здійснювалося з використанням системного аналізу та оцінки існуючих факторів, а також здійснювалося узагальнення інформації для виявлення основного матеріалу дослідження.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження було виявлено певні зміни та адаптування закладів ресторанного господарства. Тут першу аналогію та порівняння можна навести тим, що під час початку карантину, коли існував ризик захворювання на коронавірус, багато українців уникали відвідування ресторанів, а з початком повномасштабної війни в Україні, ситуація ще більше ускладнилася. Чинниками цього виступають: масовий виїзд населення, зменшення доходів та втрата робочих місць. Відвідування ресторанів стало менш популярним, і для багатьох відпочинок став майже недосяжним, та тяжким моральним проявом. Це стало викликом для рестораторів, адже бізнес все одно змушений був боротися за прибуток та відкривати нові заклади, але на жаль наразі великі ресторани відкриваються не часто. В цьому питанні перевага віддалась меншим та більш гнучким форматам гастрономічних закладів, таким як заклади швидкого харчування, обслуговування на виніс, кав'ярні, кафе, пекарні та фаст-фуди [3]. Ці формати вимагають менших інвестицій і доступні для споживачів. Найгіршу динаміку відкриття показали бари, кількість яких зменшилася в 4 рази, зокрема стрес спричинив збільшення споживання алкоголю, але обмеження у годинах роботи (комендантська година) обмежує розвиток барного сегменту.

Другим етапом дослідження було присвячено ресторанним закладам з середини, тож з цього приводу можна сказати що, середні чеки в ресторанах зросли на 20-40%, але з урахуванням інфляції та зростання цін на енергоносії, зростанню прибутковості ресторанного бізнесу не можливо говорити [2]. Виняток можуть становити окремі формати в обмежених областях. Переважно такі показники, стабільність та зростання відзначають заклади, які прийняли внутрішньо переміщених осіб під час війни та їх розташування. Більша частина це західна частина країни. Цікаво, що українські ресторатори успішно розширюють свій бізнес на європейському ринку, відкриваючи там свої заклади. Ймовірно, ця тенденція буде і в наступних роках. Але сфера харчування так само залишається важливою послугою. Поступово ресторатори повертаються до роботи, і наразі в країні вже функціонує 46% закладів, з кожним днем їх кількість збільшується. Відстежується присутня позитивна динаміка. Незважаючи на всі труднощі, заклади громадського харчування з самого початку війни почали готувати їжу для військових, поліції та ЗСУ. Ресторатори добре організувалися, надаючи приміщення, доставляючи продукти та готуючи на волонтерських засадах. Практично всі заклади харчування адаптувалися під потреби військових польових кухонь та готують їжу для різних груп населення.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження вказують на важливі зміни та адаптацію закладів ресторанного господарства в контексті важких суспільних обставин [1]. Згідно з дослідженням, фактори, що внесли свій вклад у цю складну ситуацію, як результат, призводять до того ресторатори стикаються з викликами збереження прибутку та відкриття нових закладів. Зараз спостерігається переваги меншим і більш гнучким форматам гастрономічних закладів. Проте є позитивна динаміка, особливо в областях, які

прийняли внутрішньо переміщених осіб під час війни. Гастрономічні заклади залишаються важливою послугою навіть в цих умовах.

Ключові слова: бізнес, ресторан, зміни, вплив, вторгнення.

Список використаних джерел:

1. Турчиняк М.К., Кармазіна К.Г. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.).* Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С.731-735. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/turchyniak5.htm.
2. *Стаття з програми підтримки підприємництва “Будуй своє” створена Ощадбанком* URL: <https://buduysvoe.com/publications/biznes-v-umovah-viyny-yak-ukrayinci-adaptuvalysya-do-vsikh-skladnoshchiv-2022-roku>.
3. *Стаття з Журналу лідера сталого розвитку №2, 2023* URL: <https://ukraine-oss.com/stalyj-rozvytok-ukrayinskogo-turyzmu-shho-mayemo-stvoryty-dlya-majbutnogo/>.

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

Інвестиційний клімат в Україні: поточний стан та шляхи покращення ситуації

Дмитро Ніколаєв

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

За останні роки Україна активно розвиває свій економічний потенціал, але інвестиційний клімат залишається однією з ключових областей для покращення.

Згідно з даними Національного банку України, обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України на 31 грудня 2022 року становив 50 986,7 млн доларів США [1]. Це свідчить про певний інтерес іноземних інвесторів до українського ринку та його потенціалу для розвитку.

Однак, слід відзначити, що інвестиційний потік до країни залишається нерівномірним, з великим акцентом на кілька ключових галузей. Наприклад, ІТ-сектор та виробництво екологічно чистої енергії разом з агропромисловим комплексом привертають значну увагу, тоді як інші галузі можуть залишатися менше привабливими для інвестицій [2].

Хоча спостерігається певний прогрес, інвестиційний клімат в Україні стикається з декількома важливими викликами [3-6]:

Судова система та корупційні ризики: Низький рівень довіри до судової системи залишається значущим бар'єром для іноземних інвесторів. Необхідні подальші реформи в цій області для створення стабільного правового середовища.

Бюрократія та адміністративні обмеження: Існуючі процедури реєстрації бізнесу та отримання дозволів можуть бути тривалі та складні. Спрощення адміністративних процесів може позитивно позначитися на привабливості України для інвесторів.

Податкова невизначеність: Інвестори часто стикаються з невизначеністю в податковому законодавстві, що може створювати ризики для бізнесу. Реформи в податковій системі сприятимуть створенню стабільного податкового середовища.

Ще одним викликом для економічної стабільності, який впливає на сприйняття України як потенційного місця для інвестицій є військова агресія Російської Федерації проти України, яка почалася у 2014 році з анексії Криму та подій на сході України, а в лютому 2022 року продовжилася в вигляді повномасштабного вторгнення. Ось деякі аспекти цього впливу [7]:

1. Економічна нестабільність.

Воєнні події призвели до значних економічних труднощів для України. Економіка країни стикнулася зі зниженням виробництва, зменшенням експортних можливостей та значними фінансовими труднощами. Це викликало негативний

вплив на інвестиційний клімат, зокрема, збільшення ризиків для інвесторів.

2. Зниження довіри інвесторів.

Військова агресія та нестабільність в країні викликали занепокоєння серед інвесторів стосовно безпеки їхніх інвестицій. Зниження довіри інвесторів призводить до зменшення обсягів іноземних інвестицій та може призвести до відсутності нових проектів.

3. Зміна пріоритетів та стратегій інвесторів.

Військова конфліктна ситуація призводить до перегляду стратегій та пріоритетів інвесторів. Деякі сектори, які раніше були привабливими, стають менш привабливими через ризики та нестабільність, що виникають з конфлікту.

4. Негативний вплив на економічні показники.

Воєнні події призвели до збільшення державного боргу та зменшення рейтингу країни в очах міжнародних кредитних агентств. Це може ускладнити доступ України до міжнародного капіталу та позик, що в свою чергу впливає на інвестиційну активність.

Незважаючи на усі ці виклики, Україна має певні перспективи щодо покращення свого інвестиційного клімату. Деякі ключові напрямки та можливості включають:

1. Структурні реформи.

- Судова реформа: Продовження та ускладнення судової реформи є критичним для створення стабільного та незалежного правового середовища для бізнесу. Заохочення та захист прав інвесторів буде сприяти підвищенню довіри та зниженню ризиків.

- Боротьба з корупцією: Зміцнення антикорупційних заходів та створення прозорих механізмів контролю може покращити діловий клімат та забезпечити чесні умови для інвесторів.

2. Стимулювання економічного розвитку.

- Прозорість та відкритість: Забезпечення високого рівня прозорості в управлінні та відкритість у сфері бізнесу є ключовими для створення довіри серед інвесторів. Усунення адміністративних бар'єрів та створення умов для вільного розвитку бізнесу також є важливими завданнями.

- Розвиток інфраструктури: Інвестування в розвиток транспортної, енергетичної та цифрової інфраструктури створить сприятливі умови для бізнесу та приверне іноземні інвестиції.

3. Диверсифікація економіки.

- Розвиток ІТ-сектору: ІТ-галузь в Україні є однією з областей, яка має великий потенціал для зростання. Залучення інвестицій та розвиток інновацій в цьому секторі може допомогти диверсифікувати економіку та створити нові можливості для інвесторів.

- Аграрний сектор: З урахуванням високої якості сільськогосподарських земель, розвиток сучасних агротехнологій та експортних можливостей в аграрному секторі може привертати інвестиції.

4. Міжнародні партнерства та фінансування.

- Підтримка від міжнародних організацій і партнерів: Продовження співпраці з міжнародними організаціями та партнерами для отримання фінансової та технічної підтримки сприятиме реформам та розвитку.

- Залучення інвестиційних фондів: Співпраця з інвестиційними фондами та банками може забезпечити додаткові ресурси для великих проєктів та стимулювати економічний розвиток.

- Створення бізнес-форумів та круглих столів: Організація міжнародних бізнес-форумів та круглих столів може стати платформою для взаємодії між українськими владними органами та іноземними інвесторами. Це дозволить обговорити поточний інвестиційний клімат, визначити можливості та вирішити проблеми, які можуть турбувати потенційних інвесторів.

- Фінансова допомога в умовах військових дій: Враховуючи військову ситуацію, здобуття фінансової допомоги від міжнародних партнерів для реалізації соціальних та економічних програм може бути ключовим елементом стабілізації країни та підтримки населення.

5. Стале вдосконалення регуляторного середовища.

Постійне вдосконалення регуляторного середовища, усунення адміністративних бар'єрів та спрощення процедур для бізнесу допоможе збільшити ефективність та зменшити ризики для інвесторів.

6. Розширення торговельних зв'язків.

Розширення торговельних відносин та пошук нових партнерів (диверсифікація торговельних партнерів) може зменшити економічну залежність та створити нові можливості для експорту.

Ці заходи спільно можуть сприяти створенню більш привабливого інвестиційного клімату в Україні навіть у важких умовах військової агресії. Важливо відзначити також те, що впровадження ефективних реформ та створення стабільного бізнес-середовища є ключовими елементами успіху в умовах військових випробувань.

Ключові слова: інвестиційний клімат; інвестиції; економічний потенціал.

Список використаних джерел

1. Національний банк України (2023). "Статистика зовнішнього сектору". Отримано з: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.
2. Ministry of Economy of Ukraine. (2023). "Investment activity in Ukraine (2022)". Отримано з: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=en-GB&id=8d61973a-5cac-4a90-b34e-0a9b774c3607&title=InvestmentActivityInUkraine-2022->.
3. World Bank Group. (2022). "Doing Business 2022: Making a Difference for Entrepreneurs." Отримано з: <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global>.
4. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2022). "Transition Report 2022-2023: Beyond Transition." Отримано з: <https://www.ebrd.com/transition-report-2022-23>.
5. Investment Promotion Office Ukraine Invest. (2023). "Investment Attraction in Ukraine." Отримано з: <https://ukraineinvest.gov.ua/analytics-research/>.
6. Transparency International. (2022). "Corruption Perceptions Index 2022." Отримано з: <https://www.transparency.org/cpi>.

7. Центр Разумкова (2023). "Стан економіки та перспективи її відновлення", Аналітична доповідь, Травень 2023. Отримано з: <https://razumkov.org.ua/images/2023/05/18/2023-MATRA-I-KVARTAL-8.pdf>.

Правовий статус англійської мови в Україні

Олена Павлушенко

*викладачка Фахового коледжу Університету КРОК,
викладачка кафедри іноземних мов та загальноосвітніх дисциплін,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OlenaP@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4350-0147*

Розглядаючи дане питання, варто зазначити, що англійська мова відіграє надзвичайно важливу роль в сучасному світі. Як наслідок, всі країни світу приділяють значну увагу вивченню даної мови своїми громадянами. Адже володіння нею – це не просто чиясь забаганка, а вимога часу, якій всі ми повинні слідувати, якщо хочемо йти в ногу з часом.

«Учітесь, читайте, і чужому навчайтесь, й свого не цурайтесь...» [1]. Старі, добрі слова із творчості письменника Т. Г. Шевченка, який вільно володів трьома мовами. Крізь призму часу, саме вони стали пророчими для українців в умовах викликів сьогодення.

Наразі майже кожен громадянин світу хоче володіти даною мовою, хоча б на початковому рівні, аби бути в тренді та не пасти задніх. Очевидно, той факт, що ти володієш англійською на достатньому рівні, характеризує тебе як успішну, просунуту, сучасну, мислячу особистість. Сьогодні знання англійської – це вікно в міжнародний світ можливостей. Саме знання мови відкриває ці можливості та допомагає досягати поставлених цілей.

Володіння мовою міжнародного спілкування є однією з основних вимог для тих, хто планує зробити вдалу кар'єру та претендує на високі посади. Якщо раніше вимоги до знання англійської висували тільки міжнародні компанії, то наразі такі стандарти стають обов'язковими і в Україні. У процесі популяризації вивчення іноземної мови, наближення до європейських стандартів, володіння англійською мовою є інструментом зростання конкурентоспроможності нашої держави в процесі Європейської інтеграції.

Не можна не звернути увагу на те, що наразі Україна має статус кандидата у члени Європейського Союзу, але все ще залишається відокремленою від ЄС мовним бар'єром. Порівняно з іншими країнами Європи Україна відстає в готовності громадян спілкуватися іноземною мовою, у тому числі англійською.

Згідно з даними дослідження, яке провів Київський міжнародний інститут соціології (КМІС) за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), у період з 25 грудня 2022 року - 6 січня 2023 року методом онлайн-інтерв'ю, певні знання з англійської мови має 51% громадян України. Майже кожен другий опитаний (49%) не має жодних навичок володіння англійською – не може навіть прочитати і зрозуміти короткий текст [2].

Також, зазначається, що рівень володіння іноземною мовою є вищими серед більш молодих, освічених та заможних людей. Відносно більше поширення володіння іноземними мовами спостерігається у містах з населенням понад 500

тисяч осіб (77%) та столиці (84%) [2].

Враховуючи вимоги сьогодення та з метою посилення мотивації до вивчення іноземних мов, стимулювання інтелектуальної та мовної активності громадян України, розширення їх світогляду, Президент України Володимир Зеленський, цілком слушно запропонував Парламенту, внісши на розгляд проект закону №9432, офіційно закріпити статус англійської мови як однієї з мов міжнародного спілкування в Україні [3]. 22 листопада Верховна Рада підтримала в першому читанні даний законопроект, який зобов'язує володіти англійською мовою певних держслужбовців, а також працівників екстреної допомоги та низки інших сфер. «За» віддали свої голоси 278 народних обранців. [4].

Як ми вже раніше зазначали в своїх публікаціях, важливість вищезазначеної іноземної мови в сучасному світі на даний час досить велика. У недалекому минулому англійська була для нас іноземною, а сьогодні-міжнародною [5]. Отже, з впевненістю можемо стверджувати, що трансформація статусу англійської мови в Україні – це необхідність і стратегічний крок до повноцінного членства нашої держави в ЄС, адже знання англійської мови – ключова компетенція в умовах глобалізаційних змін.

Обґрунтовуючи вищезазначені аспекти, варто наголосити на тому, що мовна політика держави — є одним з пріоритетних напрямків розвитку України. Глобалізаційні процеси, що відбуваються досить стрімко на нашій планеті, акцентують увагу та підвищують інтерес до використання мов, зокрема англійської.

Президент має на меті посилити роль англійської мови, надавши їй статус міжнародної в Україні. Це є беззаперечно вдалим рішенням.

Доречно зазначити, що зміна функцій англійської мови також має торкнутися освіти та професійної сфери. Адже рівень володіння мовою міжнародного спілкування безпосередньо пов'язаний з рівнем заробітної плати, конкурентоспроможності кожного громадянина на ринку праці.

Як наслідок, варто було б, на нашу думку, щоб англійська стала обов'язковою для вивчення в усіх закладах освіти, починаючи з дошкільних, з проміжковим контролем рівня знань всіх здобувачів освіти. Враховуючи той факт, що згідно з останніми даними Міністерства освіти і науки України, переважна більшість українських учителів англійської мови володіють нею на рівні B2. Це висвітлює якісний потенціал освіти в Україні та її роль у підготовці майбутнього покоління [6].

У контексті вищевказаних питань, надзвичайно своєчасним буде, на нашу думку, запуск урядового проєкту з вивчення англійської мови, що має назву “The Future Perfect” [7]. Основною метою даної програми є офіційне закріплення статусу англійської мови, як мови міжнародного спілкування в Україні, надання кожному українцю нових можливостей для професійного та особистого розвитку. «Англійська мова буде двигуном їх просування, драйвером успіху та запорукою самореалізації для тисяч людей», — заявив Денис Шмигаль, Прем'єр-міністр України [8].

Підсумовуючи все вищевикладене, ми можемо зробити висновки, що англійська — всесвітня мова. В багатьох країнах вона займає дуже важливе місце як мова торгівлі, бізнесу, дипломатії.

Прийняття вищевказаного законопроекту, на нашу думку, сприятиме опановуванню англійської мови громадянами України, активізації процесів інтеграції українців у європейську спільноту, формуванню суб'єктності України у світових глобалізаційних процесах та підвищенню рівня її конкурентоспроможності.

Ми впевнені, що процес ухвалення спеціального закону про англійську мову, буде нелегким та надзвичайно дискусійним. І це цілком прийнятно. Адже спір є однією з форм людської комунікації, в межах якої уточнюються позиції опонентів, розробляється оптимальне вирішення проблеми, народжується істина.

Ключові слова: англійська мова; право; міжнародне право; історія; інститут.

Список використаних джерел

1. *Ukrlib.com.ua*. URL: <https://www.ukrlib.com.ua/books/printit.php?tid=20033>. (дата звернення: 27.11.23).
2. *Life Pravda // Life Pravda*. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/11/3/257438/>. (дата звернення: 27.11.23).
3. *Jurliga.ligazakon.net*. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/220531_prezident-vns-v-raduzakonoprokt-shchodo-statusu-anglysko-movi-v-ukran. (дата звернення: 27.11.23).
4. *Vechirniy Kyiv*. URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/91395/>. (дата звернення: 28.11.23).
5. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. URL: <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/legal-bulletin/article/view/360>. (дата звернення: 26.11.23).
6. *Слово Про Слово*. URL: <https://slovoproslovo.info/90-ukrainskih-uchiteliv-angliyskoi-movi-dosyagli-rivnya-b2/>. (дата звернення: 28.11.23).
7. *Міністерство освіти України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/future-perfect-v-ukrayini-startuye-nacionalnij-proyekt-z-populyarizaciyi-angliyskoyi-movi>. (дата звернення: 28.11.23).
8. *Суспільне Медіа*. URL: <https://suspilne.media/607349-urad-planue-zapustiti-vseosaznu-programu-z-vivcenna-angliyskoi-movi-smigal/>. (дата звернення: 28.11.23).

Порівняльний аналіз політичного розвитку Білорусі та України після краху радянського ладу

Олена Скляр

студентка,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна,

e-mail: elenasklyar2003@gmail.com

Білорусь та Україна є державами, які представники політичної компаративістики відносять до однієї моделі суспільного розвитку. Актуальність даної роботи полягає у характеристиці політичних трансформацій кожної з країн після здобуття ними незалежності і визначенні основних факторів, що посприяли таким змінам – демократизації у випадку України та «відкату назад» у випадку Білорусі. Варто відзначити, що з точки зору історичного контексту українці і білоруси мають спільне і схоже минуле. Предки обох народів склали етнічне ядро Київської Русі, найбільшої та наймогутнішої європейської держави тих часів, визначну роль народи відігравали і у складі Великого Князівства Литовського, а пізніше Речі Посполитої [1]. Протягом тривалого часу держави були частиною російської імперії, а після зробили спробу побудови незалежних держав та інтеграції до європейської спільноти – було проголошено Українську Народну Республіку та Білоруську Народну Республіку. На жаль, ці спроби виявилися невдалими і обидві держави де-юре стали учасницями Радянського Союзу, а де-факто окупованими комуністичною владою. Після краху радянщини обидві держави задекларували власні демократичні прагнення, але і надалі продовжували загравати з вогнем – сусідом-агресором. Незважаючи на історичну близькість обох держав, 2022 рік виявив Білорусь як потенційного ворога української держави. Авторитарний режим нелегітимного президента Олександра Лукашенко, який посприяв розширенню впливу росії та культурній, економічній експансії – фактичному поглинанню росією Білорусі, став основною передумовою того, що Білорусь стала майданчиком для збройного наступу військ окупанта на Україну, платформою для запуску ворожих дронів та ракет. Незважаючи на це, переважна частина білоруського народу продемонструвала солідарність українському народові, що знайшло своє відображення у публічній підтримці та партизанському русі.

Переходячи до безпосередньої характеристики етапів демократичного транзиту в обох країнах, розпочнемо з України. В Україні станом на 1991 рік існувала низка громадських рухів та об'єднань, які склали основу для майбутньої багатопартійної системи. До процесу активної державотворчості були долучені широкі маси. Рушієм демократичних перетворень став Народний Рух України за перебудову. Саме таким чином була втілена ідея представницької демократії в Україні. Поступово в країні ставала більш вільною від контролю влади економіка, було проведено чесні президентські та парламентські вибори, модернізовано законодавство, після тривалих політичних дебатів ухвалено Конституцію. Покроково формувався також і інститут громадянського суспільства. Значним

чином, це відбулося як результат подій Помаранчевої революції та Революції Гідності. Ці події безпосередньо встановили та продемонстрували бажану модель стосунків у суспільстві, реалізувавши жагу суспільства до доброчесності, доброзичливості та чистоти, тобто умов співіснування достойних, гідних людей [2, с. 42]. Можемо говорити про формування якісно нового громадянського суспільства – суспільства, яке орієнтувалося на цінності, а не на інтереси. Українці продовжують стояти на захисті демократичних цінностей і нині, виборюючи право на власне існування як таке.

В Білорусі початок демократичних перетворень ознаменувався приходом до влади Станіслава Шушкевича, який проводив доволі помірковану політику у відносинах з росією, шукав компроміс між комуністами та опозиційними прогресивними демократичними силами Білорусі. Центризм Шушкевича призвів до фактичного реваншу проросійських сил - за підтримки О.Лукашенко, який переслідував власні інтереси, до влади прийшов політик проросійського спрямування В'ячеслав Кебич. Він поширював антидемократичні та антидержавницькі ідеї, стверджуючи, що «руській мір» не становить небезпеки адже він вже давно вкорінений в розум та спосіб мислення білорусів [3]. Водночас великий вплив на політичну систему мали також новоутворені політичні партії. Найвпливовішими з них були Ліберально-демократична партія, яка була утворена на базі колишнього білоруського осередку Ліберально-демократичної партії Радянського Союзу Володимира Жириновського, що сповідувала ідеї панславізму і зближення з росією; а також Білоруський народний фронт «Відродження», який відстоював фактичну незалежність держави і зазнав утисків з боку влади. Після утворення посади президента, цей пост обійняв О.Лукашенко. Аналіз конституційних повноважень вищих органів державної влади Білорусі дає підстави аргументовано стверджувати, що центральним елементом політичної системи країни є саме інститут президентства [4, с. 94]. Ключовими характеристиками авторитаризму в Білорусі є: концентрація влади в руках однієї особи, фіктивність виборів, номінальність повноважень парламенту та уряду, що де-факто не мають ніякого впливу на прийняття рішень в державі, провладність більшості політичних партій. Серед представників опозиції можна виділити Об'єднану громадянську партію, яка попри свою прихильність серед населення на минулих парламентських виборах 2019 року здобула лише одне місце в парламенті, що підтверджує масові фальсифікації результатів виборів. Характеризуючи інститут громадянського суспільства, на нашу думку, він все ж існує, але в прихованій, проте не менш важливій формі, про це свідчать: поодинокі протести проти влади, поява опозиційних інтернет-ЗМІ, народна підтримка міжнародної дипломатичної діяльності «президентки у вигнанні» Світлани Тихановської, регулярні акції громадянської непокори.

Проаналізувавши пострадянський шлях розвитку України та Білорусі можна зробити висновок, що попри старт демократичних трансформацій в кожній країні, закріпити демократію як форму держави змогла тільки Україна. Політичний режим Білорусі є авторитарним [5, с.5]. Ключову роль в утвердженні

авторитаризму зіграло два фактори:

1. внутрішній чинник – нерішучість політичних еліт, відсутність законодавчих змін та затягування проведення реформ, низьке усвідомлення громадянами необхідності демократизації, нерозвиненість інституту громадянського суспільства;

2. зовнішній чинник – необмежений вплив російської пропаганди на суспільну свідомість, а також нехтування вищим політичним керівництвом Білорусі усвідомлення того, що росія є ворогом, проведення політики посилення політичних, економічних та культурних зв'язків з агресором.

Ключові слова: Україна; Білорусь; політична трансформація; демократія; авторитаризм.

Список використаних джерел

1. Клімкін П. А. Україна і Білорусь. Логіка історії. Онлайнове суспільно-історичне, науково-популярне видання "Історична Правда". URL: <https://www.istpravda.com.ua/columns/5ab7e0aadb04a/>.
2. Рубцов В. Всеукраїнський майдан як віха у становленні українського суспільства. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". 2008. № 3. С. 37–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoar_2008_3_5.
3. Кебич В. Ф. Любим ли мы Россию?. Мінськ : Торг.-фінанс. союз "БТФС", 2015. 464 с.
4. Шипунов Г. Авторитарний режим у Білорусі: історія становлення. Науково-теоретичний альманах Грані. 2014. Т. 17, № 9. С. 92–99.
5. The Economist Intelligence Unit. Frontline democracy and the battle for Ukraine. URL: <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2022/>.

Суспільно-правові і організаційно-засадничі чинники січового руху: історичні практики державотворення України

Неля Маковецька

*Докторант Університету «КРОК»,
кандидат юридичних наук, доцент,*

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
ORCID: 0000-0002-6244-1456*

Нинішня світоглядна позиція повинна зумовлюватись розвитком сучасної української державно-правової та історико-правової науки. Вона має опиратись на характерне проблемне і методологічне розширення проблематики, яка сформована на цивілізаційних підходах, державних та правових традиціях української нації, осмислення та переосмислення історичного досвіду українського народу, виявленням реалістичних можливостей в умовах військової агресії росії, відповідного реформування державної влади, місцевого самоврядування, ефективного розвитку громадянського суспільства на платформі демократичних традицій українського народу.

Водночас саме ці підходи поєднують та систематизують історико-правові явища і процеси, дозволяють сформувати сучасне, незалежне розуміння січового руху як необхідної складової суверенної, демократичної, правової, соціальної Української держави. Акумулювати, узагальнити, осмислити, науково констатувати конкретні історико-правові практики державотворення та їх реалізацію через призму історико-теоретичного синтезу традицій української державності, ґрунтуючись на історії понять органічного поєднання державотворення в часі від минулого до сьогодення, від практики, ідей, принципів минувшини, принципів сучасного державотворчого процесу, без радянських підходів і міфів, комуністичного плюндрування, а також опираючись і поглиблюючи знання про генетичні, історичні закономірності та традиції розвитку державотворення, які визначають історичну унікальність традицій державності української нації, її державотворчий і правотворчий характер.

Започаткування і виникнення на початку ХХ століття (05.05.1900) на теренах нинішньої західної України (Станиславівщина – нині Івано-Франківщина) Січі у різних адміністративно-територіальних осередках, яскраво засвідчує відгомін давніх козацьких традицій минувшини, поступ історичних динамік українського державотворення через призму славного героїчного літопису національно-визвольних змагань [1].

Ґрунтуючись на історії понять, цілком зрозуміло, що значна частина західно-українських земель знаходилась у поневоленні (Австро-Угорська імперія, Польща) і засновники, і організатори Січі Кирило Трильовський, Іван Чупрей, Юрій Соломенчук-Юзвенчук, Михайло Перцович, Михайло Кузич, Василь Лойовський та інші прекрасно були зорієнтовані і розуміли, що імперська влада не дасть можливості національному відродженню українській нації краю. Тому і назва «Січ» були під замаскованим прикриттям легенди «Січ» – руханково

протипожежне товариство. Переслідуючи у першу чергу державотворчі цілі українства, згуртування нації, об'єднання, просвітництво, патріотичність, становлення і розвиток. Січовики започаткували бібліотеки при читальнях «Просвіти», передплачували українські газети і журнали, організовували аматорські народні театральні колективи, що поширювали українську народну культуру, ставили театральні п'єси, етнографічні концерти і т.п.

У цих патріотичних рухах і започаткуваннях акумулювались, узагальнювались та асимілювались підвалини майбутнього державотворення української нації. Виокремлювалось загальне й конкретне історичного досвіду, закономірного й особливого власного історико-правового буття.

Урядові австрійсько-польські структури, проводячи свою україноненависницьку політику, активно переслідували січовиків. У даному контексті, для прикладу, головний кошовий січовиків Кирило Трильовський із групою депутатів та 18 січовиками восени 1905 року у Відні (Австрія) вимушені були у судовому порядку захищати права й свободи січового руху [2].

Але незважаючи на переслідування, січовий рух динамічно зростав. У 1908 році на західних теренах сучасної України був створений крайовий Січовий комітет реорганізований у 1912 році в українській Січовий Союз. До початку Першої світової війни вже було створено і діяло 516 січових товариств, «Січ» готувалась до збройного повстання проти гнобителів української нації. Пісня «Ще не вмерла Україна» стала їх гімном.

Січовий рух – з національно-культурного напрямку, з набуттям досвіду відповідного освітнього культурного, спортивного і початкових основ військового вишколу набував політичного забарвлення. Найціннішим у державотворчому напрямку було відродження українських історико-правових традицій.

У вересні (06.09.1914 років) на заклик Головної Української Ради добровольці Галичини утворили українське єдине національно-військове формування у складі Австро-Угорської армії під назвою Українські Січові Стрільці. Воювали на стороні Австро-Угорщини і Німеччини проти Росії, Англії, Франції.

У період 1914-1918 років Січові стрільці – це період галицько-українського відродження, що заклав підвалини величної споруди незалежності, самостійності державотворення Західноукраїнської Народної Республіки.

За підрахунками науковців, до початку більшовицького перевороту 1917 року, через структуру легіону Українських січових стрільців пройшло військовий вишкіл більше семи тисяч вояків. Після більшовицького перевороту в Росії, більшість з них перебрались у Київ, створивши корпус Січових стрільців, який став одним з боєздатних формування Української Народної Республіки, маючи у своєму розпорядженні полки піхоти, артилерії, кінноти, летунську сотню. Формувались підрозділи тільки з національно-свідомих українців, ідеологією яких була єдина і незалежна Україна зі всіма своїми територіями. Легіон українських січових стрільців насправді є першою спробою організації створення національної української армії, яка захищала українство, її державу від іноземного поневолення. У контексті вищезазначеного, цілком реалістично для

висновку доцільно процитувати науковця-дослідника Недюху М.П.: «Сутність української національної ідеї упродовж багатьох віків полягала у здобутті власної державності, що репрезентується героїчною багатовіковою боротьбою і матеріалізується у загальновідомих п'яти історичних формах української держави. Із здобуттям Україною незалежності українська національна ідея трансформується з державотворчої у країнотворчу та пов'язується передусім з відповіддю на запитання: «Як нам облаштувати Україну як демократичну країну?» [3].

Список використаних джерел

1. *Історія України: січовий рух на Гуцульщині. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/history/35596/>. (дата звернення: 04.11.2023 року).*
2. *Січовий рух – Історія України: словник-довідник для студентів вищих навчальних закладів. URL: <https://uahistory.co/book/dictionary/>. (дата звернення: 04.11.2023 року).*
3. *Недюха М.П., Недюха А.В. Українська національна ідея, як єдність класики, модерну та постмодерну: потенціал права «Державно та правотворчі традиції українського народу (до 150 річчя М.С. Грушевського). Збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції. 23.11.2016 року. С.44.*

Вибір та використання рекламних стратегій європейськими компаніями при веденні закордонного бізнесу

Данііл Бойков

*студент кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: boikovdo@krok.edu.ua*

Посилення конкуренції на міжнародному ринку робить надзвичайно актуальною проблему вибору оптимальної рекламної стратегії для просування товарів і послуг компанії, освоєння нових ринків збуту та утримання конкурентних позицій у своєму сегменті. Труднощі, з якими стикаються європейські компанії на цьому шляху, насамперед, пов'язані з існуванням суттєвих відмінностей між окремими країнами, навіть між окремими регіонами в межах однієї країни, що впливають на ефективність закордонної рекламної діяльності.

Міжнародна реклама визначається як платна форма неособистого представлення товару, ідеї або послуги на зовнішньому ринку [1]. Для отримання бажаного ефекту від міжнародної реклами доцільно дотримуватись сформульованого Льовісом правила "AIDA". В основу цього правила покладено чотири ступені сприйняття реклами: увага (Attention), інтерес (Interest), бажання (Desire), дія (Action). Відповідно до даного правила зазвичай як основні завдання міжнародної реклами розглядають: забезпечення обізнаності про товар; інформування потенційних покупців про товар, його властивості і достоїнства; спонука потенційних споживачів товару до здійснення покупок; нагадування про товар, його місце продажу [1]. Для виконання цих завдань потрібно пропрацювати наступні елементи рекламної стратегії: ситуаційний аналіз, проблеми і можливості реклами; ключові рішення, тобто: цілі реклами, цільова аудиторія, конкурентні переваги товару, імідж та індивідуальність товару, позиціонування товару; творчий план; план засобів реклами, план просування; виконання й аналіз; бюджет [2].

Розглянемо основні моменти, на які потрібно звернути увагу компаніям під час розробки рекламної стратегії для подолання перешкод її просування на закордонних ринках. Основні значущі відмінності між країнами зазвичай це: рівень розвитку культури; мовні особливості; стан економіки; законодавчі обмеження щодо рекламної діяльності; наявність засобів і можливостей розповсюдження міжнародної реклами; рівень конкуренції, що склався.

Багато курйозних випадків у міжнародній рекламній діяльності пов'язані із невдалим перекладом на місцеві мови назв брендів і текстів рекламних повідомлень. Також компанії мають враховувати відмінності в культурах різних країн та законодавчі обмеження, які визначають певні правила ведення бізнесу на локальному ринку. Недостатнє розуміння культурних особливостей може призвести до невдалих кампаній і навіть виникнення конфліктів. Зазначені обставини є причиною того, що рекламна кампанія успішна в одній країні буде такою ж в іншій країні тільки приблизно у 60 % випадків [3]. Для кращого

розуміння культурних особливостей конкретної країни компанії можуть використовувати шість основних вимірів культури Г. Хофстеде [4]. Важливо також проаналізувати, які відносини склалися між країнами, що збираються взаємодіяти, бо це буде впливати на імідж компанії, її сприйняття місцевими споживачами.

Можна зробити висновок, що успішність рекламної кампанії на міжнародному рівні значною мірою залежить від детального аналізу і розуміння культурних, соціальних, економічних, політичних особливостей конкретної країни. Щоб знизити ризики зазнати невдачі через особливості локального ринку компаніям слід проводити дослідження можливих різниць та залучати до участі у розробці своїх рекламних стратегій місцевих спеціалістів з реклами.

Перелічені вище відмінності між країнами призводять до того, що компанії при розробці міжнародної рекламної стратегії необхідно обрати між двома альтернативними підходами: використання стандартизованої реклами на усіх ринках або адаптація реклами до умов локального ринку. Це потребує розгляду наступних питань: які культурні та мовні особливості мають ринки, на яких буде працювати компанія; які аспекти стратегії можна стандартизувати для всіх ринків, а які потребують адаптації; як компанія розподілить відповідальність між центральною та регіональними командами; як ефективно впровадити і утримувати ідентичність бренду; як можливо знизити витрати на рекламу [1].

В результаті європейські компанії на закордонних ринках розглядають такі типи міжнародних рекламних стратегій [5]:

1. Глобальна стратегія — «Думай глобально, дій глобально». Дозволяє зменшити витрати на розробку та адаптацію рекламних матеріалів, а також знижує ризик втрати впізнаваності бренду, пропонуючи по суті той самий стандартизований продукт на кожному ринку. Проте є ризик зазнати невдачі у випадку значущих відмінностей у сприйнятті реклами на локальних ринках. Наприклад, компанія "Adidas", яка є глобальним брендом у сегменті спортивного одягу та взуття, може використовувати універсальну рекламу з світовими зірками спорту в усіх країнах без суттєвих змін.

2. Локальна стратегія — «Дій локально і думай локально». Адаптація рекламних повідомлень до конкретних місцевих умов, поведінкових особливостей та мов робить кампанії ефективнішими. Недоліками є збільшення витрат на рекламу, а також ризик послаблення образу бренду. Компанія "Unilever", яка виробляє товари для догляду, використовує різні версії рекламних роликів, адаптовані до різних ринків, з акцентом, наприклад, на стиль та красу в Італії та здоров'я в Німеччині.

3. Багатонаціональна рекламна стратегія — «Думай глобально, дій локально». Баланс між адаптованою та стандартизованою стратегією. Наприклад, компанія "Louis Vuitton" підтримує глобальну стилістику своїх рекламних заходів, але адаптує деталі до місцевих модних тенденцій і культурних особливостей.

У більшості випадків компанії обирають комбінований підхід в залежності від конкретного продукту, цільової аудиторії та ринку.

Таким чином, вибір найкращої міжнародної рекламної стратегії потребує аналізу конкретних умов компанії і ринків, вивчення конкурентного оточення та врахування особливостей і потреб цільової аудиторії. Швидкий розвиток технологій та засобів комунікації змушує постійно адаптуватися до нових трендів та платформ. Однак і технології, популярні в одній країні, можуть не бути такими в іншій [6]. Успішні компанії мають постійно вивчати ринок та адаптувати свої стратегії відповідно до змін у світовій економіці та культурному середовищі.

Отже, здатність ефективно комунікувати з різними культурами та аудиторіями робить компанії конкурентоспроможними в глобальному масштабі. Використання оптимальних міжнародних рекламних стратегій стає пріоритетним завданням для будь-якої європейської компанії, яка прагне досягти успіху у висококонкурентному бізнес-середовищі.

Ключові слова: реклама; міжнародна реклама; рекламна стратегія.

Список використаних джерел

1. Барановська М. І. *Міжнародний маркетинг: навч. посібник* // М. І. Барановська, Ю. Г. Козак. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 302 с.
2. Уэллс У. *Реклама: принципы и практика.* / У. Уэллс, Д. Бернет, С. Мориарти. – СПб.: Питер, 1999. – 425 с.
3. Бернадская Ю. С. *Основы рекламы: учебник* // Ю. С. Бернадская, С. С. Марочкина, Л. Ф. Смотрова. – М.: Наука, 2005. – 281 с.
4. *Country comparison tool [Electronic resource].* – Access mode : <https://www.hofstede-insights.com>.
5. *ebib.pp.ua. (2014-2022). Міжнародні рекламні стратегії і форми їх реалізації. [Електронний ресурс].* Режим доступу: <http://ebib.pp.ua/mijnarodni-reklamni-strategiyi-i-formi-yih-realizatsiyi-mijnarodniy-marketing.html>.
6. *Advertising - Reports, Statistics & Marketing Trends [Electronic resource].* – Access mode : <https://www.insiderintelligence.com/topics/topic/advertising>.

Вплив війни, розв'язаною росією проти України, на європейський ринок праці

Валерія Кухарчук

*студентка кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна,
e-mail: metrochenkovv@krok.edu.ua*

Після закінчення першого року війни, ринок праці в країнах Європейського Союзу залишався стійким та відносно стабільним. Незважаючи на тривалість конфлікту та геополітичну нестабільність, вплив війни на економіку ЄС був меншим, ніж очікувалося. Одним із ключових чинників у збереженні стабільності було потужне постпандемічне відновлення, яке допомогло зробити ринок праці більш витриманим у важкий час військових дій. На початку війни деякі експерти та аналітики прогнозували, що війна може спричинити серйозні труднощі для ринку праці у Європі, зокрема, зниження зайнятості та погіршення економічних показників. Однак, у деяких країнах ЄС відбувався досить значний розвиток економіки, що виявилось важливим фактором для утримання стабільності на ринку праці. Багато секторів виявили великий потенціал в умовах постпандемічного відновлення, що дозволило компенсувати можливі втрати через військові дії. У деяких випадках, конфлікт навіть стимулював певні галузі економіки, наприклад, сферу оборони та інших супутніх секторів, що забезпечують підтримку оборонних потреб. Однак важливо відзначити, що навіть при такому відносно сприятливому стані ринку праці, багато людей залишалися під загрозою збитків, особливо у тих регіонах, де військові дії були найбільш інтенсивними. Хоча війна наразі не суттєво вплинула на ринок праці ЄС завдяки постпандемічному відновленню, варто уважно спостерігати за подальшими розвитками, оскільки тривалість конфлікту та його потенційні наслідки можуть мати більший вплив на економіку та зайнятість у майбутньому[3].

У третьому кварталі 2022 року спостерігався вплив підвищення цін на енергоносії на економіку, що призвело до сповільнення темпів зростання зайнятості. Збільшення вартості енергетичних ресурсів стало чинником, який відчутно вплинув на різноманітні сектори економіки, призводячи до змін у функціонуванні підприємств і підприємницької активності.

Зокрема, підвищення цін на енергію призвело до зростання витрат виробництва для багатьох підприємств, що працюють у різних галузях. У зв'язку з цим, підприємства шукали шляхи оптимізації витрат, що може включати зменшення обсягів виробництва та, як наслідок, сповільнення росту зайнятості. Важливим аспектом впливу підвищення цін на енергетичні ресурси є його розповсюдження на різні сфери економіки, включаючи виробництво, транспорт і послуги. Це може мати домінуючий ефект, створюючи тиск на підприємства з різних галузей та призводячи до загального зниження динаміки створення нових робочих місць[2, с.80-83].

Таким чином, третій квартал 2022 року відзначився впливом вищих цін

на енергоносії на ринок праці, що викликало уповільнення темпів зростання зайнятості та вимагало адаптації підприємств до нових умов енергетичного забезпечення.

Підвищення цін на енергію суттєво вразило енергомісткі галузі промисловості, наносячи їм значні економічні удари. Цей ефект проявився в декількох ключових аспектах функціонування енергозалежних галузей.

По-перше, підвищення цін на енергію призвело до значного зростання витрат на виробництво в енергозалежних секторах. Витрати на енергетичні ресурси стали важливою частиною виробничих витрат для цих галузей, і підвищення їхньої вартості спричинило збільшення загальних витрат підприємств.

По-друге, енергозалежні підприємства стали стикатися з викликами управління витратами та підтриманням конкурентоспроможності на ринках. Деякі компанії можуть бути вимушені зменшувати обсяги виробництва або шукати більш ефективні технології для зменшення споживання енергії.

По-третє, умови високих цін на енергію можуть впливати на зайнятість у відповідних секторах, зокрема, може спостерігатися сповільнення створення нових робочих місць або навіть зменшення чисельності працівників.

У цілому, підвищення цін на енергію стало суттєвим викликом для енергозалежних галузей промисловості, вимагаючи від них адаптації до нових енергетичних умов і розробки стратегій управління витратами для збереження стабільності та конкурентоспроможності.

Реальна заробітна плата демонструє повільний темп зростання, несприятливий порівняно зі збільшенням інфляції. Це призводить до зменшення купівельної спроможності населення, оскільки ростуть ціни на споживчі товари та послуги швидше, ніж заробітні плати. Такий дисбаланс може мати серйозні економічні наслідки, впливаючи на фінансовий стан громадян і загальну динаміку споживання. Збільшення інфляції породжує високий рівень цін на основні товари та послуги, що ускладнює здатність населення забезпечувати свої основні потреби за тими ж самими рівнями доходів. Реальна заробітна плата, яка не встигає дотримуватися темпу інфляції, фактично зменшує покупчу силу працівників. Це може викликати втрату мотивації серед працівників, оскільки їхні доходи не відображають реального зростання вартості життя. Крім того, це може стати перешкодою для стабільності економічного розвитку, оскільки обмежена купівельна спроможність може призвести до зменшення попиту на товари та послуги, що, в свою чергу, вплине на діяльність підприємств і ринкові показники. Урахування динаміки реальних заробітних плат у контексті інфляції стає важливим аспектом економічного аналізу та прийняття стратегічних рішень для підтримання стабільності та соціально-економічної рівноваги в країні[3].

Існує потенціал для підвищення низьких заробітних плат без інфляційного тиску, що відкриває перспективи для поліпшення фінансового стану робітників та підтримки соціально-економічної стабільності. Збільшення заробітних плат на нижньому рівні може бути реалізоване через ряд стратегій, таких як вдосконалення систем оплати праці, забезпечення соціальних гарантій та

встановлення справедливих трудових умов. Важливим аспектом є створення механізмів для підвищення продуктивності праці, щоб компенсувати зростання заробітних плат без негативного впливу на економіку. Це може включати в себе впровадження новітніх технологій, підвищення кваліфікації робочої сили та розвиток інноваційних підходів до виробництва. Крім того, важливо розглядати роль соціальних програм та податкових стимулів для підтримки низьких доходів. Зниження податкових тягарів для низькозаробляючих шарів населення може сприяти підвищенню їхнього реального доходу, збільшуючи споживчу активність та стимулюючи економічний зрост. Цей підхід може мати позитивний вплив на соціальні показники, такі як зменшення бідності та підвищення якості життя громадян. При правильному управлінні і врахуванні контексту національної економіки, підвищення низьких зарплат може служити інструментом для забезпечення більш справедливого розподілу доходів та створення умов для сталого економічного розвитку[4].

Мінімальна зарплата, як закріплений рівень оплати праці, встановлює мінімальний стандарт, який дозволяє працівникам отримувати достойну оплату за свою працю. Це сприяє забезпеченню працівників базовими матеріальними умовами і зменшенню ризику низьких доходів. Колективні переговори, у свою чергу, дозволяють працівникам об'єднуватися для захисту своїх інтересів і визначення умов праці, включаючи рівень заробітної плати. Це важливий механізм для вирішення питань, пов'язаних із заробітною платою та соціальними гарантіями, і може стати засобом зменшення відмінностей у доходах між різними групами працівників. Застосування мінімальної зарплати може бути особливо ефективним у ситуаціях, коли ринкові сили не забезпечують справедливий розподіл доходів. Це також може служити захистом від експлуатації та недостойних умов праці. Колективні переговори, в свою чергу, враховують унікальні потреби та обставини конкретних груп працівників, сприяючи створенню більш гнучких та справедливих умов праці.

Забезпечення працівників гідною оплатою за їхню працю за допомогою мінімальної зарплати сприяє зменшенню ризику низьких доходів і створює базові матеріальні умови.

Отже, підвищення цін на енергію виявило глибокий вплив на енергомісткі галузі промисловості, призводячи до суттєвих економічних викликів. Зростання витрат на виробництво, необхідність управління витратами та пошук ефективних рішень для збереження конкурентоспроможності — це ключові аспекти, які вимагають від енергозалежних галузей адаптації та стратегічного планування. Таким чином, вплив військових подій у поєднанні з високими цінами на енергію визначає складні виклики для відповідних секторів, які потребують не лише реакції на зовнішні труднощі, але і розробки стратегій для забезпечення сталої економічної резилієнтності.

Ключові слова: Європейський ринок праці; Міграційні процеси; Ціни та інфляція.

Список використаних джерел

1. Людмила Присяжна. Як змінився ринок праці під час війни | *Think brave. Think brave* | Останні новини бізнесу України. URL: https://biz.ligazakon.net/news/218059_yak-zmnivsyarinok-prats-pd-chas-vuni.
2. Мазур М. В., Сіренко К. В. Ринок праці в країнах євросоюзу: статистичний аспект. Підприємство та інновації. 2023. № 26. С. 80–83. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.12>.
3. Labour market and wages: report shows impact of Russia's invasion of Ukraine and energy crisis. Language selection | European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&furtherNews=yes&langId=en&newsId=10481> (date of access: 17.11.2023).
4. The Economist. Russia's war on Ukraine is changing Europe. The Economist. URL: https://www.economist.com/europe/2023/06/07/russias-war-on-ukraine-is-changingeurope?utm_medium=cpc.adword.pd&utm_source=google&ppccampaignID=18151738051&ppcadID=&utm_campaign=a.22brand_pmax&utm_content=conversion.directresponse.anonymous&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAu9yqBhBmEiwAHTx5p6JS-Mu_OUXUUIO3vUce-YqQrY0L2geIae2YErrKxh94VZGg--7NhoC560QAvD_BwE&gclsrc=aw.ds.

Специфіка використання європейськими компаніями маркетингових стратегій при виході на нові ринки збуту

Дмитро Марценюк

*студент кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», м. Київ, Україна,
e-mail: MartseniukDS@krok.edu.ua*

В сучасному бізнес-середовищі, що швидко змінюється, входження на нові ринки є важливою стратегічною задачею для компаній, оскільки це відкриває можливості для збільшення обсягів продажів, розширення географічної присутності і залучення нових клієнтів.

Дослідження маркетингових стратегій при виході на нові ринки дозволяє розкрити різноманітність підходів, методів та інструментів, які компанії використовують для досягнення своїх маркетингових цілей [5]. Аналіз цих стратегій допомагає компаніям розуміти, як визначити своє місце на новому ринку, використовувати свої конкурентні переваги та ефективно конкурувати з іншими гравцями.

Подальший розвиток інтернаціональної торгівлі, зростання глобальної конкуренції та швидкий технологічний прогрес ставлять перед компаніями виклики та можливості відкриття нових ринків [1]. Тому дослідження маркетингових стратегій при виході на нові ринки є актуальним, оскільки воно допоможе компаніям визначитися з оптимальними підходами та стратегіями, забезпечити їх успішний вступ на нові ринки та підвищити їх конкурентоспроможність.

Маркетингова стратегія - це план або набір дій, які компанія використовує для досягнення своїх маркетингових цілей. Вона визначає, як компанія буде позиціонувати свою продукцію або послуги на новому ринку і як залучати та утримувати своїх клієнтів.

При виборі маркетингової стратегії для виходу на нові ринки компанії враховують такі фактори, як культурні особливості ринку, рівень конкуренції, економічні умови, розмір цільової аудиторії, технологічні можливості та інші. Компанії також розглядають свої власні ресурси, здатності та досвід для вибору найбільш ефективної стратегії [4].

Оцінка впливу маркетингової стратегії на ринкову частку, репутацію бренду та прибуток компанії дозволяє компаніям оцінити ефективність своїх стратегій та визначити можливі напрямки подальшого розвитку. Оцінка результатів допомагає компаніям внести необхідні корективи та досягти успіху на новому ринку.

Багато європейських компаній успішно використовують стратегію стандартизації продукту або послуги при входженні на нові ринки. Вони зосереджуються на збереженні однакового продукту або бренду, який вже успішно працює на внутрішньому ринку. Цей підхід дозволяє зекономити час і ресурси, а також використовувати вже встановлену репутацію та визнаність бренду.

Деякі європейські компанії використовують стратегію адаптації для входження на нові ринки. Вони модифікують свої продукти або послуги, щоб вони відповідали потребам та вимогам місцевих споживачів. Це включає зміни в упаковці, розмірах, смакових властивостях або інших параметрах продукту, що робить його більш привабливим для місцевого ринку [3].

Іншим поширеним підходом є використання стратегії партнерства. Європейські компанії встановлюють стратегічні партнерства з місцевими підприємствами або брендами на новому ринку. Це дозволяє спільно просувати продукти та послуги, використовуючи місцеву експертизу та ресурси. Партнерство може сприяти підвищенню довіри споживачів та забезпеченню підтримки на місцевому рівні.

Європейські компанії також активно використовують інноваційні підходи та технології для розвитку нових ринків. Вони ставлять себе як інноваційних лідерів, пропонуючи унікальні продукти, технології або методології, що відрізняються від конкурентів. Цей підхід допомагає їм привертати увагу споживачів та створювати переваги на новому ринку [2].

Використання маркетингових стратегій при виході на нові ринки може мати декілька переваг, таких як збільшення конкурентоспроможності компанії, залучення нових клієнтів, розширення географічного охоплення та інші. Однак, існують певні ризики, такі як невдале впровадження стратегії, невідповідність ринковим умовам, конкурентний тиск та інші небезпеки, які можуть вплинути на успіх компанії на новому ринку. Усвідомлення різних маркетингових стратегій, факторів, що впливають на їх вибір, а також переваг та ризиків, допоможе компаніям зробити кращі рішення при виході на нові ринки та ефективно впровадити свої продукти або послуги.

Список використаних джерел

1. Азарян Е.М. Міжнародний маркетинг / Азарян Е.М. [навч. посібник.] – К.: ИСМО МО України, НВФ “Студцентр”, 2012. – 220 с.
2. Білоусов О. М. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств у регіонах на зовнішньому та внутрішньому ринку / О. М. Білоусов, І. Г. Імшеницька, А. М. Єфремов // Бізнес-навігатор. - 2017. - No 1. - С. 18-23.
3. Благун І.С. Зовнішні фактори впливу на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств / І.С. Благун, П.Г. Ільчук // Економічний часопис-XXI. – 2013. – No 11-12 (1). – С. 46-49.
4. Болдовська К. П. Теоретично-методичні аспекти формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок / К. П. Болдовська, Д. В. Андрєєва, Є. Ж. Зам'ятіна, М. Ю. Латушко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2017. - No 3(2). - С. 37-40.
5. Борисова Т.М. Міжнародна економічна конкуренція: Навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 233 с.

Зовнішній курс України: сучасний стан та перспективи

Вікторія Корольова

*кандидат юридичних наук, доцент,
професор кафедри державно-правових дисциплін,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна,
e-mail: ViktoriyaV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-2998-6144*

Олександра Горбаченко

*асистент кафедри державно-правових дисциплін,
аспірантка юридичного факультету,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна,
e-mail: allexa198@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-8805-4024*

За часи незалежності України не вдалося виробити глобальні цілі та напрями діяльності на міжнародній арені на перспективу та знайти своє місце під європейським «сонцем». Більшість питань міжнародного значення та його курс почали підніматися приблизно за останні п'ять-сім років, а конкретизація цілей знайшла своє втілення лише у 2021 році, а саме Указом Президента України № 448/2021 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30.07.2021 року «Про Стратегію зовнішньополітичної діяльності України», яким було затверджено напрями зовнішньополітичної діяльності України. Де не можливо не помітити великий спектр напрямків від вже буденних ЄС, НАТО до Латинської Америки, держав Близького Сходу, Африки та Індо-Тихоокеанського регіону, Центральної Азії, не менш важливим є протидія агресорній РФ та притягнення останньої до міжнародно-правової відповідальності за скоєне.

Основною метою зовнішньої політики України згідно вище згаданої «Стратегії» є утвердження України у світі як сильної та авторитетної європейської держави, здатної забезпечити сприятливі зовнішні умови для сталого розвитку та реалізації свого економічного потенціалу та українського суспільства, що в свою чергу формує пріоритетні напрямки зовнішньої політики України, зокрема забезпечення незалежності та державного суверенітету України, відновлення її територіальної цілісності, протидія російській агресії, прагнення до повноправного членства в ЄС та НАТО, просування українського експорту та залучення іноземних інвестицій, захист прав та інтересів українських громадян за кордоном, підтвердження позитивного іміджу України [1, п.1,2].

При цьому не можемо не відмітити, про введення нового терміну використання «м'якої сили» засобами публічної дипломатії, що сприятиме формуванню позитивного іміджу держави для налагодження нових політичних зв'язків, розвитку торговельно-економічного партнерства, поширення достовірної інформації про розвиток та досягнення України, тобто впливає що дипломатія – це «м'яка сила» на шляху домовленостей, чи не вперше на нормативно-правовому рівні було використано дане бачення [1, п.12].

Аналіз зовнішнього середовища показав, що сучасний стан міжнародних

відносин характеризується високою нестабільністю та ослабленням впливу міжнародних організацій, які мають забезпечувати дотримання норм міжнародного права [1, п.16]. Наприклад, анексія Криму, вторгнення на Донецьк та Луганськ стало новим випробуванням в першу чергу для України, далі вже для всього світу, адже протистояння гібридним військовим вторгненням в мирний час стало новизною для міжнародно-правових норм, котрі як доцільно зазначає О. Бігняк підпитуються ситуаціями, що прогресує зародження нових витоків [2, с.10].

Тому логічно впливає із «Стратегії», що досвід, набутий за роки протидії агресії Російської Федерації, у тому числі щодо протистояння гібридним небезпекам, необхідно використовувати для розвитку безпечного та політичного-правового співробітництва з іншими державами [1, п.6].

Положення пунктів 24 та 25 встановлюють, що РФ виступає загрозою не лише для України, але й для Європи, а загострення сучасних збройних конфліктів призводить до зниження передбачуваності міжнародних відносин і до посилення ролі військової сили. Адже наявна теорія безпеки, заснована на дотриманні принципів і норм міжнародного права та діяльності міжнародних режимів контролю, стає менш надійною і спонукає держави зміцнювати свій військовий потенціал. Рівень небезпеки відновлення гонки озброєнь і розширення кола держав, що володіють ядерною зброєю, зростає, а отже, зростає загроза застосування такої зброї [1, п.24, 25].

З цього випливає, що норми міжнародного права не відповідають сьогоднішнім вимогам часу, а його функції котрі мають бути адаптивними до ситуації, потребують негайного оновлення, адже Україна зустрілася із ситуацією, швидкого та не кровопроливного вирішення міжнародне право не містить.

Звертаємо увагу і на положення п. 22, де вказується про переосмислення ролі ЄС та п. 45, де Україна ставить собі за мету – набуття членства в ЄС [1, п. 22, 45]. Це підштовхує до думки, що Україна не повинна обмежувати свій зовнішній напрямок лише вступом до європейської спільноти, а можливо стати ініціатором утворення нового типу відносин чи окремого блоку.

Висновки. Підсумовуючи можемо відзначити щодо перспективної та такою що відповідає вимогам часу «Стратегії», котра констатує усю мінливість та важкість ситуації як на теренах самої України, так і зовні.

Список використаних джерел

1. Про рішення Ради національної безпеки та оборони України від 30 липня 2021 року «Про Стратегію зовнішньополітичної діяльності України» (Указ Президента України) № 448/2021. (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/2021#Text>. (дата звернення 02.12.2023).

2. Бігняк О. (2020). Теорія міжнародного права. Херсон. Гельветика. 224 с.
References.

1. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of July 30, 2021 "On the Strategy of Foreign Policy of Ukraine" (Decree of the President of Ukraine) № 448/2021. (2021). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/2021#Text>. (Accessed 02.12.2023).

2. Bihniak O. (2020). Teoriia mizhnarodnoho prava. Kherson. Helvetyka. 224 s.

The russian propaganda and the serbian media

Jozsef Makai

*lecturer, Department of Applied Communication Studies,
Janos Kodolanyi University, Budapest, Hungary,
e-mail: makai.jozsef@kodolanyi.hu*

The Balkans have long been a priority area for Russia. Moscow is trying to slow down and delay the region's integration into the European Union and NATO to the direct detriment of the Western Balkan states. The slow pace of integration also hampers the development of countries, regions, and businesses.

After Moscow launched a full-scale offensive against Ukraine, effects were felt in the Balkans. The West and the US sought to distance the region from Russia. However, the Western Balkans' unresolved problems and the slow integration process favored Russia.

Serbia has become Moscow's most important ally in the region and a base for Russian disinformation operations. Serbia says it pursued a Western policy -- while maintaining close relations with Beijing and Moscow. The Serbian government is seeking alliances with those interested in weakening the West because of the unresolved relations in Kosovo. Moscow is conducting an extensive operation in Serbia and among Serbs, the effect of which is in the Serbian diaspora, such as in Republika Srpska (Bosnia and Herzegovina) and Crna Gora. A vast number of Serbs consider Russia to be the most important ally of Serbia. Even though the EU is Serbia's largest trading partner, the Serbian armed forces have closer ties with NATO than the Russian ones.

There are several reasons for Russia's popularity. The Serbian public believes that it can only rely on Moscow and Beijing in the fight for Kosovo. Several factors shape this perception. Firstly, the unhindered dissemination of Russian state propaganda.

Moscow has been running the Serbian-language edition of Sputnik News for years. The website is not particularly popular, but other newspapers pick up its texts, and local radio stations get free programs. Sputnik News and state television are the primary news sources in some parts of Serbia. RT Balkan has become another essential propaganda tool. The portal has three functions:

- Glorifying Russia, proclaiming Russian supremacy,
- Criticizing the West, proclaiming the «decline of the Western world»,
- Support for the current Serbian government.

However, we can observe an apparent contradiction in Serbia: although the reach of propaganda sites is low, the Moscow narrative reaches many, and a significant part of the public holds pro-Russian views, considers Russia as Serbia's main ally, and would be suitable for Belgrade to join the BRICS.

The reason for this lies in the structure of the Serbian public. Freedom of the press is declining, and much of the media is indirectly under government influence. The dominant players in the Serbian public sphere are the tabloids. They are very cheap products, not an enormous financial burden to buy. The pro-government tabloids

promote government policies and demonize the government's opposition. The five pro-government tabloids published 1,174 false claims and manipulated information on their front pages last year. In this toxic environment, pro-Russian and anti-Ukrainian content is of particular importance.

While Belgrade is toeing the line between the West and Russia and trying to loosen its dependence on Russia, the tabloids continue to favor Russia. In other words, Serbia continues to count on Moscow's political support and will not be an ally of the West in the foreseeable future.

Список використаних джерел

1. Jevtić, J. (2021, April 28). *The Russian Disinformation Campaign in the Western Balkans. The Security Distillery*. [URL: thesecuritydistillery.org/all-articles/the-russian-disinformation-campaign-in-the-western-balkans].
2. Knezevic, J. (2022, October 20). *Russia's "information warfare" against the "West" in Serbia and the Western Balkans. Mondo Internazionale*. [URL: mondointernazionale.org/focus-allegati/russias-information-warfare-against-the-west-in-serbia-and-the-western-balkans].
3. McBride, J. (2023, November 21). *Russia's Influence in the Balkans. Council on Foreign Relations*. [URL: cfr.org/background/russias-influence-balkans].
4. Stanicek, B., & Caprile, A. (2023, April). *Russia and the Western Balkans: Geopolitical confrontation, economic influence and political interference. European Parliament Briefing*. [URL: [europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/747096/EPRS_BRI\(2023\)747096_EN.pdf](https://europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/747096/EPRS_BRI(2023)747096_EN.pdf)].
5. Stradner, I. (2023, September). *Russia's Influence in the Balkans. In L. T. Domi (Ed.), Western Balkans 2023: Assessment of Internal Challenges and External Threats. New Lines Institute for Strategy and Policy*. [URL: newlinesinstitute.org/wp-content/uploads/202309014-Essays-Balkans-NLISAP.pdf].
6. Vučić, M., & Ljubičić, M. (2023, March 31). *Na naslovnicama pet novina skoro 1.200 manipulacija i dezinformacija prošle godine [On the covers of five newspapers almost 1,200 manipulations and disinformation last year]. Raskrinkavanje*. [URL: raskrinkavanje.rs/page.php?id=Na-naslovnicama-pet-novina-skoro-1-200-manipulacija-i-dezinformacija-prosle-godine-1161].

Partnership models as a way of doing business at different stages of enterprise development

Вікторія Маринович

*Candidate of economic Sciences,
"KROK" University, Kyiv, Ukraine,*

e-mail: niktoria@ukr.net,

ORCID: 0000-0001-8938-0756

Cooperation and partnership as a way of doing business is a complex process that requires maximum efforts, both at the stage of its creation and in the process of maintaining interaction. Additional resources, division of functions, mutual responsibility and development, risk sharing when entering new markets, creating expensive new programs, reducing costs, and improving the organizational profile in certain industries are clear advantages that partners receive in the competition. Mutual dependence, inter-organizational cooperation and partnerization are becoming facts of today [1].

Due to the impetus of international competitors and international examples, a transition to a new paradigm of partnership, which includes 5 main models, has already taken place in Ukraine. For example, business managers actively use "partnership with a friend", a vivid example of which is the creation of the company "Nova Poshta" by graduates of National Aerospace University – "Kharkiv Aviation Institute"; "partnership with an expert", when an expert in a certain field interacts with a company to launch a new product, for example, MyCredit company; "partnership with an investor", when one of the partners performs the role of an investor, and the other implements the project, relying on technological knowledge; "partnership through a product", when a company plans to develop its own product and, as part of the realization of the aim, creates startups within the company; "partnership with volunteers", during which enthusiastic volunteers with similar ideas unite for the sake of the result, for example, the projects of the Business School KROK at "KROK" University in Kyiv, Ukraine.

Each model has its advantages and disadvantages. The main advantages of the "partnership with a friend" model are the acquisition of confidence by partners-friends or teammates due to the sharing of partnership risks, while the disadvantages are the lack of a networking base due to the immaturity of business, lack of expertise or specific skills and knowledge, and the presence of competition and conflicts between the partners due to their leadership positions.

The "partnership with an expert" model is optimal in markets that are either already formed or growing rapidly. This model has the following advantages: the minimum number of errors and the fastest progress towards goals. Disadvantages include expensive expertise, difficulty in finding an expert with extensive experience, and a high risk of competition between partners. Even though everyone's expertise is different, every ambitious leader wants his opinion to be considered [2].

"Partnership with an investor" creates a good product and jobs but provides

narrow expertise and undervalues the market and shifts risks to the investor with an unequal distribution of investments. When "partnering with volunteers" it is important to correctly define market requests at the start [2].

Types of modern interfirm partnership include agency agreements, alliances, long-term contracts, vertical integration, "shell" organizations, informal relations between suppliers and consumers, partnerships of suppliers and consumers, franchising, outsourcing contracts, joint ventures, clusters that differ in the degree of formalization agreement and the level of involvement of partners in the agreement [3].

The step-by-step process of preparing and fixing/coordinating partnerships is as follows: understanding what assets are needed; drawing a portrait of a potential partner; preparing important questions about the partnership; thinking over the model of financial relations; signing a partnership agreement.

Thus, collaboration is a prerequisite for greater innovation, problem solving, and efficiency. In addition, partnerships are the main way to enter global markets. Organizational boundaries become diffuse as companies often form partnerships to compete globally, sometimes joining modular or virtual network organizations. The largest companies (those with more than 10,000 employees) are the centers of the digital universe, and they tend to have the most strategic partnerships and investments.

Ключові слова: partnership; models; cooperation; stages of development.

Список використаних джерел

1. Маринович В. В. Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки приватних закладів вищої освіти : дис.... к.екоп.н. : 21.04.02. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 276 с.
2. 5 видів партнерства в бізнесі: їхні плюси та мінуси з досвіду засновника Artjoker. Український Спектр. 02.09.2020. URL: <https://uaspectr.com/2020/09/02/5-vydiv-partnerstva-v-biznesi/>.
3. Лідерство та партнерство в бізнесі : Практикум / О. М. Гребешкова О. Г. Малярчук І. В. Кубарева. — К.: КНЕУ, 2021. — 327 с. ISBN 978-966-926-362-9.

Українсько–угорські стосунки: чи є вихід із кризи?

Дмитро Ткач

*доктор політичних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна,
e-mail: ditkach2017@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-6947-2036*

Й. Анталл, перший прем'єр-міністр новітньої Угорщини, визначив три головні напрями зовнішньої політики країни: членство у НАТО та ЄС, добрі стосунки з сусідніми державами та захист прав угорської національної меншини закордоном. Практично всі ці завдання угорці, за роки незалежності виконали. Зі всіма сусідами їм вдалося налагодити дружні відносини, і навіть стосунки з Румунією та Словаччиною, з якими були багато спірних питань. Але Україна, з якою складалося все так безхмарно наприкінці 90-х та на початку 2000-х років, сьогодні визначає українсько-угорські стосунки, як недружні.

То чому це так сталося? Спробуємо назвати декілька причин.

Політичний діалог між Україною та Угорщиною, практично відсутній. Остання телефонна розмова Президента України Володимира Зеленського і Прем'єр-міністра Угорщини відбулася 21 червня 2022 року.

На рівні глав зовнішньополітичних відомств двох країн крайня зустріч відбулася 22 липня 2021 року під час візиту Міністра зовнішньої економіки і закордонних справ Угорщини Петера Сійярто до України в якості головуєчого в Раді Міністрів РЄ з відвіданням зони проведення ООС.

Надзвичайно чутливим у відношеннях двох держав є питання захисту прав угорської національної меншини у Закарпатті. Час від часу, у цій царині виникають серйозні проблеми, які дуже гостро сприймаються офіційним Будапештом. Ще за часів УРСР у 1991 році було створено змішану українсько-угорську комісію з питань забезпечення прав національних меншин. З часу свого створення Комісія провела чотирнадцять засідань. П'ятнадцяте засідання Комісії відбулося 19-20 грудня 2011 р. у м. Будапешт. Практично більше ніж сім з половиною років, цей дійсно дієвий орган співпраці у цій важливій царині не працює. А проблем які було варто обговорити накопичилося достатньо.

Це у першу чергу стосується закону «Про освіту», який Верховна Рада ухвалила 5 вересня 2017 року, Стаття 7, якого говорить про те, що особам, які належать до національних меншин України, гарантується право на навчання в комунальних закладах освіти для здобуття дошкільної та початкової освіти, поряд із державною мовою, мовою відповідної національної меншини. Це право реалізується шляхом створення відповідно до законодавства окремих класів (груп) з навчанням мовою відповідної національної меншини поряд із державною мовою і не поширюється на класи (групи) з навчанням українською мовою [1].

Саме це положення закону викликало шалену критику зі сторони офіційного Будапешту. Угорські урядовці та політики оцінили ці нововведення української

влади, як спробу асиміляції угорської національної меншини, позбавлення прав вільно володіти рідною мовою. У свою чергу, міністр закордонних справ та зовнішньої торгівлі Угорщини П.Сійярто заявив, що його країна блокуватиме всі кроки в напрямку євроінтеграції України в рамках програми "Східного партнерства", та прагнення Києва до членства в НАТО.

Подальші кроки угорських високопосадовців по відношенню до України показали, що ці слова не були пустими погрозами. То чи можливо було уникнути конфронтації між двома державами і знайти компромісне рішення? Давайте розглянемо міжнародно – правові аспекти цієї ситуації.

У грудні 1991 року прем'єр міністр Угорщини Йозеф Антал і Президент України Леонід Кравчук підписали у Києві «Договір про основи добросусідства та співробітництва між Україною і Угорською Республікою» [2] Стаття 17 цього документу говорила про те, що договірні Сторони у повній відповідності з «Паризькою Хартією для нової Європи» та іншими відповідними документами Народи з безпеки і співробітництва в Європі заявляють про свою переконаність в тому, що дружні відносини між їхніми народами, а також мир, справедливість, стабільність і демократія вимагають, щоб етнічна, культурна, мовна та релігійна самобутність національних меншин користувалась взаємним захистом і для її забезпечення повинні бути створені всі необхідні умови. Сторони вживуть односторонніх та спільних заходів для сприяння виконанню цих зобов'язань у відповідності з підписаним 31 травня 1991 року документом – «Декларації про принципи співробітництва Української РСР і Угорської Республіки по забезпеченню прав національних меншостей» [3].

Мені випала доля брати безпосередню участь у підготовці та підписанні цієї Декларації. Основним мотивом її розробки для української сторони було те, що закордоном проживає багато українців, і укладення такого документу з європейською державою, буде вагомим аргументом для переконання інших країн в необхідності здійснення аналогічного кроку. Повертаючись до переговорного процесу щодо Декларації, то тут потрібно відмітити, що саме угорська сторона наполягала на необхідності її підписання, українці у свою чергу добивалися укладення Консульської конвенції. Задля справедливості потрібно відмітити, що УРСР на той час не мала ні кордонів, ні власних паспортів, ні прикордонників, жодних ознак суверенної держави і тим не менше угорці пішли на підписання цього документу, практично визнавши де – юре незалежність України, в обмін на Декларацію.

Цей документ надавав широкі права національним меншинам обох країн. Підкреслимо, що пункти дев'ятому Декларації сторони зобов'язалися прийняти необхідні законодавчі, адміністративні та інші заходи з тим, щоб національні меншості могли реалізувати своє право вільно користуватися рідною мовою в особистому і громадському житті особливо наголосимо на тому, що Сторони погодилися забезпечити належні можливості національним меншостям для навчання своїй рідній мові чи своєю рідною мовою на всіх рівнях навчання.

Дозвольте звернути увагу, що ці положення містяться в Базовому договорі,

який слугує основою всіх подальших домовленостей між Україною та Угорщиною. Наголосимо, що наша держава добровільно, без всякого примусу, взяла на себе ці міжнародні зобов'язання.

Тепер звернемося до закону України Про міжнародні договори України У Статті 19 п.2 говориться про те, що якщо міжнародним договором України, який набрав чинності в установленому порядку, встановлено інші правила, ніж ті, що передбачені у відповідному акті законодавства України, то застосовуються правила міжнародного договору.

Думаємо, що не треба бути потужним фахівцем з міжнародного права, щоб зрозуміти, що у цьому випадку потрібно застосовувати саме це положення Закону. Є інший вихід міняти цю статтю Закону, або відмовлятися від Базового договору між Україною та Угорщиною.

Ми вже не кажемо про те, що Закон про освіту не відповідає зокрема, положення частини 5 ст. 53 Конституції України відповідно до якої «Громадянам, які належать до національних меншин, відповідно до закону гарантується право на навчання рідною мовою чи на вивчення рідної мови у державних і комунальних закладах освіти», а також Європейській хартії регіональних мов або мов меншин, яку Україна ратифікувала в 2003 році, Закону "Про національні меншини в Україні". Так Хартія передбачає, створення умов для викладання і вивчення відповідних мов у дошкільних, середніх та вищих навчальних закладах, а також забезпечення умов для отримання початкової, середньої і вищої освіти цими мовами.

Законом "Про національні меншини в Україні" держава гарантує всім нацменшинам права на "користування і навчання рідною мовою чи вивчення рідної мови в державних закладах освіти або через національно-культурні товариства".

З іншого боку мають рацію ті прихильники Статті 7 Закону про освіту, які стверджують про те, що угорські школярі погано володіють українською мовою, і не можуть успішно скласти ЗНО з цього предмету. Свого часу, під час візиту Президента Угорщини Л.Шойома в Закарпаття мені вдалося організувати відвідання ним та Президентом України В.Ющенко новозбудовані україно- та угорськомовні школи в селі Вилоч Виноградівського району. Глава української держави особисто переконався, що рівень викладання української мови досить низький, якість підручників не підлягає критиці. В. Ющенко тут же дав доручення тодішньому міністру освіти України І.Вакарчуку, виправити цю ситуацію. Іван Олександрович клятвено пообіцяв це зробити, але далі обіцянок цього високопосадовця справа не пішла. Там вона знаходиться і сьогодні.

Пояснюємо для тих хто не розуміє про що йдеться. Угорська мова особлива, вона відноситься до фіно – угорської мовної групи. Головною відзнакою якої є аглютинація (лат. *agglutino* — приклеюю) — мови, в яких граматичні форми й похідні слова утворюються додаванням однозначних афіксів до незмінюваних основ слів. Афікси розташовані переважно після основи або кореня слова, вони і характеризують окремі відмінки іменників або час, спосіб, особу дієслова. Ця

мова є також дзеркальною. Ми кажемо: «Я сиджу за столом», а угорець : «Сиджу я столом за».

А підручники для угорських школярів із української мови написані ті самі, що і для інших національних меншин. Різниця тільки у словничку, що надається до відповідних текстів. Угорці пропонували допомогти в написанні підручників з української мови для учнів угорськомовних шкіл, але ця пропозиція не була прийнята. До речі, в Угорщині досить непогана школа україністики, є відомі вчені у цій царині.

Тепер спробуємо спрогнозувати, як буде реалізовуватися 7 стаття цього закону в місцях компактного проживання угорців в Закарпатті. На сьогоднішній день в області функціонує 91 школи з угорською мовою викладання, в яких навчається 16 тисяч школярів. Уявимо собі, що діти відучилися чотири роки угорською мовою, і далі переходять на навчання українською. Ми вже наголошували на тому, що у цих школах викладати українську мову на відповідному рівні практично немає кому, а предметні дисципліни і поготів.

Єдиний вихід із цієї ситуації присилати україномовних вчителів із Ужгорода, Львова чи інших міст України. І тут виникає декілька питань.

По – перше, куди дівати угорськомовних викладачів, вони автоматично стають безробітними.

По – друге, де будуть мешкати приїжджі вчителі. За оренду житла потрібно сплачувати кошти. За чий рахунок?

По – третє, угорська держава доплачує кожному вчителю угорськомовної школи до заробітної плати певні кошти.

Зрозуміло, що українські колеги ці гроші отримувати не будуть. Як вони зможуть прожити в цих селах на мізерну платню, та ще у недружньому середовищі.

Виникає питання: «Хтось у високих кабінетах Верховної Ради, Міністерства освіти та науки задумувався над вирішенням цих проблем?»

Чи як завжди – прийняли рішення, а там хоч трава не росте.

То який вихід із цієї ситуації? Найпростіше повернутися до міжнародних зобов'язань України, а саме статті 17 Договору про основи добросусідства та співробітництва між Україною і Угорською Республікою. Саме Закон України про міжнародні договори надає положенням Базового договору більшої сили чим Статті 7 закону про освіту. Але надії на такий сценарій мало.

Далі. Потрібно провести комплексний моніторинг готовності угорськомовних навчальних закладів Закарпатській області до викладання предметів з 5 класу українською мовою. І тільки після цього визначитися з якого часу ця Стаття закону вступить в силу.

Окрім цього, потрібно задіяти всі можливості українсько – угорського діалогу з метою пошуку компромісів у цій складній проблемі, але українській стороні потрібно бути готовими до непростих переговорів і мати в запасі декілька сценаріїв їх розвитку.

Президент України Володимир Зеленський 3 листопада ц.р. підписав закон

«Про національні меншини (спільноти) України».

За даними ООН від 4 липня 2023 р., лише 26 тисяч українців подалися на тимчасовий захист в Угорщині - у порівнянні з 1,2 млн у Польщі чи 382 тисячами у Чехії.

20 липня цього року керівник МЗС Угорщини Петер Сіярто повідомив, що в угорські школи пішли 1700 українців, а у дитсадки - 500.

Список використаних джерел

1. Закон України. Про освіту (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380).
2. Договір про основи добросусідства та співробітництва між Україною і Угорською Республікою https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348_004#Text.
3. Декларація про принципи співробітництва між Українською РСР та Угорською Республікою по забезпеченню прав національних меншостей https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348_322#Text.

Угорська журналістика: від зародження до соціалістичної доби

Дмитро Ткач

*доктор політичних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», місто Київ, Україна,
e-mail: dmitriyi@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-0824-8559*

Каріна Цирик

*магістр кафедри міжнародних відносин та журналістики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», місто Київ, Україна,
e-mail: tsyrynkl@ukr.net,
ORCID: 0000-0003-2446-630X*

Журналістика має важливе значення сьогодні, як у світі та і в межах України. Журналістика надаючи людям інформацію про події, тенденції та проблеми відіграє ключову роль у формуванні суспільної думки, що відбувається у світі. Щоб зробити журналістику зрозумілою та доступною для громадськості, журналісти відбирають, аналізують та упорядковують інформацію. Робота працівників засобів масової інформації сприяє розумінню складних тем, відкриває нові точки зору та допомагає формувати об'єктивну картину світу та України. Журналісти виступають, як голос громадськості, що сприяє змінам та розвитку суспільства, а не лише як інформаційні фільтри.

Значну роль у різних аспектах суспільного життя країни відіграла угорська журналістика. Важливим інструментом у формуванні громадської думки та політичного діалогу мтає журналістика. Вона може стимулювати дебати, розкривати корупцію, висвітлювати ключові проблеми та мобілізувати громадян до дії [1, с. 78].

Зокрема, у контексті політичної боротьби, журналістика може бути засобом перевірки влади, аналізу політичних подій та підтримки або критики урядових дій. Її роль у вирішенні соціально-економічних проблем може полягати у висвітленні соціальних нерівностей, економічних труднощів та сприянні усвідомленню цих проблем для подальших змін.

Узагальнюючи, журналістика в Угорщині, як і в будь-якій країні, відіграє важливу роль у формуванні суспільства, розвитку політичного та соціального простору, а також у забезпеченні прозорості та відкритості влади для громадськості.

Роль журналістики в Угорщині в історичних контекстах є значною. Засоби масової інформації відображали та коментували важливі події, що формували сучасну історію країни. Боротьба за незалежність, перетворення у складі імперій, політичні та економічні зміни — ці всі моменти мали віддзеркалення у засобах масової інформації [2, с. 197].

Журналістика виступала як каталізатор формування громадської свідомості, вона прокладала шлях для розуміння історичних процесів, висвітлювала причини та наслідки політичних та соціально-економічних змін.

Такий підхід журналістики дозволяв не лише інформувати суспільство, але

й сприяти формуванню національного образу країни. Відображення ключових подій у засобах масової інформації могло сприяти утвердженню та підтримці національної ідентичності, посиленню єдності та розумінню власної історії. Така роль журналістики є важливою, оскільки вона сприяє збереженню та розвитку культурної спадщини, спонукає до рефлексії над минулим та відкриває шляхи для майбутнього розвитку країни.

Роль угорських журналістів у формуванні громадської свідомості та стимулюванні громадського діалогу важлива. Створення медійної платформи для обговорення ключових питань дозволяє громадянам висловлювати свої погляди, аналізувати проблеми та шукати шляхи їх вирішення.

Угорські журналісти, створюючи простір для обговорення важливих тем, сприяли не лише освітленню проблем, а й активізували громадян до участі в суспільному житті. Це допомагає формувати самосвідоме суспільство, збільшувати громадську участь у прийнятті рішень і зміцнювати цінності активного громадянства.

Завдяки цьому процесу угорські журналісти виступають не лише як інформаційні посередники, а й як каталізатори змін у суспільстві, спонукаючи до дії та обговорення ключових питань для подальшого розвитку країни [3, с. 65].

Історія Угорщини, як і багатьох інших країн, відобразилася в журналістиці через різні періоди та ключові події. Журналісти відіграли важливу роль у висвітленні та аналізі історичних та політичних змін.

Наприклад, роки революції 1848 року були часом значних соціальних та політичних перетворень, які відобразилися у засобах масової інформації. Події 1919 року, революція та наступне повстання 1956 року, також знайшли своє відображення у журналістиці, яка грає важливу роль у донесенні інформації та аналізу суспільних змін.

Кінець 1980-х та початок 1990-х років були періодом важливих трансформацій у Угорщині, коли країна рухалася від комунізму до демократії та ринкової економіки. Журналістика відіграла важливу роль у висвітленні цих змін, у відстеженні переходу до нових політичних, економічних та суспільних моделей.

Отже, журналістика в Угорщині відображала та аналізувала важливі історичні етапи та події, сприяючи розумінню та обговоренню цих перетворень у суспільстві.

Угорська журналістика грає значну роль у формуванні суспільної свідомості та у відтворенні історичних подій. Журналісти виступають свідками та інтерпретаторами історичних подій, використовуючи свої навички та платформу для передачі інформації та аналізу важливих подій [4, с. 328].

Їхня роль полягає не лише у відображенні фактів, але й у наданні контексту, розборі реакцій громадськості та політичних структур на події. Це дозволяє громадськості отримати різні погляди на ті чи інші події, а також утримувати діалог із владними структурами.

Створення платформи для обговорення, аналізу та інтерпретації подій

робить журналістику ключовим механізмом впливу на громадську думку. Вона сприяє розумінню історичних процесів, відкриває різноманітні точки зору та стимулює громадян до критичного мислення та участі в суспільному житті.

Угорська журналістика має глибокі коріння в історії країни і відіграє ключову роль у суспільно-політичному контексті. Її сталість і невід'ємна позиція в суспільстві є результатом довгої історичної традиції.

Журналістика в Угорщині не лише відображає події, але й виконує важливу функцію каталізатора громадської свідомості. Вона сприяє демократичному діалогу, формує громадянську думку та створює платформу для обговорення важливих суспільних питань [5, с. 254].

Довга історична традиція журналістики в Угорщині є суттєвим елементом у забезпеченні відкритого суспільства, де важливість свободи слова та доступу до об'єктивної інформації надзвичайно висока. Це дозволяє журналістам продовжувати впливати на громадську думку та сприяти формуванню демократичних цінностей у суспільстві.

Отже, період з XVII по XXI століття в Угорщині є надзвичайно цікавим для дослідження еволюції журналістики в контексті політичних змін. Журналістика завжди відображала та реагувала на різні історичні етапи, перетворення та суспільні трансформації, що відбувалися в Угорщині.

Засоби масової інформації служили важливим інструментом у формуванні громадської думки та сприйнятті подій. Вони відображали не лише самі факти, а й відображали реакцію громадськості та політичних структур на ці зміни. Важливо враховувати, як журналістика адаптувалася до різних епох, як змінювалися її формати, стиль та відношення до свободи слова та цензури.

Розгляд динаміки угорської журналістики протягом цього періоду може розкрити значущі зміни у способах та методах інформаційної комунікації, а також відношення суспільства до свободи слова та ролі ЗМІ в політичному та соціальному житті країни.

Ключові слова: Експортний потенціал, експорт, Україна.

Список використаних джерел

1. Буроменьский М. П. та ін. *Журналістика в умовах конфлікту: передовий досвід та рекомендації: посібник рекомендацій для працівників ЗМІ*. Київ: «Компанія ВАІТЕ», 2016. 118 с.
2. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. *Історія економіки та економічної думки: навчальний посібник*. Київ: ЦУЛ, 2015. 476 с.
3. Мітряєва С.І. Система підтримки закордонних співвітчизників в країнах Карпатського Єврорегіону: приклад Угорщини // *Гілея: науковий вісник*. 2013. № 76. С. 63–67.
4. *Історія Національної академії наук України, 1941–1945*. Ч. 2. Додатки / упоряд. Л. М. Яременко та ін.; НАН України, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, Інститут архівознавства, Інститут української археографії та джерелознавства ім. М. С. Грушевського. Київ: Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, 2007. 573 с.
5. Дзьобань О.П. *Філософія інформаційного права: світоглядній загальнотеоретичні засади: монографія*. Харків: Майдан, 2013. 360 с.

Публіцистична складова у журналістських матеріалах з міжнародної тематики

Лев Шатило

*студент групи МЖУР-22 факультету міжнародних відносин
суспільних комунікацій та регіональних студій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: shatylolv@krok.edu.ua*

Публіцистика, як особливий жанр творчої діяльності, виконує філософсько-світоглядну та культурологічну функції, аналізуючи реальні проблеми суспільства та спрямовуючи увагу на суттєві аспекти щоденного життя. Відрізняючись від художньої літератури, публіцистика базується на реальних фактах, але водночас виявляє суттєвий вплив на суспільну свідомість та формує думку читача. Такий текст акцентує не лише естетичне виховання, а й формування громадської думки, використовуючи емоційність та пафос, щоб сприяти новому сприйняттю повсякденних явищ та стимулювати аналітичне мислення.

Публіцистика також займається формуванням громадської думки та впливає на соціальні зміни в суспільстві. Публіцист виходить за межі лише опису фактів, використовуючи різноманітні лексичні та стилістичні прийоми, щоб роз'яснити, переконати, вести полеміку та розкривати питання. Основні риси публіцистики полягають у спрямованості до досягнення мети, лабораторності, тобто демонстрації процесу пошуку істини, та поєднанні понять та образів. Публіцистичний стиль в Україні є важливою складовою української літературної мови, відзначаючись історичним розвитком та внеском видатних письменників та журналістів у вдосконалення мови зі стилістикою [1, с. 8].

Періодична преса в Україні відіграє важливу роль у формуванні відношення аудиторії до подій, які відбуваються в країні та за її межами. Українська періодика сприяє конструктивній дискусії, спонукаючи громадян до ретельного розгляду важливих тем та самостійного формування висновків.

В українських умовах ЗМІ відіграють ключову роль у формуванні/ розвитку політичного та суспільного життя. Їхні функції включають інформування громадян, оперативну реакцію на глобальні події, сприяння конструктивній дискусії та вплив на формування громадської думки. ЗМІ є ключовим інструментом для представлення України на міжнародній арені та активно впливають на формування зовнішньополітичного курсу країни. У цілому, вони сприяють висвітленню та обговоренню важливих питань, визначаючи колективну громадську думку та впливаючи на прийняття політичних рішень [2, с. 384].

Розглядаючи науково-публіцистичну спадщину українських публіцистів, я зазначив багато видатних людей. Однією з таких був Володимир Йосипович Здоровега, котрий як вчений і публіцист, відіграв важливу роль у розвитку української журналістики, ставши авторитетним джерелом знань для майбутніх журналістів і науковців. Його цінні праці визначалися висвітленням актуальних

суспільних проблем та розробкою теоретичних засад публіцистики в умовах радянської епохи. Здоровега вплинув на формування громадської думки через свої публікації, лекції, та публіцистичні виступи в пресі, розкриваючи різні аспекти журналістики, включаючи підготовку кадрів, свободу слова, професіоналізм журналіста, та суспільно-політичні питання. Його теорія публіцистики визнана як значущий внесок в українське журналістикознавство, а його емпірична база досліджень виявилася значущою для аналізу та розуміння різноманіття публіцистичних творів [3, с. 223].

Наступною тезою є міжнародна журналістика, яка використовує різноманітні формати матеріалів (новини, репортажі, аналітичні статті, есе, інтерв'ю та коментарі) для всебічного висвітлення та глибокого розуміння міжнародних подій. Ці матеріали сприяють об'єктивному інформуванню аудиторії та аналізу різних аспектів глобальних подій, забезпечуючи багатопланове і динамічне представлення світових подій, що відповідає вимогам сучасного інформаційного простору.

Міжнародна журналістика охоплює різноманітні формати матеріалів, спрямованих на висвітлення та розуміння подій у світі. Новини забезпечують швидку та об'єктивну інформацію, репортажі вимагають присутності журналіста на місці подій, аналітичні статті розглядають ширший контекст та можливі наслідки. Інтерв'ю дозволяють отримати експертні точки зору, а коментарі та аналізи надають глибоке розуміння ключових тем світової політики, економіки та культури. Журналісти використовують ці різноманітні формати для представлення різних аспектів та точок зору, роблячи інформацію доступною та об'єктивною [4, с. 47].

У журналістиці закордонних країн визначення новин базується на результатах журналістського спостереження та вирішенні питань про те, чи повідомляти про певну подію і як це зробити. Критерії, такі як особиста участь журналіста в події, популярність учасників, масштаб і новизна події, економічний вплив та масовий інтерес, можуть перетворити подію в новину. Серед цінностей журналістів є етноцентризм, альтруїстична демократія, "відповідальний" капіталізм, провінційні пасторалі, індивідуалізм, помірність, суспільний порядок та престиж влади.

Сучасні засоби масової інформації в країнах, таких як Канада, Німеччина та Велика Британія, визначають соціальні структури, формують громадську думку та впливають на політичну владу через врахування регіонального поділу, двомовності та географічних відмінностей.

На прикладі преси в Канаді розглядається велика різноманітність та особливості регіонального поділу, враховуючи двомовність та географічні відмінності. Українські ЗМІ в Канаді грають важливу роль у консолідації діаспори та забезпечують зв'язок з Батьківщиною, при цьому зміни в друкованій пресі, спричинені медіа технологіями та фінансовими кризами, впливають на отримання інформації українською діаспорою в Канаді [5, с. 48].

Великобританська преса, як провідний гравець у світовому медіапросторі,

підкреслює значення газетних корпорацій та їх вплив на інформаційний ландшафт через технологічний прогрес і зростання видань, що висвітлюють широкий спектр економічних, соціальних та культурних тем [6, с. 71].

Відмінності в розподілі та незалежності німецької преси порівняно з українською визначають сприйняття та розвиток медіа в обох країнах. Німецька преса вирізняється сильною регіональною спрямованістю та великою кількістю регіональних видань, що впливає на медійний ландшафт та суспільну думку, у той час як в Україні спостерігається інший підхід до журналістики та інтерпретації інформації, з акцентом на єдину правильну точку зору, відмінну від німецької багатогранності думок [7, 8].

Подане розуміння правового аспекту інформаційної безпеки визначається системним підходом та юридичною природою діяльності сучасної держави, що включає економічні, ідеологічні, спеціально-юридичні та організаційні аспекти забезпечення. Дезінформація, яка приймає різні форми та способи поширення, впливає на суспільство, охорону здоров'я, оборону, політичне життя і демократичні вибори, зокрема через використання текстового, відео- та аудіального контенту, а також координовану неавтентичну поведінку та дідфейки. Методи впливу преси на громадську думку, такі як семантичне маніпулювання, використання методу відволікання та створення "образу ворога", визначають сприйняття інформації та формування громадської думки у розвинених країнах, де преса відіграє ключову роль у формуванні громадської свідомості та визначенні політичного курсу [9, с. 201].

Сучасні методи дослідження текстів переходять від простого лексичного аналізу до комплексного вивчення їхньої глибинної та поверхневої структур, що відкриває ширші можливості для розуміння мовлення та його смислу. Водночас, соціальна журналістика, інтегрована з інтернет-ресурсів та соціальних мереж, відіграє ключову роль у сприянні діалогу та вирішенні соціальних проблем, зокрема у контексті українського суспільства, допомагаючи згладжувати політичні та регіональні розбіжності через різні медійні канали [10, с. 76].

Список використаних джерел

1. Г. П. Калантаєвська. *Історія публіцистики : навчальний посібник* / Г. П. Калантаєвська. – Суми : Сумський державний університет, 2018.
2. Почепцов Г. *Медіа: теорія масових комунікацій*/Г. Почепцов. - К.: Альтерпрес, 2008. - 403 с.
3. Здоровега В. *Теорія і методика журналістської творчості: [підручник]* / Володимир Здоровега. – Львів: ПАІС, 2004. – 268 с.
4. *Міжнародна журналістика: конспект лекцій* / укладач І. Р. Жиленко. – Суми : Сумський державний університет, 2023. – 191 с.
5. Кондрашов О., Галаджун З. *ЗМІ Вінніпега у розрізі українських діаспорних медіа Канади*. 2020 р. – 47-52 с.
6. Ю. В. Панасюк. *ЛІНГВІСТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ БРИТАНСЬКОЇ ПЕРІОДИКИ*. – 69-73 с.
7. *Детектор Медіа*. Шиманські-Гаєр Г. *Розкіш бути незалежним. Уроки німецької журналістики*. 2016 р. / <https://ms.detector.media/poglyad/post/18013/2016-12-13-rozkish-buty-nezalezhnymy-uroky-nimetskoj-zhurnalistyky/>.

8. *Європейська обсерваторія журналістики. Анна Р. Українська та німецька журналістика: відмінності у підходах. 2014 р. / <https://ua.ejo-online.eu/1949/etyka-ta-yakist>.*
9. *Почепцов Г. Інформація та дезінформація / Г. Почепцов. - К.: Ніка-Центр, Ельга, 2001. - 256 с.*
10. *Різун В. В. Теорія масової комунікації: підруч. для студ. галузі 0303 “журналістика та інформація” / В.В. Різун.— К.: Видавничий центр “Просвіта”, 2008.— 260 с.*

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

Використання методу проектів у викладанні предмету «організація екскурсійної діяльності»

Тетяна Сокол

к.пед.н., доцент,

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

e-mail: tgsspectour@gmail.com,

ORCID: 0000-0001-6106-4911

Методи навчання (гр. *methyodos* – шлях пізнання, спосіб знаходження істини) – це впорядковані способи взаємопов’язаної діяльності педагога і студентів, спрямовані на ефективне розв’язання навчально-виховних завдань [1]. Метод проектів – один з найбільш ефективних методів навчання. Це особливий тип освітньої технології, близької до проблемного методу навчання, сутність якого полягає не у механічному запам’ятовуванні знань, а в опорі на набуті раніше знання – перевтілення їх у реальний новий продукт.

Одним з перших методів проектів використав у своїй роботі в заснованій ним в Чикаго в кінці XIX століття Лабораторній школі американський педагог Джордж Дьюї [2, с. 55]. Нині цей метод посів одне з чільних місць у сучасній педагогічній практиці. Цілком виправдано з точки зору діяльнісного принципу навчання і його використання в предметі «Організація екскурсійної діяльності».

На практичних заняттях з предмету учні отримують як підсумкове завдання розробку проекту нової міні екскурсії. Працюють студенти у творчих групах (3 – 4 особи), але іноді – кожний самостійно, за їх вибором.

Першим етапом розробки проекту є вибір теми, визначення ідеї, мети і завдань екскурсії, її назви. Тема (гр. *thema* – основа, положення; лат. – те, що лежить в основі) – поняття, яке формує зміст екскурсії, її предмет. Вона може бути обрана як певна місцевість («Замкова гора в Києві»), або явище («Революція Гідності»). Тема екскурсії знаходить відображення у її назві, але їх не можна ототожнювати. Назва екскурсії повинна бути яскравою, помітною, привертати увагу, збуджувати інтерес [3, с. 175 – 176] («Містичний Київ», «Шлях небесної сотні» відповідно). Ідея – це власне концепція екскурсії, що відображає її глибинний зміст і значення, мета ж може бути значно практичнішою: створити екскурсію, яка буде користуватися попитом, відпрацювати теоретичні знання з предмету тощо. Завдання визначаються згідно підтем екскурсії.

Наведемо деякі приклади з практики розробки студентами Університету КРОК проектів екскурсій:

1. Тема: Актовський каньон. (автор-розробник – студент І.Хвалинський).

Назва: Останнім шляхом скіфських царів.

Ідея: Дати людям можливість взяти участь в екстремальному туризмі в надзвичайно красивому та містичному місці України, і цим самим доказати і

показати що не треба далеко їхати від батьківщини, щоб побачити красу природи. Мета: Створити справжню екскурсію для екстремалів з красивими та цікавими легендами.

Завдання:

- Провести цікаву, екстремальну екскурсію для бажаючих побачити неймовірну красу скель і пророслих схилів.
- Також вдосконалити свої знання та навички в проведенні цих самих екскурсій.
- Використати на практиці свої знання з дисципліни «Організація екскурсійної діяльності».

2. Тема: Київ епохи Радянської імперії.

Назва: Ностальгія за Радянським Києвом.

Ідея: Показати сучасникам, як відрізнялось життя Радянського Києва.

Мета: Поглибити знання сучасної молоді щодо радянського минулого міста Києва як столиці УРСР.

Завдання:

- Провести екскурсію для бажаючих вивчати історію рідного краю.
- Створити екскурсію за оригінальною та маловідомою – тобто новою темою.
- Вдосконалити знання та навички з дисципліни “Організація екскурсійної діяльності”.

Після вибору теми студенти під керівництвом викладача підбирають об’єкти для її розкриття, спираючись на теоретичні знання стосовно вимог до їх підбору, і розробляють на карті маршрут екскурсії. Далі іде робота над контрольним текстом екскурсії – кожний студент розробляє текст для певної підтеми. Завершується робота над екскурсійною текою складанням технологічної карти – детального досьє екскурсії.

За вимогою методики розробки екскурсії після комплектації екскурсійної папки має бути обхід маршруту студентами у супроводі викладача, метою якого є ознайомлення з об’єктами на місцевості, визначення місць зупинок і точок показу, оптимальних методичних прийомів, проведення хронометражу. В сучасних умовах це зробити дуже важко, іноді це покладається на самих студентів, викладач же виступає у ролі підсумкового контролера і оцінювача їх дій.

Розроблений студентами проект екскурсії у вигляді екскурсійної теки зберігається в електронному, а в разі потреби – і друкованому вигляді. На його основі автори проводили такі міні екскурсії для студентів молодших курсів, викладачів і цей матеріал в подальшому вони могли використовувати самостійно.

Метод проектів у викладанні предмету “Організація екскурсійної діяльності” зарекомендував себе як дієвий засіб закріплення теоретичного матеріалу і його творчого використання.

Ключові слова: метод проектів, екскурсія, екскурсійна тека.

Список використаних джерел

1. *Форми, види, методи і засоби навчання у вищій школі. URL: <https://nenc.gov.ua/doc/vvv/lectures/fvmzn/pdf>.*
2. *Левківський М.В. Історія педагогіки: Навч.-метод посібник. Вид.4-те, Навч.по. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 190 с.*
3. *Сокол Т.Г. Основи туристичної діяльності: Підручник. / За заг. Ред. В.Ф.Орлова. – К: Грамота, 2006. – 264 с.*

Нематеріальний культурний спадок буковини як ресурс для розвитку креативного туризму

Олена Міхо

*доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MikhoOI@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-1547-5597*

Креативний туризм у своєму розвитку підтримує традиційні види туризму та сприяє диверсифікації туристичного продукту у регіоні. Креативний туризм спирається на нематеріальну культурну спадщину, пропонує значний спектр активностей, які спонукають туристів до активної діяльності на відміну від пасивного сприйняття матеріальних культурних цінностей. Такі туристи ніби «пропускають культуру кріз себе», створюють власні зв'язки, набувають новий досвід, що повністю відповідає сучасним вимогам до турпродукту [1].

Після ратифікації Конвенції ЮНЕСКО про охорону нематеріальної культурної спадщини в Україні ведеться Національний перелік елементів нематеріальної культурної спадщини. Відповідно до Концепції нематеріальна культурна спадщина визначається як ті звичаї, форми показу та вираження, знання та навички, а також пов'язані з ними інструменти, предмети, артефакти й культурні простори, які визнані спільнотами, групами й у деяких випадках окремими особами як частина їхньої культурної спадщини. Ця нематеріальна культурна спадщина, що передається від покоління до покоління, постійно відтворюється спільнотами та групами під впливом їхнього оточення, їхньої взаємодії з природою та їхньої історії формує у них почуття самотності й наступності, сприяючи таким чином повазі до культурного різноманіття й творчості людини. Нематеріальна культурна спадщина проявляється у таких галузях: усних традиціях та формах вираження, зокрема в мові як носії нематеріальної культурної спадщини; виконавському мистецтві; звичаях, обрядах, святкуванні; знаннях та практиці, що стосуються природи та всесвіту; традиційних ремеслах [2].

Незважаючи на те, що Національний перелік активно ведеться фактично з 2018 р., Чернівецька область почала подавати об'єкти нематеріальної культурної спадщини лише нещодавно (2022 – 2023 рр.). Більша частина Чернівецької області включає північну частину історичної області Буковина, її південна частина знаходиться на території Румунії. Наразі цей список включає наступні об'єкти нематеріальної спадщини [3].

Новорічна традиція буковинського маланкування (охоронний номер 031.нкс) - відноситься до календарної обрядовості, зимовий цикл свят. Саме ця категорія обрядів перервала свою традицію у першій половині ХХ ст., а наприкінці цього сторіччя була відтворена зусиллями національної інтелігенції. У регенерованих варіантах обрядів споконвічні елементи сполучаються з новаціями, і саме вони є елементами нематеріальної культурної спадщини.

Гуцульська боднарка (057.нкс) відноситься до традиційних ремесел, вид деревообробного промислу (виготовлення бочок, діжок, барил). На Буковині розповсюджена на Вижниччині та Путилівщині.

Буковинська та бессарабська тайстра: традиції виготовлення та побутування (059.нкс) відноситься до традиційних ремесел. Регіон розповсюдження: Чернівецька область, окрім колишнього Путилівського району.

Буковинське поминальне деревце з дарами (069.нкс) - відноситься до обрядів спадковості або сімейної обрядовості; похоронний офірний атрибут, що відображає дар, гостину в потойбіччя для Царства Небесного душі загиблого. На Буковині поминальне деревце з дарами готують на похоронну процесію, прикрашають випічкою, де кожна фігурка має символічне значення – птахи небесні, драбинка на небо, ключ від Царства Небесного тощо.

Значний туристичний потенціал мають обряд «Маланка» та традиція виготовлення тайстри. Тайстра – торбина простої конструкції, що складається із цільного тканого полотна та поясу (крайки, боярка, баюрка), який пришивається до основи. Полотно із вовняної пряжі виготовляють на вертикальному або горизонтальному верстатах практично усіма видами ткацтва, прикрашають тайстри вишивкою, бісером, китицями [4]. Навчають цьому ремеслу у Школі буковинської тайстри у Чернівцях.

На Буковині опис обряду «Маланки» у 70-ті роки ХІХ ст. зробив Ю.Федькович [5], ім'я якого з 1989 р. носить один із найстаріших класичних університетів України Чернівецький Національний Університет. Опис сюжету обряду Маланки Ю. Федьковича містить опис основних героїв - Маланка (молода дівчина, символ весни), Василь (вбраний за оратаря з чепігом або серпом у руках), Король (з новим місяцем на чолі), Дід-Змій (вбраний у буйволоу шкіру, оперезаний гадюками, водив за собою тура чи цапа), всі інші учасники вдягались плугатарями, мисливцями, гробарями. Серед дійових осіб «Маланки» особлива роль відводилась «крилатим ведмедям» у масках та солом'яних костюмах (вага такого костюму може сягати 70 кг), які 14 січня влаштовували змагання у центрі села. Цей обряд майстерно відтворено у фільмі-лауреаті кількох кінофестивалів «Памфір» режисера Д.Сухолиткого-Собчука. Етапи підготовки та проведення обряду «Маланка» фактично співпадають із традиціями світових карнавалів. На етапі підготовки учасники обирали ватажка, розподіляли ролі за сюжетом, потім потайки, щоб не розкривати перебраних на святі, власноруч виготовляли маски із пап'є-маше та костюми. Ролі віддавали тільки хлопцям, навіть жіночі (Маланка, цариця, баба). Зафіксовано регіональні особливості обряду «Маланка» навіть у одному селі на різних кутах або вулицях. Кульмінацією дійства була борінка – публічне змагання маланкарських гуртів. Поступово «Маланка» зросла кількісно і перетворилась на карнавальне дійство, у якому беруть участь 40 - 60 персонажів. На Маланка-фест можна побачити вже цілком сучасних персонажів: поліцейських, пожежників, історичних і політичних діячів, які беруть участь у карнавальній ході під час Міжнародного фольклорно-етнографічного фестивалю Буковинська Маланка.

Креативний туризм стимулює економічний, соціальний та культурний розвиток регіону. Особливим фактором розвитку цього виду туризму є нематеріальні культурні ресурси та особистий досвід, який «проживають» туристи. Туризм все більше залежить від нематеріальних елементів, таких як образ, ідентичність, атмосфера місць, традиції та стиль життя. Зростаюче значення нематеріальної культури також означає, що тип культурного туризму змінюється.

Ключові слова: креативний туризм; нематеріальна культурна спадщина; Буковина; тайстра; обряд маланкування.

Список використаних джерел

1. *Creative tourism and local development*. URL : https://www.researchgate.net/publication/351733391_Creative_Tourism_and_Local_Development.
2. *Конвенція про охорону нематеріальної культурної спадщини*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_d69#Text.
3. *Національний перелік елементів нематеріальної культурної спадщини України*. URL : <https://uccs.org.ua/natsionalnyj-reiestr-objektiv>.
4. *Буковинська та бессарабська тайстра: традиції виготовлення та побутування*. URL : <https://uccs.org.ua/novyny/bukovynska-ta-bessarabska-tajstra-tradytsii-vyhotovlennia-ta-pobutuvannia/>.
5. *Кожолянко Г. Народний карнавал «Маланка» на Буковині. Матеріали до української етнології*. 2016. Вип. 15. с. 6-17. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdue_2016_15_3.

Регіональні аспекти управління туристично-рекреаційною діяльністю: конкурентні виклики

Оксана Козійчук

*канд.пед.н., доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ogkoziichuk@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-8820-5208*

Актуальним на сьогодні в умовах викликів стали регіоналізація та децентралізація, які є провідними напрямками як світової політики, так і України на сучасному етапі розвитку. Підприємства та організації туризму і рекреації повинні вписуватися в єдину національну і регіональну систему управління та організаційно-економічних механізмів господарювання. Це має забезпечити їх конкурентоспроможність на ринку рекреаційно-туристичних послуг.

Нерівномірність економічного становища регіонів також є постійним об'єктом дослідження учених (І. Грицяк [2], Н. Камінська [5], А. Матвієнко [6]). Вивчаються види, причини нерівномірності, здійснюється оцінка рівня диференціації, пропонуються різні шляхи подолання відмінностей. Виділяють природні і відносні причини, що викликають диспропорції в розвитку регіонів. До природних причин регіональної диференціації відносять: особливості географічного положення; кліматичні умови; забезпеченість природними ресурсами; ступінь близькості до ринків збуту; історичні й етнічні особливості регіонів; у якості відносних виділяють: структуру виробництва і зайнятості, масштаб випуску продукції, інвестиції в основний капітал, рівень розвитку ринкової інфраструктури [3, с. 86].

Суперечності між місцевими і регіональними та національними інтересами, протиріччя яке існує між ними призвели до того, що за рівнем життя наша країна значно відстає від європейських країн [7, с.9]. Така ситуація вимагає нового розуміння регіональної політики в Україні, розкриття основних підходів до її формування з ціллю ефективного управління туристично-рекреаційною діяльністю є метою цього дослідження.

Позиціонуючи досвід зарубіжних країн з даної проблематики, важливо зазначити пріоритети, які покликані виміряти зміни, що відбулися в регіоні після здійснення регіональної програми ЄС, яка є інструментом досягнення глобальної конкурентоспроможності всіх регіонів Європи [3, с. 49].

Разом з тим, управління індустрією туризму на сучасному етапі вимагає пошуку пріоритетів розвитку таких як-от:

- підвищення якості використання рекреаційних ресурсів;
- просування досліджень і розвиток інновацій;
- ефективне використання ресурсів навколишнього середовища;
- соціальне включення та послуги для підвищення рівня життя і привабливості регіону;
- дбайливе ставлення до природних ресурсів і культури регіону;

- комунікаційна і транспортна інфраструктура;
- конкурентоспроможність виробничих систем і зайнятість;
- конкурентоспроможність і привабливість міст і міських систем;
- відкритість і залучення інвестицій для нових видів діяльності;
- управління, інститути й ефективний ринок.

Вирішення вищевказаних завдань має досягатися за допомогою механізму управління сталим розвитком економіки регіону, дія якого буде спрямована на:

1. виявлення та використання конкурентних переваг із метою стимулювання економічного розвитку шляхом створення нових центрів економічного зростання в регіонах;

2. використання механізмів соціальної та бюджетної політики з метою скорочення диференціації в рівні та якості життя населення в регіонах для зниження небезпеки виникнення соціальних загроз;

3. координація інфраструктурних інвестицій держави;

4. координація інвестиційних бізнес-стратегій;

5. облік пріоритетів просторового розвитку й ресурсних обмежень, у тому числі демографічних [3, с. 58].

У контексті вищезазначеного, важливо визначити, що конструктивна ефективність такого механізму визначається організаційним потенціалом території щодо соціально-економічного розвитку регіону. Загальні результати моніторингу й оцінка соціально-економічного розвитку регіонів України січень – березень 2021 р., яка була проведена Міністерством розвитку громад та територій України відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. №856 «Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики», свідчить, що в регіонах, збільшення обсягів виробництва спостерігалось тільки у 7 областях з них із західного регіону: Волинській, Івано-Франківській, Закарпатській, Львівській областях [7, с. 18; 8].

Зокрема, одним з провідних напрямів розвитку західного регіону, можна визнати медичний туризм на основі унікальних рекреаційних ресурсів. Згідно аналітичного прогнозу Всесвітньої асоціації медичного туризму наша країна є одним із перспективних регіонів для іноземних інвесторів, саме тому впродовж останніх років асоціацією було запропоновано низку інвестиційних проєктів розроблених для українських закладів охорони здоров'я та рекомендацій для переоформлення галузей індустрії туризму [9]. З основних компонентів, які забезпечують регіональний та національний розвиток ринку лікувального туризму в регіонах-лідерах глобального масштабу, перспективними є наявність принципу постійного функціонуванні закладів на регіональному ринку лікувального туризму, тобто: «неперервного їх розвитку як системи в процесі надання комплексу послуг і просуванні нових напрямів діяльності шляхом розширення і модернізації наявних послуг, їх інформаційного забезпечення та удосконалення» [1, с.43].

Водночас нами актуалізується і роль регіоналістичної парадигми управління

інтегрованими зусиллями з розвитку підприємств кластеру туризму та рекреації на конкретних територіях із врахуванням таких аспектів:

1. Насамперед потрібно створити ефективну систему підготовки та підвищення кваліфікації фахівців місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування у сфері державної регіональної політики.

2. Удосконалити систему моніторингу ефективності використання бюджетних коштів, посилення відповідальності місцевих органів виконавчої влади за ефективне використання ресурсів, спрямованих на розв'язання соціально-економічних проблем регіону.

3. Активізувати роль громадських об'єднань у формуванні пріоритетних напрямів розвитку регіону та здійсненні контролю за їх реалізацією.

4. Підвищити ефективність діяльності місцевих держадміністрацій, удосконалити взаємовідносини між місцевими держадміністраціями та фізичними і юридичними особами шляхом упровадження системи електронного урядування [4; 5, с. 30].

Список використаних джерел

1. Вахович І.М., Малімов В.В. *Фактори розвитку регіонального ринку медичного туризму в розвинених країнах світу. Розвиток та формування економіки та соціологія праці.* 2012. №3(7) С. 39-43.
2. Грицяк І. А. *Децентралізований та регіоналізований унітаризм як нові форми державного устрою.* Віче. 2015. №14. С. 72–82.
3. Дегтярьова І. О. *Конкурентоспроможність регіону: стратегічні пріоритети та механізми державного управління : монографія.* Київ : НАДУ, 2012. 368 с.
4. Ігнатенко М. М. *Напрями вдосконалення управління та регулювання розвитку рекреаційних підприємств в Україні.* Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7031> (дата звернення: 22.11.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.8.
5. Камінська Н. В. *Децентралізація влади і досвід її проведення у зарубіжних державах.* Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2014. №4. С. 35–40.
6. Матвієнко А. *Міське самоврядування як ключовий суб'єкт децентралізації влади.* Віче. 2015. №5. С. 29-32.
7. Можайкіна Н. В., Островський І. А. *Управління сталим розвитком регіонів в умовах децентралізації: досвід країн ЄС та України.* Економічна теорія та право. 2022. № 2 (49). С. 8–27. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua> (дата звернення: 22.11.2023). DOI: https://doi.org/10.31359/2411_5584_2022_49_2-8.
8. *Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за січень-вересень 2021 року / М-во розвитку громад та територій України, Директорат регіон. політики.* Груд. 2021 р. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/rejtyngova-oczinka-za-sichen-veresen-2021-roku-prezentacijni-materialy.pdf> (дата звернення: 15.11.2023).
9. UNWTO (2019), *International Tourism Highlights, 2019 Edition.* 2020. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>.

Сучасний стан та тенденції розвитку культурно-пізнавального туризму в Україні: регіональний аспект

Оксана Козійчук

*канд.пед.н., доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Kozichuk@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-8820-5208*

Юлія Горіна

*бакалавр, спеціальності «242Туризму»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Horina Y.S.@krok.edu.ua*

В умовах сьогодення завдяки безлічі факторів культурно-пізнавальний туризм став світовим соціокультурним феноменом і є одним з небагатьох секторів економіки у світі, який активно розвивається, стимулює економічний прогрес, створює нові робочі місця. Натомість туристичний потенціал нашої країни на сьогодні розкрито не повною мірою, про що свідчить 1,5 – 2,5 % частка туристичної галузі в структурі ВВП країни. Основними перешкодами, що перешкоджають розвитку туристичного сектору в Україні виступають переважно чинники управлінського, економічного, екологічного, соціального та культурного характеру [3].

Розглянемо основні тенденції розвитку культурно-пізнавального туризму в межах внутрішнього туризму, який дозволяє актуалізувати потенціал української культури та привернути увагу до національних цінностей. В цьому контексті районування туристичної діяльності, тобто визначення культурно-історичного регіону набуває великого значення. Регіональний розподіл України формується на підставі природних, господарчих, етнокультурних, адміністративно-політичних і інших ознак, які певною мірою відносяться до поняття «рекреація» як все узагальнюючого простору, що приваблює саме в туристичному вимірі. Зокрема, туристичний регіон – територіальне угруповання, яке поєднує в собі декілька районів або туристичних зон, що дають можливість максимально задовольнити рекреаційні потреби туристів [1].

Доречно зазначити, що саме Україна має надзвичайно величезний як природний, так і культурно-історичний потенціал. Всі туристичні ресурси, які об'єднують природні, культурні і етнологічні ознаки можна визначити за певними характеристиками. Наприклад, кліматичні рекреаційні ресурси пов'язані з використанням водних ресурсів сприяють розвитку пляжного туризму; природно-рекреаційні ресурси бальнеологічного характеру (мінеральні води, лікувальні грязі) пов'язані з санаторно-лікувальним режимом проведення часу; наявність лісів і лісостепових зон сприяє специфічним елітарним туристичним турам (полювання, навчально-пізнавальні практики, семінари), але все це належить до простору культурно-пізнавального туризму [3].

Таким чином, відбувається процес формування власне культурно-

пізнавального туризму, завдяки величезному рекреаційному потенціалу України засобами не лише оздоровчих і сезонних туристичних турів, а й за допомогою інших форм, зокрема, адаптації, діалогу культур, діалогу туристів і місцевого населення. Так, в одному турі поєднуються різні мотиви його здійснення: суто культурний, суто рекреалогічний; змішаного типу: оздоровчий, спортивний. Вся ця реальність так чи інакше існує в контексті культурно-пізнавального туризму тому, що він є ширшою парадигмою, ніж краєзнавчий туризм.

Історико-культурний потенціал України настільки необмежений і настільки різноманітний в своїх вимірах предметно-архітектурних складових, ландшафтно-паркових ознаках, в рельєфних, креативних, навіть в етнологічних зонах, що потребує свого культурно-історичного аналізу саме в рамках туристичної теорії. Ця теорія допоможе здійснити планування стратегічних заходів щодо розвитку культурно-пізнавального туризму як раціонального і цілеспрямованого використання культурно-історичних ресурсів України.

Важливо зауважити, що туристична інфраструктура має формуватися на підставі логіки регіональної політики, тобто, політики максимально сприятливого відношення до культурних цінностей регіонів. Так і туристична політика має бути адекватною до того чи іншого регіону, який визначається в різних контекстах – в культурно-історичному, природному, екзистенційному, етнологічному, що і приваблює туристів та спонукає до туристичної діяльності. Займаючи одне з найвигідніших положень у Європі, Україна – це країна розташована на перехрестях транспортних та людських потоків з Півночі на Південь та із Заходу на Схід. Наявність переважно рівнинного ландшафту, різноманітність флори та фауни, сприятливі кліматичні умови становлять основні прерогативи туристичної індустрії України. Це свідчить про те, що природно закладено в нашу державу перспективи розвитку і функціонування туристичної галузі, що не лише принесе значні кошти до державного бюджету, а й покращить імідж нашої держави в туристичній галузі, дозволить ефективно використати туристично-рекреаційні ресурси і допоможе на шляху інтеграції в європейську спільноту [2].

У контексті вищесказаного, особливої актуальності набувають фактори і тенденції розвитку культурно-пізнавального туризму, що вказують на його істотну роль в реалізації найбільш яскравих напрямків соціально-економічного розвитку та трансформацій, дозволяють розглядати його як атрибут сучасної *технології* розвитку туризму, в тому числі, як сфери діяльності і як галузі послуг (*як бізнесу*). Тому ми вважаємо, що збереження культурного надбання і його раціональне використання мають вирішальне значення для стійкого залучення туристичних потоків і збереження популярності конкретного туристичного регіону в Україні.

Список використаних джерел

1. Дорофєєва Х.М. Аналіз впливу наявності об'єктів культурно-історичної спадщини на туристичну привабливість регіону. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/31.pdf.
2. Орлова О.В. Тенденції розвитку культурного туризму в Україні. Матеріали III Всеукраїнської науково-практ. конференції «Сучасні тенденції розвитку туризму». Миколаїв: ВП «МФ КНУКІМ», 2015. С. 186-190.
3. Уліганець С., Аріон О. Розвиток культурно-пізнавального туризму в Україні: м. Кам'янець-Подільський. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2018. 3 (72). С. 77–81.

Інноваційні форми екскурсійного продукту як сучасний тренд розвитку туризму

Тетяна Сокол

к.пед.н., доцент,

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

e-mail: tgsspectour@gmail.com,

ORCID: 0000-0001-6106-4911

Андрій Проценко

студент кафедри туризму,

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

e-mail: ProtsenkoAO@krok.edu.ua

Пошук інноваційних форм екскурсійного продукту є актуальним в сучасних умовах, коли туризм, зокрема – внутрішній, стає все більш популярним видом діяльності. З одного боку, зростає чисельність туристів, які прагнуть побачити щось нове та незвичайне, що вимагає від туроператорів та гідів створення інноваційних екскурсійних продуктів. З іншого боку, інноваційні форми екскурсійного продукту дають можливість вирізнятися на ринку туризму та конкурувати з іншими гравцями. Завдяки цьому туроператори в цей непростий час можуть привернути нових клієнтів та збільшити свій прибуток.

Розвиток технологій та зміна споживацьких попитів вимагає постійного удосконалення екскурсійних продуктів та їх адаптації до потреб сучасних туристів. Отже, вивчення, розробка та впровадження інноваційних форм екскурсійного продукту допоможе туроператорам та гідам адаптуватися до змін, що відбуваються на ринку туризму та задовольнити потреби своїх клієнтів.

Інновації у екскурсійній діяльності можна умовно поділити на два основні типи [1]:

1. з використанням нових форм і методів, розробка нових екскурсійних маршрутів та туристичних продуктів (проведення індивідуальних тематичних екскурсій, інтерактивних, в т.ч. квест–екскурсій, костюмованих екскурсій, новітніх музейних екскурсій, археологічні тури, гастрономічні маршрути тощо),

2. з використанням ІТ–технологій (мультимедійні технології, каталогізація об'єктів туристичної атракції, віртуальні музеї, віртуальні екскурсії, в т.ч. 3–D екскурсії, використання роботів–екскурсоводів, QR–кодів, додатків для мобільних пристроїв, розробка туристичних платформ тощо).

Останнім часом набувають все більшої популярності віртуальні екскурсії, оскільки вони необхідні для допомоги людям з обмеженими можливостями, соціально незахищеним, студентам тощо. Серед переваг віртуальних екскурсій слід виділити доступність, можливість огляду в будь–який час, варіанти багаторазової “участі” в екскурсії й перегляду текстової інформації, ефект присутності. Серед недоліків таких екскурсій виділяють неможливість поставити питання в режимі реального часу, побачити те, що не включено до екскурсії її розробниками [2, с.514]. Останнім часом як у світі, так і в Україні,

набирають обертів нові ігрові види екскурсій під назвою «спайгеймс» (spygames) та «геокешинг» (geocaching). Спайгеймс – це гра, що складається з ланцюжка завдань. Суть її в тому, щоб відшукавши на місцевості ті чи інші пункти, в яких знаходиться залишений там знак або предмет, рухатися далі. Що стосується геокешингу, то це захоплююча гра–екскурсія, метою якої є пошук схованок за допомогою GPS-приймачів [3, с.63].

На сьогодні в Україні великою популярністю користуються квест–екскурсії. Яскравими прикладами є: - м. Київ: «Слідами київських відьом і привидів», «Кримінальний Київ некримінальним поглядом», «Київські скарби», «Біла гвардія», «Північна Семіраміда або Катерина II в Києві»; - м. Львів: «Різноманіття життя на Землі», «Зачаровані лицарі»; - м. Одеса: «Квест–екскурсія по Привозу», «Кримінальна Одеса»; - м. Кам'янець–Подільський: «Загадкова квітка на камені», «Місто–легенда».

Серед таких квест–еккурсій варто згадати одну з експериментальних розробок команди науковців музею В.Г. Короленка – науково–пізнавальну гру–квест «Скарби короленківської садиби». Вона повністю вибудована за законами квестового комп'ютерного жанру, але перенесена у реальність і сформована на знаннях дітей з літератури, географії, етнографії, історії, логіки.

Долаючи «інтелектуальні перешкоди», підлітки поглиблюють свої знання, вчаться працювати в команді, слухати і розуміти один одного. Методом гри вони глибоко засвоюють по суті традиційну екскурсійну інформацію. Після квесту використаний науковий матеріал відтворюється підлітками майже стовідсотково, як свідчать результати моніторингу [4].

Декілька років тому на ринку екскурсійних послуг почав різко зростати сектор дитячого туризму і, зокрема, стали популярними інтерактивні екскурсії для школярів та підлітків. Зазвичай інтерактивна екскурсія триває більше 3 годин, тому підходить для дітей старше 5–6 років, які можуть витримати подібне навантаження. Як правило, в програму входить не тільки піша прогулянка в історичних костюмах або інсценоване дійство в образах із міфів або казок, але і відвідування музеїв. Так, у Національному музеї народного декоративного мистецтва допоможуть провести майстер–клас із розпису глечиків, а в Національному музеї Великої Вітчизняної війни запросять акторів, які разом з дітьми програють справжні батальні сцени.

Все частіше під час екскурсій використовуються можливості новітніх технологій: використання роботів–екскурсоводів у Національному Науково–природничому музеї, Канівському музеї Тараса Шевченка, зображення поруч із стандартним етикетажем експонатів QR–кодів – своєрідного навігаційного сервісу. Здійснити віртуальну подорож відомими місцями і містами України, таким як площа Ринок у Львові, фортеця і кафедральний собор святих Петра і Павла в місті Кам'янці–Подільському, музей–храм Святої Софії та Свято–Успенська Печерська Лаври в Києві за допомогою технології Google Street View може будь–який охочий на сервісі Google Earth і Google Maps. Крім того, ця технологія дозволяє ознайомитись з пам'ятками природи та архітектури України

через подорожі містами: Ужгородом, Тернополем, Львовом, Києвом.

Ще один вид перспективної інноваційної музейної екскурсії – Food–екскурсія – це мультижанровий формат, який дає можливість відвідати цікаву виставку, почути небанальну екскурсію і випити філіжанку кави в музейній кав’ярні. Історія, культура і гастрономія об’єднані в рамках єдиного проекту, що створює нові уявлення про музейне дозвілля.

Але все ж таки слід відзначити, що нині інноваційна продуктова діяльність в сфері туризму та екскурсій є недостатньою. Для розвитку цієї сфери необхідно враховувати потреби туристів та пропонувати їм нові, цікаві та унікальні форми екскурсійного продукту, що викликає необхідність в інноваційній продуктивній діяльності. Розвиток інноваційних форм екскурсійного продукту може сприяти привабливості туризму в Україні та збільшенню чисельності туристів як вітчизняних, так і іноземних.

Список використаних джерел

1. К.О. Верес/ Інноваційні технології в екскурсійному супроводі. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitst>.
2. Колодяжна, І.В., Борблік, К.Е. (2017). Інноваційний розвиток ринку туристичних послуг. *Економіка і суспільство*, №13, С. 513–517.
3. Зінов’єв, Ф.В., Бартошук, О.В. (2019). Інноваційні підходи до розвитку туристичної галузі України. *Інноваційна економіка*, 4(30), 161–164.
4. Застосування інноваційних технологій в музейній практиці URL: <http://photo-lviv.in.ua/zastosuvannya-innovatsijnyh-tehnolohij-v-muzejnijpraktytsi/>.

Особливості розвитку туристичної галузі Івано-Франківської області в сучасних умовах

Андрій Ковальчук

*викладач кафедри менеджменту, економіки і туризму,
Інститут управління природними ресурсами,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Коломия, Україна,
e-mail: kovalchukar@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*

Івано-Франківська область завдяки своєму географічному розташуванню, рельєфу, клімату, природним ресурсам, історико-культурній спадщині та розвинутій туристичній інфраструктурі входить до числа найбільш популярних і відвідуваних туристичних дестинацій України. Туристичній галузі краю приділяється особлива увага, про що свідчить прийнята у листопаді 2021 року обласною державною адміністрацією регіональна цільова програма розвитку туризму в Івано-Франківській області на 2022–2026 роки. Її метою є перетворення туризму на один із провідних секторів економіки області, формування конкурентоспроможного на національному та міжнародному ринках туристичного продукту для потреб розвитку внутрішнього і в'їзного туризму [1].

За даним Департаменту міжнародного співробітництва та євроінтеграції громад Івано-Франківської облдержадміністрації відвідуваність туристами склала: 2020 рік – 1,8 млн осіб; 2021 рік – 2,0 млн осіб; 2022 рік – від 2,3 до 4,4 млн осіб [2]. У 2020 році пандемія COVID-19 призвела до колапсу внутрішнього та міжнародного туризму як в Україні, так і у світі. Запровадження карантинних обмежень спричинили зниження ділової активності та припинення діяльності окремих суб'єктів господарської діяльності туристичної й суміжних галузей Івано-Франківської області. Як наслідок, кількість туристів, що відвідали область зменшилась на 10% у порівнянні з 2019 роком. При цьому показник 2020 року дозволив Прикарпаттю зайняти друге місце за кількістю туристів в Україні.

У 2021 році стабілізація ситуації з COVID-19 спричинила поживлення туристичних потоків в області. Загалом її відвідали приблизно 2 млн туристів і екскурсантів. Попит на види відпочинку пов'язувався з порою року. Якщо взимку перевага туристів віддавалась гірськолижному курорту Буковель, то влітку їх вибір зупинявся на туристичних принадах Яремче, Бойківщини та Дністровського каньйону.

Особливим для туристичної галузі Івано-Франківської області став 2022 рік. Агресія росії проти України призвела до внутрішніх міграційних процесів

всередині країни. Так, частка гостей абонентів телефонного оператора «Київстар» на Прикарпатті у лютому–березні 2022 року склала 500 тис. осіб, що на 43% більше за аналогічний період 2021 року. За оцінками фахівців загальна кількість туристів, які відвідали область коливалась приблизно від 2,3 до 4,4 млн осіб. Серед них основну частку склали мешканці Львівської (22%), Чернівецької (16%), Тернопільської (15%), Київської областей і м. Київ (14%). Водночас суттєвий приріст короткотермінових відвідувачів зафіксовано з прифронтових областей – Донецької, Харківської, Запорізької [3].

У 2020–2022 роках надходження від туристичного збору в області мали чітку тенденцію до збільшення і склали: 2020 рік – 5,6 млн грн; 2021 рік – 10,4 млн грн; 2022 рік – 17,9 млн грн. Лідерами за цим показником були Поляницька, Яремчанська та Івано-Франківська територіальні громади. Наприклад, надходження від туристичного збору Поляницької територіальної громади у 2022 році склали 9,8 млн грн, або 54,65% від загальної суми [2; 4; 5]. Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму туристична галузь Івано-Франківської області є одним з лідерів за рівнем податкових надходжень до державного бюджету у досліджуваному періоді. За 2020–2022 роки прослідковується збільшення податкових надходжень, а найбільший показник зафіксовано у 2022 році – 136,6 млн грн, що є третім по Україні [6].

Таким чином, туристична галузь відіграє важливе значення в соціально-економічному житті як Івано-Франківської області, так і України. Завдяки значному туристичному потенціалу вдається вирішувати ряд завдань, а саме: організувати змістовний відпочинок для вітчизняних і закордонних туристів; розвивати інфраструктуру та розробляти нові туристичні продукти; збільшувати зайнятість населення у туризмі та суміжних галузях; наповнювати бюджети різних рівнів; сприяти розвитку міжрегіонального і міжнародного співробітництва. В сучасних умовах особливої актуальності набуває саме організація змістовного відпочинку вітчизняних туристів. Адже значна їх частина з прифронтових територій, а це з одного боку своєрідна терапія, яка дає можливість замінити негативні емоції позитивними, а з другого, дає можливість підтримувати економіку області.

Період з 2020 по 2022 роки став для туристичної галузі Івано-Франківської області зокрема та України загалом роками випробувань і потрясінь. Розглянуті показники свідчать, що галузь зуміла адаптуватися до роботи в умовах пандемії COVID-19 і війни в Україні та успішно вирішувала покладені на неї завдання. Згадані катаклізми окрім негативного впливу відкрили ряд можливостей, а саме: цифровізація туристичних сервісів, впровадження у різних сферах туризму інноваційних технологій, індивідуальний підхід до клієнтів і урізноманітнення туристичних продуктів, підвищення рівня безпеки у туристичному продукті. Їх реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності туристичного продукту як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, збільшенню туристів та виведенню галузі на якісно новий рівень розвитку.

Ключові слова: covid-19; туристична галузь; івано-франківська область; карантин; обмеження; турист; державне агенство.

Список використаних джерел

1. Регіональна цільова програма розвитку туризму в Івано-Франківській області на 2022–2026 роки. URL: <https://orada.if.ua/wp-content/uploads/2021/11/282-10.pdf>. (дата звернення: 25.11.2023).
2. Стан розвитку туризму в Івано-Франківській області. 2022 рік: здобутки і втрати у тилу. URL: <https://speakerdeck.com/iftourism/turizm-ivano-frankivskoyi-oblasti2022>. (дата звернення: 25.11.2023).
3. У 2022 р. Івано-Франківську область відвідало 4 млн. осіб. URL: <https://iftourism.com/news/article/u-2022-r-ivano-frankivsku-oblast-vidvidalo-4-mln-osib>. (дата звернення: 25.11.2023).
4. Стан розвитку туризму в Івано-Франківській області. 2021 рік. URL: <https://speakerdeck.com/iftourism/turizm-ivano-frankivs-koyi-oblasti-2021>. (дата звернення: 25.11.2023).
5. Стан розвитку туризму в Івано-Франківській області. 2020 рік. URL: <https://speakerdeck.com/iftourism/turizm-ivano-frankivs-koyi-oblasti-2020>. (дата звернення: 25.11.2023).
6. Динаміка податкових надходжень від регіонів за три квартали 2023 року. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadhodzhen-vid-regioniv-za-tri-kvartali-2023-roku>. (дата звернення: 25.11.2023).

Аналіз параметрів веб-сайту підприємств сфери туризму та готельного бізнесу

Ігор Чернозубкін

*к.т.н, доцент, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: igorch@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3243-4714*

Володимир Троцько

*к.військ.н., доцент кафедри комп'ютерних наук,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: trotskovv@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-4656-06152*

Юрій Добришин

*к.т.н., доцент, доцент кафедри захисту інформації,
Національна академія Служби безпеки України, м. Київ, Україна,
e-mail: ydobryshyn@gmail.com,
ORCID ID: 0000-0003-2473-9507*

Артем Кумейко

*Студент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kumeikoas@krok.edu.ua*

У сучасних умовах функціонування підприємств сфери туризму і готельного бізнесу важлива роль відводиться впровадженню сучасних інформаційних та цифрових технологій, що сприяє підвищенню рівня обслуговування і сервісу клієнтів, прискоренню процесу створення та продажу пакетів послуг споживачам, здійсненню маркетингового планування, фінансово-облікової та господарської діяльності, прозорості ведення бізнесу, спрощенню контролю за діями персоналу тощо [1] – [4].

Одним із показників рівня впровадження таких технологій є наявність Веб-сайту підприємства, якій може виконувати або сприяти виконанню різноманітних бізнес-функцій, а саме [3], [5], [6]:

- залучення клієнтів – збирання трафіку користувачьких запитів з назвою фірм (компаній, організацій, установ), зворотного зв'язку з відвідувачами, знаходження нових клієнтів в Інтернеті;
- маркетингу – можливість користуватися різноманітними інструментами Інтернет-маркетингу (реклама, розсилки, опитування, бонусні програми тощо);
- робота з аудиторією – взаємодія зі своєю аудиторією (через блоги, форуми, коментарі, соціальні мережі тощо);
- інформування – можливість швидкого та ефективного інформування своїх клієнтів про новини, акції, зміни у роботі компанії тощо;
- створення іміджу – побудова через Веб-сайт унікального іміджу за рахунок дизайну, контенту, структури, функціональних можливостей, доступних через Веб-сайт, відмінних від потенціальних конкурентів;
- сервісу – надання своїм клієнтам різноманітних сервісів (онлайн-консуль-

тації, замовлення товарів та послуг, оплату послуг і товарів через Інтернет тощо).

Таким чином, умовно можна припустити про певну залежність успішності бізнесу підприємства (організації, установи, компанії, фірми) від якості його Веб-сайту.

У роботі [3] авторами було запропоновано методичний підхід щодо розрахунку комплексного показника з умовною назвою "маркетингова привабливість", що розраховується методом експертного оцінювання інформації, яка розміщена на сайті підприємства з оцінкою восьми часткових показників.

Пропонується удосконалення методичного підходу [3] за рахунок оцінювання Веб-сайту SEO-інструментами [7].

Для перевірки працездатності запропонованого удосконалення методичного підходу для аналізу було обрано Веб-сайти трьох вітчизняних підприємств – розробників програмного забезпечення щодо автоматизації діяльності підприємств сфери туризму і готельного бізнесу:

1. ТОВ Студія ПЛЮС, м. Одеса (<https://www.b52.ua/hotel.html>), програмний продукт *B52 ГОТЕЛЬ*;

2. Компанія Expert Solution, м. Київ, Дніпро, Львів (<https://expertsolution.com.ua/uk/modul-servio-hms>), програмний продукт *SERVIO HMS*;

3. ТОВ ККС-Україна, м. Київ (<https://www.ccrs.com.ua/katalog/spec-sistemy/avtomatizatsiya-gostinits-i-sanatoriev/intellect-style-otel-dlya-avtomatizatsii-gostinitsy.html>), програмний продукт *Intellect Style Hotel*.

У якості SEO-інструменту було обрано програмний продукт *Gtmetrix* (<https://gtmetrix.com>) [8], [9]. Даний інструмент дозволяє розрахувати оцінку *Gtmetrix Grade*, яка відображає взаємодію користувача з Веб-сторінкою і враховує швидкість роботи Веб-сторінки (завантаження, інтерактивність, візуальна стабільність), її зовнішню структуру та фактичну продуктивність. При значенні 90-100, Веб-сайту присвоюється оцінка А, 80-89 – В, 70-79 – С, 60-69 – D, 50-59 – E, 0-49 – F.

Для обраних підприємств *Gtmetrix Grade* має такі значення:

1. E (продуктивність 66%, структурованість 40%);

2. E (продуктивність 53%, структурованість 66%);

3. D (продуктивність 56%, структурованість 85%).

Отримана оцінка відображає технологічні характеристики Веб-сайту, що впливає на загальну його якість та підвищує об'єктивність оцінювання діяльності підприємства.

Таким чином, застосування SEO-інструментів у поєднанні із методами експертного оцінювання Веб-сайту підприємства сфери туризму і готельного бізнесу дозволяє покращити якість рішень, що приймаються на основі отриманих оцінок.

Список використаних джерел

1. Україна 2030e – країна з розвинутою цифровою економікою. Український Інститут Майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>.
2. Чернозубкін І.О. Приклади застосування штучного інтелекту у діяльності підприємств туристичної індустрії / І. О. Чернозубкін, О. Є. Музика // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ). Київ: Університет "КРОК", 2022 URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1347>.
3. Чернозубкін І.О. Порівняльний аналіз програмного забезпечення для автоматизації підприємств готельного бізнесу / І. О. Чернозубкін, В. В. Троцько // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ). Київ: Університет "КРОК", 2022. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1369>.
4. Чернозубкін І.О. Застосування цифрових технологій у діяльності підприємств готельного та туристичного бізнесу / І. О. Чернозубкін, Л. І. Бабутін // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ). Київ: Університет "КРОК", 2022. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1367>.
5. Етапи розробки сайту: як пройти шлях від ідеї до релізу. URL: <https://wezm.com.ua/ua/blog/etapy-razrobotki-sajta>.
6. Навіщо потрібен сайт і що він дає бізнесу. URL: <https://webtune.com.ua/statti/web-rozrobka/navishho-potriben-sajt/>.
7. 25 SEO-інструментів, які можуть вам стати в пригоді. URL: <https://hostiq.ua/blog/ukr/26-seo-tools-you-need/>.
8. Gtmatrix. URL: <https://gtmatrix.com/>.
9. Аналіз сайту за допомогою GTMetric: як правильно використовувати цей інструмент URL: <https://it-rating.ua/analiz-saytu-za-dopomogoyu-gtmatrix-yak-pravilno-vikoristovuvati-tsey-instrument>.

Правові особливості розвитку туристичної галузі в Україні під час війни

Наталія Степаненко

доктор філософії в галузі права,
доцент кафедри теорії та історії держави і права,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: nataliasv@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6216-2206

Тетяна Побережець

магістр юридичного факультету,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: poberezhetsv@krok.edu.ua

Україна, як відомо, володіє значним туристичним потенціалом. Зокрема, вона є однією з провідних країн Європи за кількістю об'єктів історико-культурної спадщини. Лише на державному утриманні перебуває 150 тис. нерухомих пам'яток історії та культури, зокрема 57206 пам'яток археології, 51364 – історії, 16800 – архітектури та містобудування, близько 200 замків [2].

Положення Конституції України встановлюють, що культурна спадщина охороняється законом. До того ж закріплюється обов'язок держави забезпечувати збереження історичних пам'яток та інших об'єктів, що становлять культурну цінність, уживати заходів для повернення в Україну культурних цінностей народу, які знаходяться за її межами [1].

Проте в умовах воєнного стану шкоди культурній спадщині, туристичній галузі завдають російські удари по інфраструктурі. За попередніми оцінками профільного міністерства, на сьогодні в Україні пошкоджено 24 тис. км доріг, 306 мостів, понад 6 тис. км залізничних колій та 11 аеропортів.

Асканія Нова, Олешківські піски, Джарилгач, Рожеві озера, Станіславські гори - це лише маленька частина улюблених туристичних місць, які українцям недоступні через окупацію Росією [3].

Сьогодні туризм в Україні зазнає величезних втрат як зі сторони турпотоків, яких майже нема, так і зі сторони втрат туристично-рекреаційного потенціалу територій, які потрапили під окупацію та постраждали внаслідок бойових дій.

Національне законодавство України, зокрема, Закон України «Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей» майже не діє. Міждержавні угоди, договори та конвенції мають загальний характер. Безпосередньо порядок повернення і реституції історико-культурних цінностей визначається в двосторонніх угодах, які, у свою чергу, визначають механізми повернення відповідних предметів. Ці механізми починають діяти лише щодо конкретних цінностей [4, с.101].

Усім зрозуміло, що війна – це нова реальність, а економіка має працювати навіть у таких умовах. І ця нова для усіх українців реальність не зупинила індустрію. Державне агентство розвитку туризму вийшло з обнадійливим повідомленням – подорожі в країні продовжуються й під час війни [5].

З перших днів повномасштабного вторгнення, по-перше, критично важливо

було допомогти тисячам туристів, що застрягли за кордоном. Одразу почались перемовини з іноземними партнерами щодо пільгових умов розміщення.

По-друге, були запущені процеси всередині країни, щоб забезпечити евакуацію людям із зони бойових дій. Багато працівників туристичної галузі й самі були вимушені покинути своє місце проживання. А після того, як люди змогли потрапити до відносної безпеки, постало питання як відновити діяльність.

Зміна уподобань туристів, зміна причин для поїздок на відпочинок, зміна аудиторій – все це докорінно змінило цілу галузь. Замість подорожей, поїздки за кордон стали вимушеними. Повітряного туризму більше немає ні всередині держави, ані за її межами – небо закрито для цивільної авіації. Деякі туристичні агенції анонсують автобусні тури в Європу. Але такі пропозиції скоріш є винятком, бо, скоріш за все, цього року ринок туризму в Україні є дуже обмеженим, внутрішнім і бюджетним [6].

Практично єдиною категорією українців, яка цікавилася житлом у минулому 2022 році, були вимушені переселенці з окупованих територій, а також із районів, наближених до лінії фронту. Основним приймаючим регіоном став Захід України. Цього року влітку вперше було зафіксовано непогані показники щодо бронювання житла на короткий термін – як у Карпатах, так і на морському узбережжі, в районі Коблево-Одеси. Але потім Росія підірвала Каховську ГЕС, що повністю зупинило відпочинок на морі в Україні цього сезону. Утім, туристичний сектор української економіки вистояв, а після завершення бойових дій наша країна має всі шанси стати популярним напрямком для подорожей.

Навіть в умовах наявних обмежень (наприклад, на відвідування лісів чи прикордонних територій) громадяни продовжують відкривати рідну країну.

Якщо раніше основними внутрішніми туристами були пари та сім'ї з чоловіками, то зараз основними мандрівниками стали жінки та діти. Усе це призвело до істотної зміни динаміки складу туристичних груп, і навіть появи попиту на різні види туристичних послуг. Ця тенденція призвела до перегляду пропозицій щодо відпочинку та послуг, бізнес став пропонувати більш зручні, безпечні та цікаві опції для жінок та дітей.

Наталія Шолок зазначає, що «...якщо у загальному обсязі говорити, то від всіх пропозицій, що ми маємо в Україні, десь 30% зараз працює. Спочатку було важко, бо було багато блокувань, перевірок, багато куди не впускали. Зараз ми вже маємо імунітет, бо завжди були періоди, коли туризм провисав, був не сезон, погода не вдалася, щось не зацвіло, потім ми пережили ковід. Тому ми трошки працюємо, підтримуємо економіку країни, донатимо наші ЗСУ» [6].

Ситуація в нашій країні і в усьому світі змінюється швидкими темпами. І це цілком зрозуміло, адже постійний стрес втомлює, а організм потребує відновлення. Саме тому вже зараз важливо закладати фундамент розвитку туристичної галузі на післявоєнний період та розглядати перспективи його планування.

Туризм має повернутись в Україну. Передумови для цього дійсно є: ми маємо багато туристичних атракцій, а світ зараз зацікавлений в Україні. Та разом із

тим, все буде залежати від швидкості відновлення інфраструктури та загального рівня життя в країні. Це вплине як на в'їзний, так і на виїзний туризм. Та війна, що зараз триває в Україні, немає аналогів у сучасній європейській історії, щоб провести коректну аналогію та оцінити можливий вплив на туристичний сектор.

Щодо відродження туризму у звільнених від окупації містах, до цього питання потрібно ставитись досить обережно. Будь-які проекти, які охоплюватимуть ці локації, повинні стати, в першу чергу, складовою меморіального туризму України. До цієї справи слід залучити відповідні державні органи: Інститут національної пам'яті та Державне агентство розвитку туризму. Усі маршрути мають бути побудовані з урахуванням того, що це місця трагедій, тому розміщення будь-яких атракцій на таких маршрутах є неетичним і недоцільним.

Перспективи у сфері туризму очікуються досить глобальні, як і українці, так і туристи з інших країн захочуть подорожувати нашою Батьківщиною. Українці – через те, що на цю мить не мають здорового відпочинку, приємних вражень, та людського життя без постійних переживань. А туристи з інших країн – через те, що захочуть на власні очі побачити ту країну про яку чули, спостерігали через монітор, співпереживали, і якій допомагали. Їм буде цікаво на власні очі побачити території, на яких відбувалися бойові дії, дослідити історію, культуру, традиції нашої країни, скуштувати знамениті страви національної, та місцевої кухні. Прогоулятися вуличками, де донедавна в небі пролітали ракети, типу калібр, іскандер, звучали сирени, а українці ховалися де хто зміг знайти укриття. І людям, які працюють у туристичній галузі, доведеться повідати цю історію з вкрапленнями нічного кошмару, від якого мільйони українців хочуть чим скоріше прокинутися.

Україна повинна активно співпрацювати з національними та міжнародними організаціями, щоб отримати підтримку у розробці та реалізації різних програм та проєктів для відновлення туризму.

Для забезпечення соціально-економічної ефективності туристичної діяльності необхідно створити умови для функціонування туризму на засадах сталого розвитку. Умовами сталого розвитку сфери туризму та курортів є:

- забезпечення координуючої ролі держави в реалізації національної туристичної політики;
- концентрація ресурсів держави на пріоритетних завданнях розвитку сфери туризму та курортів;
- створення загальнодержавної інформаційної системи у сфері туризму та курортів та її інтеграція до світової інформаційної туристичної мережі;
- удосконалення законодавства з питань регулювання суспільних відносин у сфері туризму та курортів;
- популяризація нашої держави у світі та просування якісних національних туристичних продуктів у світовому інформаційному просторі [8].

Крім того, важливо вивчити досвід інших країн у відновленні туристичної галузі, яка також страждала внаслідок війни, та використовувати його при плануванні відновлення туризму в Україні.

Зараз найважливіше – підтримувати туристичний бізнес, принаймні не дозволити йому зникнути з інформаційного поля. Зрозуміло, що туризм буде однією з останніх галузей, що оговтаються від війни. Потрібно буде відбудувати інфраструктуру та відновити польоти. А туристи повинні будуть знову почати довіряти нашій країні – сподіваємося, що в 2023 році це буде можливо.

Список використаних джерел

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 17.10.2023).
2. Пестушко В.М. Український туризм у контексті глобалізації: сучасний стан і перспективи. *Географія та економіка в рідній школі*. 2019. № 4. С. 257.
3. «Вийшли на гору, почули сирену». Як переживає війну туристична галузь – *BBC News Україна* URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-62004034> (дата звернення: 17.10.2023).
4. Правове регулювання охорони історико-культурної спадщини // *Культура в законі. Стан та проблеми правового регулювання культури в Україні*. За редакцією Гриценка О. – К., 2012. – С. 99-105.
5. Державне Агентство з розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/news-and-announcements> (дата звернення: 17.10.2023).
6. Як виглядає туризм під час війни. URL: https://zaxid.net/statti_tag50974 (дата звернення: 17.10.2023).
7. Туризм в Україні під час війни – як розвивається та які тенденції з'явилися. *РБК-Україна (rbc.ua)*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/novi-prioriteti-chomu-vazhlivo-rozvivati-1691070748.html> (дата звернення: 17.10.2023).
8. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#n9> (дата звернення: 17.10.2023).

Корпоративна соціальна відповідальність як складова безбар'єрного середовища у готельно-ресторанному бізнесі

Світлана Гаврилюк

*к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: gavrylyuks@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-1001-4046*

Оксана Оліферчук

*ст.викладач кафедри технології харчування
ЗВО Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», м. Київ, Україна,
e-mail: olofer@ukr.net,
ORCID: 0000-0001-5762-9609*

Поняття Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) тотожне поняттю соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) і передбачає відповідальне ставлення до свого продукту або послуги, до споживачів, клієнтів, до працівників, партнерів. Також КСВ активно проявляється в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [1].

Безбар'єрність – це, перш за все, доступність, універсальний дизайн, відкритість та розуміння людей. З 16 грудня 2009 року, коли Україною було ратифіковано Конвенцію ООН про права осіб з інвалідністю, [2] наша держава активно розвиває принцип інклюзії для всіх людей. Мета – створення більш справедливого, рівного та успішного суспільства. Як державна політика безбар'єрність – це формування такого підходу, за якого кожна людина в нашій країні може отримати вільний доступ до будь-якої сфери життя: навчання, будівництва кар'єри, спокійного пересування країною тощо [3]. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору була прийнята у квітні 2021 року. Вона розроблена в межах ініціативи першої леді Олени Зеленської «Без бар'єрів» та на виконання Указу Президента України. Стратегія розрахована до 2030 року і передбачає усунення бар'єрів у шести основних напрямках, які наведені нижче [4].

Фізичний. Включає розроблення єдиних архітектурних стандартів. Це означає, що все наше навколишнє середовище (будівлі, вулиці, тротуари, транспорт) має бути фізично доступним для всіх людей, зокрема для маломобільних груп населення (люди з інвалідністю, люди літнього віку, батьки з маленькими дітьми, люди з нестандартними габаритними розмірами, вагітні жінки тощо).

Суспільний і громадянський. Передбачає створення рівних можливостей для активної участі людей у громадському житті. Це означає, що кожна людина за такого підходу має відчувати себе вільною у своєму самовираженні, що її не будуть засуджувати через якісь її ознаки. А, навпаки, різність кожного з нас вкупі посилюватиме й розвиватиме наше суспільство.

Економічний. Означає забезпечення соціальних та виробничих умов, за

яких людина може працевлаштуватись і відчувати себе захищеною від проявів дискримінації. Також у межах цього напряму передбачається створення можливостей для отримання фінансових та інших ресурсів для підприємницької діяльності.

Освітній. Один з головних напрямків, адже має забезпечити вільний доступ до якісної освіти, причому впродовж усього життя людини. Власне, якраз цим держава і буде опікуватися в межах цього напряму.

Цифровий. Це сфера, без якої неможливо уявити наше життя у XXI столітті. Цифрова безбар'єрність передбачає доступ усіх соціальних груп до всіх послуг, що є онлайн, та власне до інтернету.

Інформаційний. У межах цього напряму планується створити такі умови, за яких люди, незалежно від своєї мобільності, функціональних порушень чи комунікативних можливостей, зможуть отримувати доступ до інформації та користуватись усіма необхідними технологіями.

У готельно-ресторанному бізнесі створенню безбар'єрного середовища сприяють наступні види діяльності. *Фізична:* забезпечення доступу для людей з обмеженими можливостями руху, включаючи пандуси, ліфти, підйомники, широкі двері та зручні туалети, також спеціально обладнаних номерів із зручностями для осіб з інвалідністю. *Інформаційна:* забезпечення інформації та послуг у доступній формі для людей з порушеннями зору, слуху та іншими пізнавальними особливостями. Це може включати використання великих шрифтів, аудіо- та відеофайлів, перекладів на інші мови та інших засобів доступності. *Освітня:* навчання як осіб з інвалідністю професійним компетенціям, так і персоналу щодо взаємодії з різними групами клієнтів та надання допомоги особам з особливими потребами. *Співпраця з місцевими громадами:* розвиток партнерств з місцевими організаціями, що підтримують осіб з обмеженими можливостями. Створення можливостей працевлаштування для людей з різними можливостями. *Екологічні ініціативи:* зменшення впливу на навколишнє середовище через впровадження сталісних практик у сфері відходів, водопостачання та інші аспекти. *Стандарти безпеки та дотримання прав клієнтів:* високі стандарти безпеки, комфорту та якості обслуговування рівні для всіх. *Внутрішня рівність та участь співробітників:* розвивати внутрішню культуру, що підтримує рівність та участь всіх співробітників, незалежно від їхньої релігії, національності, віку або фізичного стану. Відсутність дискримінації. *Формування ментального здоров'я колективу* (психічне, психологічне, душевне) – це непомітний, але водночас головний (внутрішній) двигун людини, що дозволяє не лише повноцінно жити, а й ефективно функціонувати у суспільстві. Ментальне здоров'я та фізичне здоров'я – нерозривне ціле.

КСВ готельно-ресторанного бізнесу забезпечить ряд переваг. *Покращення репутації компанії:* компанії, які приділяють увагу КСВ, сприймаються як більш відповідальні та надійні. Це може сприяти залученню клієнтів, партнерів та працівників. *Збільшення продажів:* компанії, які створюють безбар'єрне середовище, можуть залучити нових клієнтів, включаючи людей з обмеженими

можливостями. Це може призвести до збільшення продажів та прибутку. *Покращення якості життя*: безбар'єрне середовище дає людям з інвалідністю можливість брати участь у суспільстві нарівні з іншими. Це може покращити їхнє самопочуття та якість життя.

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності в готельно-ресторанному бізнесі призведе до створення в Україні більш сталого та безбар'єрного середовища для всіх зацікавлених сторін. Усі вище розглянуті дефініції дають підґрунтя стверджувати, що КСВ є рушійною силою для успішного провадження економічної діяльності не лише у готельно-ресторанному бізнесі, а й в усіх сферах соціальних та виробничих відносин, своєрідним маркером безбар'єрності. У нашій країні соціальне підприємництво ще досі сприймається як популярний західний тренд. Тоді як в Європі КСВ, фактично, є обов'язковою складовою діяльності великих компаній [5]. Беручи до уваги рух України в напрямку європейської інтеграції, варто перейняти найкращий європейський досвід у сфері КСВ. Перші кроки вже зроблено.

Ключові слова: інклюзивне середовище; корпоративна соціальна відповідальність; соціальна відповідальність бізнесу; безбар'єрність; маломобільні групи; готельно-ресторанний бізнес.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф. *Корпоративна соціальна відповідальність* / Ф. Котлер, Н. Лі // *Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства* Пер. з англ. С. Яринич. – К.: Стандарт, 2005. – С.4.
2. *Конвенція про права осіб з інвалідністю*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text (дата звернення 01.12.2023.).
3. *Довідник безбар'єрності*. URL: <https://bf.in.ua> (дата звернення 01.12.2023.).
4. *Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 01.12.2023.).
5. *Соціальне підприємництво і як воно працює усвімі*. URL: <https://openmind.com.ua/2019/10/30/csr> (дата звернення 01.12.2023.).

Всесвітня спадщина ЮНЕСКО як туристичний бренд

Людмила Мелько

*к.пед.н., доцент, завідувач кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: ludmilam@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-5979-666X*

Леон Бабутін

*бакалавр спеціальності «Туризм»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: babutinli@krok.edu.ua*

Всесвітня спадщина ЮНЕСКО є надбанням планетарного масштабу, яка користується широкою популярністю у туризмі, і є складовою потужного туристичного продукту. Численна кількість об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО стали туристичними брендами країн світу, що суттєво впливає на усвідомлений вибір маршрутів зацікавленого туриста, налаштовуючи на доброзичливе мирне співіснування народів та їх культур, що на сьогодні є надзвичайно актуальним.

На сьогодні у Списку всесвітньої культурної та природної спадщини ЮНЕСКО нараховується 1199 об'єктів, із яких 933 культурних, 227 природних, 39 змішаних, які розташовані у 168 країнах світу (на 01.12.2023) [1].

Більшість об'єктів Всесвітньої спадщини є популярними туристичними брендами і своєрідними туристичними магнітами у країнах світу. Популярність туристичних об'єктів суттєво впливає на кількість відвідувачів, а значить на туристичні потоки у цілому.

Серед популярних туристичних об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, які є туристичними брендами, можна виділити: Лувр (Франція), Колізей (Італія), Кельнський собор (Німеччина), Тадж-Махал (Індія), палац Топкапи (Туреччина), Терракотова армія (Китай), Статуя Свободи (США), Мачу-Пікчу (Перу), Національний парк Ігуасу (Аргентина, Бразилія), Національний парк Серенгеті (Танзанія), храми Карнаку та Луксору (Єгипет) та багато інших [1].

На основі аналізу статистичних даних щодо країн з найбільшими туристичними прибуттями та доходами від міжнародного туризму чітко прослідковується зв'язок між туристичною привабливістю країни, рівнем розвитку туризму та наявністю об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО [2].

Проаналізуємо статистичні дані щодо десяти країн з найбільшими міжнародними туристичними прибуттями [3] у взаємозв'язку з Nation Brads Index (Індекс національних брендів) [4] та кількістю об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО [1]. Дані по всіх показниках представлені на 2022 р.

Країни, які знаходяться у першій десятці за міжнародними туристичними прибуттями (МТП), мають найбільшу у світі або значну кількість об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, серед яких: Франція (1 місце за МТП, 49 об'єктів), Іспанія (2 місце, 49 об'єктів), США (3 місце, 24 об'єкта), Туреччина

(4 місце, 19 об'єктів), Італія (5 місце, 58 об'єктів). Країни, які розмістилися на наступних 5 сходинках за МТП, відповідно мають наступну кількість об'єктів Всесвітньої спадщини: Мексика (35), Велика Британія (33), Німеччина (51), Греція (18), Австрія (12). Варто також зазначити, що Італія, Німеччина, Франція, Іспанія у цілому, разом з Китаєм, входять до п'ятірки країн з найбільшою кількістю об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО у світі [1,3].

Також слід зазначити, що 5 країн входять у десятку перших країн світу за Nation Brads Index, де серед критеріїв оцінюється і туризм, а саме: Німеччина (1 місце), Італія (4), Франція (5), Велика Британія (6), США (8), а Іспанія займає 11 місце. Україна зайняла 47 місце серед 60 країн [4]. Звичайно, що таке місце на сьогодні пов'язане із війною на території нашої країни.

Отже, об'єкти Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, які є туристичними брендами, також впливають на розвиток туризму та посилюють національний бренд країни. Питання національного бренду надзвичайно важливе для позиціонування країни у світі.

В Україні до Списку всесвітньої культурної і природної спадщини ЮНЕСКО належать 8 об'єктів: 7 культурних та 1 природний (на 01.12 2023). До культурних об'єктів належать: 1) Київ: Собор Святої Софії з прилеглими монастирськими спорудами, Києво-Печерська лавра (1990); 2) Ансамбль історичного центру Львова (1998); 3) Геодезична дуга Струве (2005); 4) Резиденція митрополитів Буковини і Далмації (2011); 5) Античне місто Херсонес Таврійський і його хора (2013); об'єкт знаходиться на території окупованого Криму; 6) Історичний центр Одеси (2023). Природним об'єктом є: Букові праліси і давні ліси Карпат та інших регіонів Європи (2007). Також варто зазначити, що у 2023 р. 3 об'єкта, які знаходяться в Києві, Львові та Одесі, внесені у Список всесвітньої спадщини, що перебуває під загрозою, у зв'язку з російською військовою агресією на території України [1].

Об'єкти Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО є так званими «туристичними магнітами», які сприяють розвитку туризму. Питання щодо туристичних магнітів перебувало в центрі уваги керівництва держави з 2020 р., коли В. Зеленський анонсував низку проєктів для розвитку туризму в Україні [5]. Урядом планувався розвиток «туристичних магнітів» України відповідно до стандартів ЄС. Звичайно, що одними із головних туристичних локацій у цих проєктах були й об'єкти Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО.

Аналізуючи туристичні бренди міст щодо наявності образів об'єктів Всесвітньої спадщини, що знаходяться на їх території, зазначимо, що із логотипів можна виділити, насамперед, два: Львова та Чернівців. На логотипі Львова розміщено п'ять веж міста, і серед них – Ратуша, яка є складовою Історичного центру як об'єкта Всесвітньої спадщини, а на логотипі Чернівців видніються обриси Чернівецького університету, що знаходиться в Резиденції митрополитів Буковини і Далмації.

Виділимо проблеми використання Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО України як туристичного бренду на сучасному етапі, серед яких: військова

агресія на території України; відсутність державної програми щодо створення та просування відповідного туристичного бренду та відповідного логотипу; різні рівні підпорядкування об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО; недосконалість туристичного продукту щодо залучення всіх об'єктів Всесвітньої спадщини.

Серед шляхів оптимізації щодо використання Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО як туристичного бренду в Україні, виділимо наступні: 1) вивчення досвіду туристичних країн світу щодо просування бренду Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО; 2) розробка Національної програми туристичного бренду Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО; 3) створення відповідного державного органу щодо просування туристичного бренду із використанням сучасних інноваційних технологій; 4) удосконалення сучасного туристичного бренду України із залученням об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО та розробка відповідного логотипу і туристичних мерчів.

Але найголовнішою умовою популяризації спадщини ЮНЕСКО, розвитку туризму в Україні, є припинення війни та звільнення всіх територій від окупантів. Однією з пріоритетних цілей розвитку туризму в Україні є створення та удосконалення конкурентного, на внутрішньому та зовнішньому ринках, туристичного продукту із залученням об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО.

Список використаних джерел

1. *World Heritage List*. URL: <https://whc.unesco.org/en/list/>.
2. Мелько Л.Ф. *Спадщина ЮНЕСКО у туризмі: порівняльний макрорегіональний аналіз. Регіональний туризм: сучасні виклики та перспективи розвитку: колективна монографія / В. Г. Алькема [та ін.]. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2022. С. 283-330. URL: <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1360-rehionalnyi-turyzm-suchasni-vyklyky-ta-perspektyvy-rozvytku>.*
3. *UNWTO World Tourism Barometer. 2023*. URL: https://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2023_02.pdf.
4. *Nation Brands Index 2022*. <https://www.ipsos.com/en/nation-brands-index-2022>
5. «Магніти привабливості»: Зеленський анонсував низку проєктів для розвитку туризму в Україні / УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/tourism/news/turizm-v-ukrajini-rozvitok-turizmu-v-ukrajini-novini-11023058.html>.

Кафедра туризму Університету «КРОК» у системі підготовки фахівців з туризму

Людмила Мелько

*к.пед.н., доцент, завідувач кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: ludmilam@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-5979-666X*

Ганна Уварова

*к.пед.н., доцент, кафедра туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: hannaus@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3742-1952*

Кафедра туризму Університету «КРОК» – невід’ємна складова підготовки здобувачів вищої освіти у системі туристичної освіти України. Кафедра туризму створена у 2012 р. і є випусковою для бакалаврів зі спеціальності 242 «Туризм і рекреація». За цей час було реалізовано три освітні програми: «Туристична діяльність», «Готельний бізнес», «Туризм», і кафедра пройшла дві акредитації (2018 р. та 2023 р.) [1,2].

У жовтні 2014 р. наказом ректора започаткована програма «Школа професійного зростання майбутніх фахівців сфери туризму», метою якої є: формування професійної компетентності майбутніх фахівців сфери туризму шляхом позааудиторного практико-орієнтованого навчання, яка до цього часу успішно розвивається [3].

Родзинкою спеціальності є те, що наші студенти стали учасниками програми «Подвійний диплом» на базі Університету прикладних наук ім. Яноша Кодолані (Угорщина). Проєкт здійснювався під керівництвом Навчально-наукового інституту міжнародної освіти Університету «КРОК».

Перший набір на спеціальність «Туризм» в Університеті «КРОК» відбувся у 2014 р. З того часу і до 2021 р. спостерігався стабільний набір на туристичну освітню програму і, як наслідок, були сформовані достатні за кількістю, рентабельні студентські групи. У зв’язку з пандемією та військовими діями на території України, відбулося суттєве скорочення контингенту, що є проблемою туристичної освіти не тільки для нашого університету, а й для усієї України.

За роки існування спеціальності «Туризм», а з 2023 р. «Туризм і рекреація», в Університеті «КРОК» відбулось 6 випусків студентів. Переважна більшість наших випускників до пандемії працювали в туристичній індустрії: на туристичних підприємствах, зокрема у туристичних агентствах, а також на підприємствах готельного і ресторанного бізнесу. Були студенти, які за роки навчання створили свій бізнес у вигляді турагенції по франшизі.

Для реалізації освітніх програм туристичного спрямування з метою забезпечення викладання професійно-орієнтованих дисциплін необхідні фахівці різних спеціальностей: географи, історики, економісти, маркетологи, фахівці менеджменту, готельно-ресторанної справи та інші. Цим відрізняється

викладацький склад, що забезпечує такі програми. Тому на кафедрі туризму університету «КРОК» підібраний висококваліфікований викладацький склад науково-педагогічних працівників, який відповідає зазначеним вище вимогам і успішно справляється з покладеними на нього завданнями. На сьогодні працює 13 осіб (6 штатних працівників, 3 сумісники, 4 – за внутрішнім суміщенням). Троє фахівців взяли участь у розробці стандарту зі спеціальності 242 «Туризм» (Г. Уварова, Л. Мелько, Т. Сокол), двоє викладачів є експертами Національного агентства забезпечення якості вищої освіти зі спеціальності 242 «Туризм» (Г. Уварова, С. Гаврилюк) [1].

Науково-педагогічний склад кафедри туризму забезпечує викладання 17 обов'язкових компонент освітньої програми та 14 вибіркових дисциплін; підготовку 2-х курсових робіт (2-3 курси); виконання кваліфікаційної роботи (4 курс); організацію та проведення практик (1-4 курси).

Специфіка підготовки здобувачів вищої туристичної освіти включає також наявність відповідного обладнання і спеціалізованих кабінетів. Кафедрою оснащені кабінет туризмознавства, лабораторії з готельної справи та ресторанного обслуговування.

Наукова робота кафедри здійснюється у кількох напрямках. Насамперед виконується дослідження по темі: «Шляхи оптимізації регіонального туризму в Україні» (УкрІНТЕІ, реєстраційний номер 0118U001386 від 29.05.2018). Крім того, проводиться системне науково-педагогічне дослідження з проблеми практико-орієнтованої підготовки конкурентоспроможних фахівців туристичної сфери у сучасних умовах. Також досліджується тема «Спадщина ЮНЕСКО як об'єкт туризму».

Розвиток регіонального туризму – надзвичайно важлива тема для України. Кафедрою підготовлена і опублікована колективна монографія [4], проведена міжнародна конференція, завдяки тісній співпраці із науковим відділом, Навчально-науковим інститутом міжнародної освіти, Навчально-науковим інститутом психології Університету «КРОК», Scientific center of innovative researches (Tallinn) та іншими партнерами [5].

Починаючи з 2018 року, проводяться щорічні науково-практичні круглі столи «Практико-орієнтована підготовка фахівців з туризму як запорука відповідального бізнесу» для студентів, колег, наукової спільноти із залученням фахівців-практиків [6].

Актуальною науковою темою, куди активно залучена студентська спільнота, є тема «Спадщина ЮНЕСКО як об'єкт туризму». Цей напрямок наукової діяльності реалізується у взаємодії із Національним заповідником «Києво-Печерська лавра», як об'єктом Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, з яким підписано договір про співпрацю з 2014 р. З цього періоду проведено 10 спільних заходів. За цим напрямком кафедра активно співпрацює з Фаховим коледжем, Департаментом довузівської підготовки, школами-партнерами. Проведено дві наукові конференції «Спадщина ЮНЕСКО та туризм», до яких долучилися також наші колеги і студенти з інших навчальних закладів (кафедра спеціальних

туристичних дисциплін Академії праці, соціальних відносин і туризму, кафедра країнознавства і туризму Київського національного університету імені Тараса Шевченка, кафедра готельно-ресторанного і туристичного бізнесу Київського університету культури та інші) [7]. З 2019 р. наукові доробки, зокрема студентів, розглядаються на засіданнях студентського наукового гуртка «Спадщина ЮНЕСКО як туристичний ресурс».

Головною особливістю фахової підготовки студентів спеціальності «Туризм» є системне практико-орієнтоване навчання. Практико-орієнтоване навчання відбувається як під час аудиторних занять, так і в позааудиторний час [3]. Впровадження практико-орієнтованого підходу до навчання студентів сприяє розвитку успішної професійної кар'єри випускників кафедри в умовах конкуренції та сучасних викликів.

Практико-орієнтоване навчання слід розглядати як обґрунтовану систему практико-орієнтованих заходів, організація і проведення яких сприятиме формуванню у здобувачів вищої освіти комплексу фахових компетентностей, які дозволять фахівцю з туризму у майбутньому реалізувати свої професійні здібності і виконувати обов'язки на достатньо високому рівні. Практико-орієнтоване навчання буде ефективним за умови його застосування до всієї системи підготовки фахівців з туризму, з обов'язковим залученням практиків, тобто створення в закладі вищої освіти професійно-орієнтованого середовища. Складовими практико-орієнтованого навчання є:

1. організація і проведення практико-орієнтованих заходів під час вивчення навчальних дисциплін у процесі аудиторного та позааудиторного навчання;
2. організація і проведення навчальних і виробничих практик відповідно до навчального плану [8].

Реалізація системи практико-орієнтованого навчання відбувається, як зазначалося вище, у тісній взаємодії із структурними підрозділами Університету (Центр розвитку кар'єри, Фаховий коледж та ін.) та завдяки реальній партнерській співпраці зі стейкхолдерами, роботодавцями, які є багаторічними партнерами. На сьогодні підписано 16 довгострокових договорів про співпрацю, також велика кількість договорів підписується конкретизовано під час проходження практики студентами.

Починаючи з першого курсу, здобувачі вищої освіти залучаються до проєктів «Туристична вітальня», «Мандруймо разом», «Туризм у дії», до професійних студій широкого спектру із залученням фахівців-практиків. Так, кафедра тісно співпрацює із туроператором «Сакумс», з яким, починаючи з 2014 р., проведено 15 практико-орієнтованих заходів («Мандруймо разом: Вікенд-Будапешт-Відень», «Мандруймо разом. Незабутній день у Львові», майстер-класи від провідних менеджерів та ін.). З центром агротуризму «Соколинний хутір» з 2014 р. організовано і проведено 11 заходів: «Мандруймо разом. Качанівка-Соколинний хутір», туристична вітальня «Соколинний хутір під час війни. Фотовиставки, які вражають...» та ін.; з турагенцією «СвітОгляд» з 2015 р. – 8 заходів: проєкт «Інформаційно-практичний курс з основ ведення та організації туристичного

бізнесу», тури туристичними та готельними підприємствами Києва та ін.; з турагенцією «Київград-Тур» з 2016 р. – 11 заходів: автобусні навчально-методичні тури Києвом, «Полтавщина із Київград-Тур» та ін. Починаючи з 2020 р. з туроператором «Каліпсо-Україна» проведено 6 заходів (майстер-класи та професійні студії від фахівця) та багато інших [3,9].

Умовами успішної реалізації практико-орієнтованого навчання, виходячи із багаторічного практичного досвіду кафедри є:

1. системна робота випускової кафедри туризму й Університету «КРОК» щодо систематичної організації відповідних заходів на всіх етапах навчання студентів;

2. налагоджена взаємодія та цілеспрямована співпраця зі стейкхолдерами;

3. глибока мотивація здобувачів вищої освіти щодо здобуття професії, зустрічі із професіоналами;

4. командна взаємодія всіх учасників навчального процесу [8].

Одними із шляхів розвитку кафедри та оптимізації навчального процесу на освітній програмі є:

1. збереження й розвиток в Університеті «КРОК» спеціальності 242 «Туризм і рекреація», незважаючи на сучасні виклики та загрози;

2. пошук нових шляхів залучення абітурієнтів; поліпшення професійно-орієнтованої діяльності серед учнівської молоді і випускників коледжів;

3. удосконалення практико-орієнтованої підготовки бакалаврів з туризму за рахунок інноваційних форм і методів, поглиблення неформальної освіти, розширення партнерського співробітництва, упровадження дуального навчання;

4. розширення міжнародного співробітництва.

Кафедра продовжує свою діяльність у системі продуктивної співпраці із структурними підрозділами Університету «КРОК», партнерами, колегами, стейкхолдерами та зацікавленими особами.

Список використаних джерел

1. Кафедра туризму / Університет «КРОК»: офіц. сайт. URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/pidrozdi/навчальні/кафедра-туризму>.
2. Відомості про самооцінювання освітньої програми / ОП «Туризм» / ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2023. URL: <https://www.krok.edu.ua/images/pidrozdi/кафедра-туризму/vdomost-pro-samoocinjuvannja-osvtnoi-djalnost-turizm.pdf>.
3. Туризм (про спеціальність і освітні програми) / Кафедра туризму / Університет «КРОК»: офіц. сайт. URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/навчальні-програми/fep/turizm>.
4. Регіональний туризм: сучасні виклики та перспективи розвитку: колективна монографія. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2022. 374 с. URL: <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1360-rehionalnyi-turyzm-suchasni-vyklyky-ta-perspektyvy-rozvytku>.
5. Регіональний туризм: сучасний стан та шляхи оптимізації: матеріали I-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 2 квітня 2021 р.) / Університет "КРОК". 2021. URL: <https://conf.krok.edu.ua/RT/RT>.
6. Туризм: виклики й реалії в умовах війни. IV Круглий стіл кафедри туризму. URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/novini-ta-podiji/item/4714-turyzm-vyklyky-i-realii-v-umovakh-viiny-iv-kruhlyi-stil>.

kafedry-turyzmu.

7. Спадщина ЮНЕСКО та туризм: матеріали конференцій / Університет «КРОК»: офіц. сайт. URL: <https://conf.krok.edu.ua/UNESCO/index/schedConfs/archive>.

8. *Practice-oriented education as a component of professional training of tourism specialists (example of professional disciplines)* / L. Melko, G. Uvarova, T. Sokol, O. Mikho. *Pedagogy and Education Management Review*. 2022. № 2(8). Pp. 42-50. URL: <https://public.scnchub.com/perm/index.php/perm/article/view/93/86>.

9. Новини та події кафедри туризму / Університет «КРОК»: офіц. сайт. URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/pidrozdili/navchalni/kafedra-turizmu/novini-ta-podiji>.

Кліматично-дружній туризм: актуальність, шляхи та перспективи впровадження в Україні

Марія Растворова

*к. геогр. н., доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RastvorovaMO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-2147-9957*

Наше покоління вже стало свідком екстремальних погодних умов і стихійних лих в різних куточках планети, зумовлених кліматичними змінами – які демонструють в дії «ефект метелика» – втручання в екосистему в певному регіоні може призвести до проявлених наслідків в іншій місцевості. Нагальність питання наслідків і запобігання кліматичних змін зумовили їх актуальність в контексті глобального порядку денного. Задля досягнення цієї мети, світовою спільнотою прийнято ряд міжнародних угод, зокрема Паризької кліматичної угоди (2016 р.). [1] В той же час в процесі практичного втілення, цілі та показники, зазначені в цьому установчому документі, виглядають більш і більш декларативними та все менш реалістичними – про це свідчать заяви, зроблені в межах доповідей на ряді попередніх Міжнародних кліматичних конференцій (COP 26 у м. Глазго та COP 27 у м. Шарм ель-Шейх) та результати, відображені в звітах Міжурядової групи експертів з питань зміни клімату IPCC [2].

За оцінкою Всесвітньої туристичної організації ООН (ЮНВТО), внесок туризму до світового валового внутрішнього продукту з урахуванням непрямого ефекту становить 10 %. Загальна кількість робочих місць, що прямо або опосередковано стосуються сфери туризму, становить 11 %. [3] Особливістю туристичної галузі є її комплексність: вона поєднує в собі щонайменше п'ятдесят суміжних галузей, зокрема транспорт, культуру, музейну справу, готельне господарства, харчування та інші. В зв'язку з цим, туристична галузь є дуже чутливою до зовнішніх викликів – таких як економічна криза, пандемія, військова агресія, а також кліматичні зміни – й одночасно є дієвим агентом в економічному відновленні, розбудові миру та запобігання кліматичним змінам.

В зв'язку з цим, на глобальному рівні виникла та швидкими темпами набуває свого розвитку ідея кліматично-дружнього туризму (англ. – Climate Friendly Travel, далі – CFT). На міжнародному рівні інновація CFT передбачає: організацію інтенсивного тематичного навчання зацікавлених осіб з метою створення мережі національних експертів; створення та ведення Єдиного реєстру для декларування амбіцій підприємств туристичної галузі щодо підвищення сталості їх діяльності; ведення інформаційних онлайн-хабів успішних практик CFT як основи для інновацій та аналітики; експертний супровід та консультаційну підтримку громад, дестинацій і бізнесів в процесі переходу до зеленого майбутнього; організацію клубу винагород для мандрівників, для яких важливі питання зміни клімату та зменшення вуглецевого сліду подорожей. [4]

Задля відповіді на ці виклики, наприкінці 2022 року в Україні була створена

перша та єдина ініціативна група, яка спрямовує зусилля на створення та розвиток мережі кліматично дружніх подорожей. [4] Ініціатива з Кліматично-дружнього туризму [5] для України була заснована чотирма науковицями-географами – Вікторією Кіптенко (кандидат географічних наук, доцент кафедри країнознавства та туризму Київського національного університету імені Тараса Шевченка), Марією Растворовою (кандидат географічних наук, доцент кафедри туризму Університету «КРОК»), Катериною Долговою (кандидат географічних наук), Іриною Околович (кандидат географічних наук). Напрямами діяльності ініціативи з кліматично-дружніх подорожей для України є такі:

- **освітній** – навчання майбутніх фахівців сфери туризму і подорожей з урахуванням світових тенденцій сталого туризму;
- **комерційний** – допомога українським туроператорам, закладам гостинності та авіакомпаніям в формуванні популярного в світі дружньо-кліматичного іміджу компанії;
- **управлінський** – формування іміджу країни сталого туризму, розвиток дестинацій та промоція національного туристичного продукту при залученні міжнародної допомоги;
- **суспільний** – СФТ як нова сфера впливу для громадського сектору, в тому числі, розвиток місцевих громад як середовища комфортного життя;
- **споживчий** – формування ціннісних орієнтирів зеленого способу життя та відпочинку для українського населення. [4]

2 листопада 2023 року було проведено міжнародний онлайн-захід [5], під час якого було офіційно започатковано Відділення кліматично-дружніх подорожей України [6] як частину глобальної мережі. Спікерами заходу від міжнародної спільноти виступили керівниця напряму сталого розвитку Європейської Комісії з Подорожей (European Travel Commission) Теодора Марінська, представники міжнародної організації з кліматично-дружнього туризму SUNx Malta Леслі Велла та професор Джефрі Ліпман, від України – Голова Державного агентства розвитку туризму Мар'яна Олесків, Народна депутатка Верховної Ради України, Голова підкомітету з питань лісових ресурсів, біорізноманіття, природних ландшафтів, об'єктів природно-заповідного фонду та з питань адаптації законодавства України до положень права Європейського Союзу, член делегації Парламентської асамблеї Ради Європи Юлія Овчинникова, начальник Управління туризму та промоцій виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) Марина Радова та лідерки Відділення кліматично-дружніх подорожей України. Основними тезами, проголошеними під час міжнародного онлайн-заходу стали:

1. нагальність впровадження кліматично-дружнього підходу;
2. важливість діяльності національних відділень для досягнення цієї мети;
3. вплив повномасштабної війни через військову агресію російської федерації на туризм в Україні;
4. заходи та напрями щодо підтримки та розвитку туризму в Україні під час повномасштабної війни;

5. перспективи та шляхи відновлення туристичної галузі на засадах кліматично-дружнього підходу.

Важливо підкреслити різноманітність цільової аудиторії впровадження кліматично-дружнього підходу – адже всі стейкхолдери – заклади розміщення, заклади громадського харчування, транспортні компанії, туристичні дестинації та самі туристи – можуть зробити свій внесок в зменшення викидів вуглецю в атмосферу та сприяти запобіганню змінам клімату та забрудненню навколишнього природного середовища. Консолідація зусиль цих стейкхолдерів є важливою складовою ефективного впровадження кліматично-дружнього підходу – в зв'язку з цим, наступним етапом діяльності Відділення кліматично-дружнього туризму в Україні є залучення українських гравців туристичної сфери до міжнародного реєстру задля поширення та впровадження найновіших інструментів задля зменшення викидів CO₂. Студенти туристичних спеціальностей і молоді фахівці туристичної галузі є важливою цільовою аудиторією кліматично-дружнього підходу в туризмі, адже вони є агентами змін.

Таким чином, кліматично-дружній підхід є своєчасною та ефективною відповіддю на сучасні виклики та має стати основним принципом при відбудові туристичної сфери після Перемоги! Відділення кліматично-дружніх подорожей України радо запрошує до співпраці!

Ключові слова: кліматичні зміни; кліматично-дружній туризм; відновлення.

Список використаних джерел

1. *The Paris Climate Agreement*. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>.
2. Офіційний сайт організації «SUNx Malta». <https://www.thesunprogram.com>.
3. *Стратегія розвитку туризму та курортів України 2017*. <https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501>.
4. *Climate Friendly Travel as an Innovative Tool for the Sustainable Recovery of Tourism in Ukraine* / Dolhova K., Kiptenko V., Okolovych I., Rastvorova M. // *Materials of the winter session of the International Carpathian School “Sustainable development of the Carpathian region: challenges and prospects”*, Kosiv: Shevchenko Scientific Society, 2023. 132 p. – P. 53-55. https://necu.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/ksh-2023_zymova-sesiya_materialy.pdf.
5. Офіційна сторінка CFT-Україна. <https://www.facebook.com/cfttravel.ukraine/>.
6. *Welcome to Ukraine Climate Friendly Travel Chapter*. <https://www.thesunprogram.com/cft-chapters-ukraine>.
7. Steinmetz, J. T. (2023, December 2). SUNx brings Climate Friendly travel to Ukraine. *eTurboNews | eTN*. <https://eturbonews.com/sunx-brings-climate-friendly-travel-to-ukraine>.

Організація управління туристичною галуззю міста Києва під час повномасштабної війни: SWOT-аналіз

Марія Растворова

*к. геогр. н., доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RastvorovaMO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-2147-9957*

Юлія Сивашенко

*бакалавр спеціальності «Туризм»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна*

Київ – столиця України та одне з найстаріших міст Європи, засноване щонайменше 1500 років тому на схилах мальовничої та найбільшої в Україні річки Дніпро. Поряд із численною кількістю сучасних хмарочосів, торгівельно-розважальних та бізнес-центрів розташовані цікаві історичні будівлі, пам'ятки мистецтва й архітектури, тихі вузькі вулички із своєю історією та неповторним шармом. Тут велика кількість зелених скверів, парків, фонтанів, музеїв, університетів, храмів, театрів, кафе, ресторанів та клубів на будь-який смак. Сучасне європейське місто здатне здивувати будь-кого – від любителів природної краси, архітектури та визначних пам'яток до тих, хто віддає перевагу більш насиченому та активному відпочинку.

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації в Україну та ракетні обстріли міст України вранці 24 лютого 2022 року кардинальним чином вплинули на туристичну галузь всієї нашої держави та міста Києва через небезпеку для життя. Повномасштабне військове вторгнення РФ в Україну, що на момент підготовки цієї публікації (грудень 2023) досі триває, дуже негативно позначилося на туристичній індустрії всієї України. Більшість країн (зокрема США, ЄС, Японії та багатьох держав світу) ввели обмеження для своїх громадян на подорожі до України, що обмежило кількість іноземних туристів. Таким чином, туристична галузь в її звичайному розумінні як сфери вражень, розваг і відпочинку була майже повністю поставлена на паузу, особливо в перші місяці війни. В той же час, через політичне значення нашого міста до нього приїздили багато представників іноземних ЗМІ, добровольців іноземного легіону та іноземних політиків.

Растворова М. [1] визначила такі виклики для туристичної сфери міста Києва, зумовлені повномасштабним військовим вторгненням російської федерації як:

1. незахищеність;
2. пошкодження інфраструктури;
3. зміна діяльності залучених в туристичну сферу підприємств і компаній;
4. відсутність фінансування;
5. крах іміджу міста Києва як «мирної» туристичної дестинації та необхідність пошуку нових смислів і повідомлень і створення нового брендингу дестинації.

Метою цієї публікації є аналіз сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей щодо організації управління туризмом в місті Києві під час повномасштабної війни через військову агресію російської федерації.

Метод SWOT-аналізу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони туристичної інфраструктури міста, а також можливості та загрози для її розвитку. Для проведення SWOT-аналізу необхідно провести збір та аналіз даних про туристичну інфраструктуру міста, його потенціал для розвитку туризму, конкурентну ситуацію, наявність інфраструктури для туристів, інвестиційні можливості, а також потенційні загрози для розвитку туризму (наприклад, соціально-політична ситуація, негативний вплив на довкілля та ін.). Після збору та аналізу даних про туристичну інфраструктуру міста, проводиться SWOT-аналіз, в рамках якого визначаються сильні та слабкі сторони міста, можливості та загрози для розвитку туризму [2, с. 78-84].

На думку авторів, *сильні сторони* туристичної сфери міста Києва пов'язані з його інфраструктурою та розташування в центрі туристичного регіону, наявністю різноманітних туристичних атракцій та пам'яток (конкретна кількість та посилення), розвиненою транспортною мережею (в тому числі, Київським метрополітемом), доступністю та високою якістю туристичних послуг, якістю готельної бази, наявністю розвиненої туристичної інфраструктури (2 туристично-інформаційні центри, система туристичної навігації, туристично-культурний хаб «Kyiv City Guide» на діджитал-портал «Київ Цифровий») [3] та послуг для різних категорій туристів (екскурсійних, культурних тощо). Кадрове забезпечення туристичної галузі туризму в столиці України – команда посадових осіб Управління туризму та промоцій КМДА та КНП «Київський центр розвитку туризму», високопрофесійні фахівці ВНЗ, які працюють в напрямках туристичних досліджень на профільних кафедрах ВНЗ столиці (ВНЗ економіки та права «Університет «КРОК», Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Національного авіаційного університету, Національного університету харчових технологій, Київського національного університету культури та мистецтв, Національного університету природокористування та біоресурсів України та інших закладів), фахова спільнота працівників музеїв та істориків, професійна спільнота туристичних гідів столиці (консолідованою в тому числі Всеукраїнською асоціацією гідів та іншими професійними об'єднаннями) є одночасно сильною стороною та можливістю розвитку туристичної галузі столиці України, як люди які дуже люблять та вірять в своє місто.

Слабкі сторони туристичної інфраструктури міста Києва включають наявність недостатньої кількості укриттів, деякі проблеми з безпекою в віддалених районах міста, слабо розвинуту мережу велодоріжок і велосипедної інфраструктури, відсутність зручного зв'язку між різними туристичними об'єктами через великі відстані в місті тощо. Слабкими сторонами роботи з туристичною галуззю столиці та інших міст України в цілому є відсутність ефективної системи туристичної статистики та широккого розмаїття точних статистичних даних, а також іноді недостатньо ефективна взаємодія між

різними стейкхолдерами в туристичній сфері – владою, бізнесом і громадськістю.

Можливості для розвитку туристичної інфраструктури включають розвиток нових туристичних маршрутів, розширення спектру туристичних послуг та активностей, наявність сприятливих умов для розвитку готельної та ресторанної сфери. підвищення якості обслуговування може відобразитися на збільшенні популярності міста серед туристів і залученні нових інвестицій у розвиток туризму.

Загрозами для туристичної галузі міста Києва є триваюча на разі війна, зумовлена повномасштабним військовим вторгненням російської федерації в Україну, ракетні обстріли столиці, скорочення бюджетів на розвиток туризму та промоцію міста Києва, значне скорочення кількості туристів, що призводить до зменшення прибутків у цій галузі та, відповідно, послаблення кадрового потенціалу галузі через перехід в інші сфери економічної діяльності чи виїзд в інші регіони України та закордон.

Таким чином, основною загрозою для організації управління туристичною сферою міста Києва залишається повномасштабна війна, викликана російською військовою агресією проти України та її наслідки. Можливостями підтримки на даному етапі та ефективного відновлення туристичної сфери міста Києва після Перемоги є фаховий кадровий потенціал міста, активна міжнародна співпраця та впровадження найактуальніших підходів.

Ключові слова: туризм; управління; Київ; війна; SWOT-аналіз.

Список використаних джерел

1. Rastvorova M. *Good governance principles in tourism sector during the war: the ways of implementation and lessons learned* / M. Rastvorova // *Relationship between public administration and business entities management: proceedings 2nd International Conference (November 12, 2022 in Tallinn, Estonia)*. - Tallinn: Scientific Center of Innovative Researches, 2022. [Електронний ресурс]. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/rastvorova_0001.pdf.
2. Мережко, О. І. (2019). *Моделювання процесу стратегічного управління туризмом в місті на основі SWOT-аналізу*. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, (30), с. 78-84.
3. *Головне управління культури та туризму Київської міської ради*. (2021). *Офіційний туристичний портал Києва*. [Електронний ресурс]. URL: <https://guide.kyivcity.gov.ua/>.

СЕКЦІЯ 8. КУЛЬТУРОЛОГІЧНІ ТА МИСТЕЦЬКІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

Культура мовлення як стратегія сучасної комунікації

Неля Момот

к. філол. наук, доцент,

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

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

ORCID: 0000-0002-1054-4517

Постановка проблеми та актуальність. Матеріальні й духовні цінності сучасного українського суспільства в Україні та поза її межами на сьогодні сконцентрувалися навколо відчуття власної ідентифікації. Це поняття центрично екстраполюється на питання мови, зокрема культури мовлення, адже однією з ознак загальної культури особистості, її інтелекту, ерудованості є культура комунікації. Досконале опанування мови та основ її культури є процесом постійним, він потребує зацікавленості й бажання застосовувати українську мову на рівні ділового і повсякденного спілкування, усвідомлення себе як носія української мови, української культури та української ментальності.

Метою статті є аналіз культури мовлення як стратегії сучасного комунікаційного середовища, дослідження засад національної мови і сучасної міжкультурної комунікації.

Виклад основного матеріалу. Провідні українські мовознавці досліджують проблемні питання функціонування української мови, удосконалення норм слововживання. Цьому присвячені праці В. Єгорової, М. Жовтобрюх, Н. Бабич, С. Шевчук, Л. Мацько, М. Пентилюк, М. Пилинського, Г. Онуфрієнка та ін. Разом з тим, підвищення рівня функціонування української мови у сфері ділового спілкування, зростання бренду україніки у світі створює позитивні передумови для подальшого удосконалення рівня україномовної комунікації.

Культура мовлення – це такі якості мовця, які забезпечують ефективне досягнення мети спілкування з дотриманням правил та етичних норм [1, с. 8]. Мова і культура є вимірними елементами одного поняттєвого порядку, гармонійний взаємозв'язок між якими втілено у процесі комунікації. Як зазначають науковці В. Іванишин та Я. Радевич-Винницький, культура мовлення відіграє значущу соціальну і національну роль, забезпечує високий рівень спілкування, опшляхетнює стосунки між людьми, сприяє зростанню рівня культури суспільства загалом. Низький рівень культури вважається наслідком впливу колоніального середовища. «У XVII столітті мандрівники, які бували в Україні, дивувались, що тут усі, навіть жінки та сироти, вміють читати й писати. У тогочасній росії ж більше половини боярської Думи були неписьменними... Коли у 1768 році в Чернігівській губернії одна школа припадала на 746 жителів, то у 1875 році – на 6750. На початку XX століття рівень письменності серед українців російської імперії не досягав і 20%, причому навчання провадилось

не рідною для школярів мовою» [2]. Чистота мови не має бути перевагою філологів і мовознавців, це має стати прерогативою кожного представника певного етнічного суспільства у межах однієї держави. Як свідчить досвід сьогодні, це питання мимохіть може стати прецедентом втрати державності й територіальної цілісності, спровокувати механізми анексії та цілковитого поневолення. Тому на сьогодні це має бути не тільки бажанням, а й стати обов'язком кожного свідомого громадянина. За словами І. Огієнка, «Для одного народу – одна літературна мова й вимова, один правопис» [3, с. 197]. Існує поняття індивідуальної мовної культури. Адже досконале володіння мовою, вміння точно й зрозуміло висловити думку, застосувати індивідуальний підхід у доборі мовних засобів, побудові речень та тексту сприяють формуванню професійно-компетентнісного процесу підготовки сучасних фахівців різних галузей знань. Наявність таких мовних умінь та навичок сприятиме не тільки підвищенню і формуванню загальної культури, а й допоможе реалізувати творчий потенціал, стане інструментом прояву професійної чи наукової обдарованості особистості, сприятиме її самовираженню.

Процес удосконалення мовної комунікації повинен зосередитися на принципово важливому аспекті – виробити вміння працювати зі словниками, довідниками, посібниками тощо. Це теж один із елементів культури мовлення – небайдуже, прискіпливе, уважне ставлення до слів та виразів. Жодне незрозуміле або невідоме слово не повинно залишатися поза увагою. Розуміння, естетично-емпатичне сприйняття і відтворення мови сприяє її якості, підвищує рівень знань. Сучасне професійне середовище вимагає від фахівця володіння різноаспектною комунікацією. До цього спонукають виклики, пов'язані із соціально-економічними, суспільно-правовими, інформаційними процесами, які створюють нові поняття, підходи, концепції, що визначаються сучасними інформаційними джерелами, інтернаціоналізацією мови, її мобільністю. Вміння працювати зі значними обсягами наукової інформації, крім культури мовлення, передбачає культуру мислення. Також, процеси глобалізації породжують інноваційні підходи щодо удосконалення мовної підготовки, пов'язані з появою нових суміжних наук. До прикладу, крос-культурний менеджмент, в основі якого, поряд з іншими науками, є елементи міжкультурної комунікації, культурології, лінгвістики. За моделлю Т. Гледвіна і Т. Терпрстра, до структури блоків культурного середовища міжнародного бізнесу мова включена першою позицією та її складовими виведено розмовну, письмову, офіційну мови, лінгвістичний плюралізм, ієрархію мов, міжнародні мови й мову ЗМІ [4, с. 64]. Такі сучасні моделі спрямовані на пошук близькості різних культур, міжкультурну комунікацію та визначення неповторності й самотності кожної окремої культури, до якої мова входить як невід'ємний елемент демонстрування цінностей кожної нації, підкреслює унікальність національних культур і мов. За моделлю Г. Хофстеде, який виділяє шість рівнів культури, варто зазначити національний рівень культури відповідно до країни, регіональний рівень культури – етнічний та мовний, соціально-класовий – за яким визначається

культура і мова певних професійних кіл (професійна мова юристів, лікарів, економістів тощо) [4, с.74-75].

Висновок. Загалом можна зробити висновок, що мова є однією з умов прогресивного сучасного розвитку суспільства. Через мовленнєву діяльність відбувається удосконалення та розвиток як особистості, так і відпрацювання й розширення потенціалу самої мови, її формування та функціональне закріплення. Аналіз процесів комунікації дає підстави визначати культуру мовлення як широке багатокомпонентне поняття, яке охоплює як компетенції окремої особистості, так і комунікативну поведінку та мовне виховання всього суспільства. Отже, україномовна особистість – це особистість, яка формується під впливом національної культури, культивує українську мову і мовну культуру як суб'єкт суспільних відносин та як носій цієї мови.

Ключові слова: культура мовлення; стратегія комунікації; міжкультурна комунікація.

Список використаних джерел

1. Александрова В.О. Мовленнєва культура сучасної молоді / В.О. Александрова // *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. – 2013. – № 8 (ч. 2). – С. 7–11.
2. Іванишин В., Радевич-Винницький Я. *Мова і нація*. – Дрогобич: Видавнича фірма “Відродження”, 1994. – 218 с.
3. Огієнко І. *Історія української літературної мови* / І. Огієнко; упоряд., автор істор.-біогр. нарису і приміток М. Тимошик. – Київ: Либідь, 1995. – 296 с.
4. Близнюк Т. П. *Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія*. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.
5. Єгорова В.С. *Культура мовлення сучасної молоді* / В.С. Єгорова. *Дослідження з лексикології і граматики української мови*. – 2010. – Вип. 9. – С. 74–78.
6. Онуфрієнко Г.С. *Науковий стиль української мови: навчальний посібник* / Г.С. Онуфрієнко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

Комунікативний аспект проектної графіки

Святослав Бердинських

к.т.н., завідувач кафедри дизайну,

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

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

ORCID: 0000-0003-2911-7504

Активний розвиток інформаційного простору ставить нові завдання щодо графічних засобів комунікації. У наш час відчувається перенасичення візуальним контентом, а як наслідок відбувається конкуренція за увагу потенційного споживача. Фахівці у сфері графічного дизайну мусять шукати та використовувати ефективні та вдалі форми організації видимих повідомлень, вдаючись часто навіть до провокативного характеру твору. Втім, знання та вміле використання візуальної мови досі є головним фактором для досягнення справді якісного продукту графічного проектування.

Зображення, як і слово, є активним носієм певної інформації. Воно передає властивості зображеного предмета, як-от форму, структуру, колір, геометричні параметри тощо. У проектній графіці саме завдяки системи зображень ми передаємо усі дані, потрібні для оцінки характеристик об'єкта. Окрім того, зображення є носієм прихованого, на перший погляд, змісту, може виражати рух, стійкість, масивність, рівновагу, викликати різні емоції за рахунок організації основних візуальних мас.

Якщо аналізувати підходи до зображення, то можна виявити, що вони ґрунтуються на двох принципах:

- зображення того, яким ми бачимо об'єкт (об'єктивний);
- зображення того, що ми знаємо про об'єкт (формалізований).

Перший підхід означає передачу зображення як видимої реальності. Яскравим прикладом такого принципу є фотографія або фотореалістичний рендер 3d-моделі. Завдяки об'єктивним зображенням ми легко можемо оцінити зовнішній вигляд.

Однак у сфері візуальних комунікацій надмірна об'єктивізація не завжди є бажаною [1]. Більш того, вона заважає сприймати головну ідею твору. У традиційній графічній культурі, зрештою образотворчого мистецтва різних культур (особливо східних) завжди фігурувало не лише питання «що зображати», а й питання «що не зображати». Таким чином це давало можливість досягнення лаконічної, виразної та досконалої форми твору. Отже другий принцип передбачає спрощення реальності за допомогою застосування певної системи графічних елементів (лінія, точка, пляма, тон, текстура тощо) та знаків, за допомогою яких можна представити будь-який зоровий образ [2].

Людство, впродовж свого розвитку, набувало досвіду зображення на площині оточуючої просторової дійсності завдяки різним прийомам. Раннє мистецтво стародавніх культур свідчить про підхід до зображень предметів, заснований на знаннях про них. Такі зображення називають символічними.

Символічне зображення характеризується тим, що ідея береться з реальної дійсності, але втілюються лише ті видимі характеристики об'єктів, що необхідні для їх розпізнання на зображенні. Все неважливе для виявлення змісту зображення вилучається. Сам символ може бути асоціативним, тобто своєю формою нагадувати форму об'єкта, або він може бути умовним, тобто володіти незалежною від об'єкта формою, значення котрої визначається за домовленістю [3].

Оскільки наші знання про реальні об'єкти є неповними, вважається, що жоден з них не може бути описаний вичерпно. Однак, у межах набутих знань будь-який предмет або явище можуть бути описані «як завгодно точно». Саме в цьому полягає основна теза формалізації. За допомогою визначеної системи знаків кожен об'єкт (предмет, процес або явище) можна описати з будь-яким ступенем формалізації, тобто «як завгодно точно». Як відомо, в деяких випадках для характеристики об'єкта достатньо зробити поверховий опис, де будуть відображені лише найвагоміші його властивості. В інших необхідно навести детальніші відомості про особливості об'єкта, про його структуру, властивості. Потрібна точність, або, іншими словами, ступінь формалізації об'єкта залежить від поставленої мети, тобто від того, для вирішення яких завдань це описання призначене.

Американський художник У. Боумен вперше охарактеризував візуальну мову, яка, як і інші мови, має власні ресурси і можливості, властиві саме для неї [3], встановивши певні правила та принципи зображення, що дозволяють максимально ефективно виявляти ті або інші властивості форми. Одним із таких основних принципів він вважає зрозумілість та ясність зображення, досягнуті не лише в результаті тривалого практичного досвіду, а й на основі знання графічної мови та розуміння принципів її ефективного використання. Форма ясної візуальної фрази, вважає Боумен, повинна бути функціональною. Її функціональність залежить від відбору елементів та їх організації. Недостатність елементів форми, їх надлишок або вибір невідповідної форми можуть негативно впливати на її комунікативні можливості [3]. З інших джерел відомо, що надмірна деталізація спричиняє ускладнення моделі, робить її менш наочною, а брак деталей формує неправильне уявлення про об'єкт.

Одним із пріоритетних завдань під час організації візуальної форми вважають досягнення її інформативності, тобто максимум ефекту при мінімумі витрат. Зображення повинно привернути та затримати увагу глядача, спонукати його до діалогу [4], а отже кожен елемент візуального повідомлення мусить бути організований таким чином щоб найточніше передавати основну його ідею. Специфіка нашого зорового сприйняття дозволяє ефективно розуміти повідомлення з обмеженої кількості добре узгоджених між собою елементів. Елементи, які не несуть змістовного навантаження, а отже без втрати яких не зменшується інформативність, називають візуальним сміттям. Відсутність візуального сміття є одним із критеріїв, які визначають лаконічність форми. Щовиразніше і цілісніше є форма, тим легше вона сприймається.

Отже, відповідність форми змістові є одним із пріоритетів досягнення загальної цілісності при створенні якісної візуальної форми комунікації. Досягнення цієї відповідності означає не лише вирішення питання «що показати», а й питання «як показати», і базується на знаннях візуальної мови. Візуальна цілісність та ефективність сприйняття будь-якого зображення безпосередньо залежить від композиційної узгодженості його складових частин, що проявляється як у правильній побудові структурної ієрархії, так і в гармонії співіснуючих графічних елементів. Іншим важливим критерієм є оригінальність або унікальність твору (тобто зображення має якісно відрізнитись від конкурентів).

Список використаних джерел

1. Бердинських С. О., Яковлев М. І., Колосніченко О. В., Пашкевич К. Л. *Об'єктивні та емоційні властивості сучасної візуалізації в дизайн-проектванні. Art and design. 2023. No1(21). С. 83–95.*
2. *Arnheim R. Art and visual perception. University of California Press, 2004. 528 p.*
3. *Bowman W.J. Graphic communication. New York: John Wiley & Sons, 1968.*
4. *Вайт Алекс В. Основи графічного дизайну: Третє видання. Простір, єдність, архітектура сторінки та шрифт. Пер із англ. Леся Куцюк, Олексій Пелипенко. Київ: ArtHuss, 2023. 240 с.*

Нефотореалізм як засіб презентації архітектурно-дизайнерських рішень

Вікторія Городецька

студентка кафедри дизайну,

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

e-mail: horodetskavo@krok.edu.ua

Святослав Бердинських

к.т.н., завідувач кафедри дизайну,

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

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

ORCID: 0000-0003-2911-7504

Архітектурні проекти в переважній більшості випадків призначені для певних груп користувачів, до яких належать інвестори та їхні замовники. Тому необхідність «наведення мостів» між ідеєю дизайнера чи проектувальника та уявою і сприйняттям зацікавлених осіб не викликає сумнівів. Для цього необхідно створити реальність, елементи якої інтерпретуються мовою, що імітує реальну дійсність. Віртуальна ж фотографія дозволяє доносити ідеї у спосіб, який не залишає місця для інтерпретації, оскільки значення її елементів зазвичай чітко сформульоване.

Прошли ті часи, коли архітектори та дизайнери інтер'єрів проводили дні разом, створюючи 2D-ескізи та 3D-моделі, щоб представити їх замовнику. Технологічний прогрес взяв гору над громіздкою процедурою і дизайнери почали використовувати методи візуалізації, щоб створити реалістичні продукти за допомогою своїх художніх навичок і програмного забезпечення для рендерингу. 3D-візуалізація активно розвивається і сьогодні дизайнери використовують різноманітні методики, зокрема, фотореалістичну та нефотореалістичну візуалізацію.

Щоб краще зрозуміти технології візуалізації, варто розглянути такі фундаментальні поняття як зображення, картинка та візуалізації для візуального представлення.

Зображення, картинка та візуалізація – це різні рівні візуального представлення. Їх часто змішують, коли використовують для опису кінцевого результату рендерингу. На основі визначень зі словника Вебстера, відмінності між зображенням, картинкою та візуалізацією подані наступним чином (цит. за [3]):

1. **Зображення.** Зображення – це «відтворення або імітація», або «оптичний аналог об'єкта». Це оптично сформований дублікат, що характеризується оптичною точністю до візуальної сцени або об'єкта.

2. **Картинка.** Картинка – це «дизайн або зображення», або «опис, настільки яскравий або графічний, що викликає уявний образ або дає точне уявлення про щось». Картинка має більш вільне визначення, ніж зображення, і відповідає як графічному об'єкту, так і репрезентації. Картинки завжди мають певну мету, яка може бути повідомленням, спільною роботою, освітою, естетикою, емоціями

тощо. Термін «зображення» можна використовувати для опису візуального представлення візуальної сцени, але це представлення не обов'язково є оптично точним. Більше того, картинка не обов'язково є зображенням існуючої реальної сцени або об'єкта. Екстремальний приклад з неможливими фігурами показує, що зображення може зовні виглядати як представлення 3D-реальності, в той час як об'єктивної сцени, яку можна спроектувати на таке зображення, не існує.

3. **Візуалізація.** Візуалізація – це «акт або процес інтерпретації у візуальних термінах або надання візуальної форми». Візуалізація може візуально представляти дані або предмети, які самі по собі не є візуальними. Тому візуалізація в основному покладається на метафори, щоб донести значущу інформацію до аудиторії.

Сучасна реалізація візуалізації дизайну інтер'єру представлена в двох основних напрямках – фотореалістичній та нефотореалістичній візуалізації.

Основна мета фотореалістичної візуалізації – створити зображення, що імітують ефект традиційної фотокамери. Вона зображує лише «те, що я бачу» - зовнішні властивості об'єктів, такі як вихідне світло, що змінюється залежно від умов освітлення, і в результаті виходить зображення, схоже на фотографію. Процес рендерингу – це односпрямована оптична проекція 3D-моделі на 2D-площину. Сцена, що складається з 3D-об'єктів, освітлюється кількома віртуальними джерелами світла, а зображення генеруються віртуальною камерою, яка розміщується в сцені. Ідея полягає в тому, щоб генерувати 2D-зображення сцени шляхом випромінювання світла від джерел світла на сцену, обчислення взаємодії світла з поверхнею 3D-моделей і фіксації тієї частини світла, що потрапляє на камеру, на віртуальній плівковій пластині. Отже, фактично фотореалістична візуалізація — це мистецтво розробки реальних зображень проєктів, створених за допомогою програмного забезпечення для 3D-візуалізації.

Поряд з фотореалістичними віртуальними зображеннями формується інша тенденція візуалізації у вигляді нефотореалістичних зображень (NPR). Нефотореалістичний рендеринг (NPR) зображує не лише «те, що я бачу», але й «те, що я знаю». Цей вид презентації проєкту має на меті бути більш сприйнятливим способом зображення загальних проєктних аспектів та припущень. Вони широко використовуються на стадіях ескізного та концептуального проєктування, коли реалістичність навіть небажана. Візуалізації NPR включають різноманітні техніки рендерингу, що дають безмежний діапазон засобів вираження і більше можливостей для презентації не лише фізичної частини проєкту, але й збагачення зображення тим, чого не можна помацати чи побачити.

Нефотореалістичні візуалізації можна загалом описати як презентацію інтер'єрного простору, автор якого не прагне досягти фізично вірогідної реальності. На відміну від фотореалістичних зображень, вони пропонують ширший діапазон вираження, обмежений лише уявою автора.

Нефотореалістичний рендеринг (NPR) дає свободу створювати враження від сцен, а не бути змушеним слідувати фізичним обмеженням. Результатом

є гібридне зображення, збалансоване між зовнішніми та внутрішніми властивостями об'єктів. Процес NPR – це двонаправлена взаємодія між 3D-моделлю та 2D-площиною, що передбачає зворотній зв'язок і вплив з простору зображення на простір об'єкта. Тому NPR по суті створює найкращу картинку з обміном даними туди і назад, враховуючи обмеження і цілі, що пов'язують сцену і картинку.

Отже, в той час, коли фотореалістичний рендеринг базується лише на 3D-геометрії та топологічній інформації сцени, а отримане зображення є «об'єктивним» зображенням цієї сцени, і нічим іншим, NPR кодує в зображення «суб'єктивні» артефакти, які явно не існують в реальному світі. Ці артефакти можуть виникати внаслідок того, що геометрична модель представляє оригінальний об'єкт або є результатом способу чи стилю, в якому геометрична модель візуалізується.

У фотореалістичній візуалізації зовнішній світ представлено «об'єктивно», зображення точно відповідає об'єкту, що моделюється, наслідуючи фізичні обмеження і не залишаючи нічого для уяви. Спосіб же представлення в NPR є графічною абстракцією, тому що отримана картина походить від базових моделей і є «вищою» за них, з певними особливостями моделі, що підсилюються. Це дає свободу створювати враження від сцен і представляти ширше розмаїття стилів. А це, в свою чергу, не тільки дозволяє краще розпізнавати певні особливості об'єкта, що моделюється, змінюючи модель, але й дозволяє перебільшувати окремі риси геометричної моделі у візуалізації, щоб підкреслити їх. Більше того, можливо показати більше важливих частин об'єкта, ніж це було б можливо в іншому випадку, тоді як менш важливі частини можуть залишитися невидимими.

Для інтерпретації нефотореалістичних зображень необхідним є потрібен процес міркування. Передбачається, що глядачі здатні побудувати ментальну модель зображуваного об'єкта за допомогою творчого мислення та уяви, а потім здійснити когнітивний процес для візуального розуміння результатів NPR. Цей процес міркування дає найбільшу комунікативну силу NPR.

Говорячи про техніку фотореалістичного рендерингу варто зазначити, що вона базується на робочій моделі процесу іншого типу - камері. Вона імітує принцип пофрагментного впливу світла за допомогою механізму піксельного рендерингу. Відповідність між пікселями та намальованим примітивним об'єктом є прямою. NPR же використовує відносний глобальний механізм, що виходить за межі пікселів, і зафарбовує їх. Отримана картина працює в режимі «регіон за регіоном». Кожна область має набір пікселів з атрибутами форми, тобто область в цілому. Ці області можуть бути сформовані мазком, або, в більш загальному випадку, можуть походити з областей взаємодії пера/пензля з полотном.

NPR – це складний двосторонній процес між 2D-зображенням і 3D-моделлю. Типовий цикл зворотного зв'язку полягає в тому, що користувач і комп'ютер працюють разом, спільно генеруючи початкове зображення, переглядаючи його, оцінюючи якості, а потім повторно генеруючи нові проміжні зображення за допомогою необхідних модифікацій.

Тож, нефотореалістична комп'ютерна графіка не лише займається імітацією традиційних технік малювання та живопису, але й прагне покращити візуалізацію, спираючись на висновки когнітивної психології. Існує достатньо доказів того, що нефотореалістичні візуалізації насправді є більш ефективними для передачі певної інформації, ніж фотореалістичні візуалізації у багатьох ситуаціях. Багато досліджень, проведених когнітивними та освітніми психологами, свідчать про перевагу такої ручної графіки над фотографічними зображеннями. Таким чином, NPR дозволяє користувачам вести діалоги між людиною та комп'ютером з обміном інформацією в графічній формі.

Проте за згадану свободу у засобах вираження можна заплатити неповним розумінням клієнтів і навіть тим, що вони можуть загубитися в гушавині нефотореалістичних зображень. В цьому випадку фотореалізм здається безпечним контейнером, що показує наше потенційне місце проживання у спосіб, який дає клієнтам ілюзорне відчуття стабільності та безпеки. Але, на користь технології NPR говорить те, що фотореалізм видається своєрідною золотою кліткою, що має свої обмеження в інтер'єрній та архітектурній візуалізації, дозволяючи показувати лише те, що є фізично ймовірним. Тому візуалізації інтер'єрів за допомогою NPR здебільшого підходить невеликій групі клієнтів з особливими запитами.

Отже, інтер'єрна візуалізація слугує життєво важливою ланкою, що з'єднує абстрактні ідеї дизайну з відчутними реальними результатами. Її роль в інтер'єрному дизайні та суміжних галузях стрімко еволюціонувала, змінивши спосіб зародження, передачі та втілення ідей у реальність. Нефотореалістичні візуалізації можна загалом описати як презентацію архітектурного та інтер'єрного простору, автор якої не прагне досягти фізично вірогідної реальності. На відміну від фотореалістичних зображень, вони пропонують ширший діапазон вираження, обмежений лише уявою автора.

Список використаних джерел

1. Бердинських С. О., Яковлев М. І., Колосніченко О. В., Пашкевич К. Л. *Об'єктивні та емоційні властивості сучасної візуалізації в дизайн-проектванні. Art and design. 2023. No1(21). С. 83–95. <https://doi.org/10.30857/2617-0272.2023.1.8>.*
2. Szot J. *looking for truth. Photorealistic and non-photorealistic architectural visualizations // Defining the Architectural Space – The Truth and Lie of Architecture. 2020. Vol. 8. P. 63-73. <https://doi.org/10.23817/2020.defarch.8-6>.*
3. Weidong G. *The Algorithms and Principles of Non-photorealistic Graphics: Artistic Rendering and Cartoon Animation. Springer Science & Business Media, 2011. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-04891-3>.*

Створення та аналіз архітектурних форм засобами макетування

Вячеслав Солопов

асистент кафедри дизайну,

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

e-mail: SlavaSA@krok.edu.ua

Пріоритетним завданням в сучасній проектній діяльності є створення якісних умов для життя та праці як однієї людини окремо, так і соціуму загалом. Головним фактором цих умов є раціональне поєднання форм і функцій у цілісну просторову структуру, яка зможе гармонійно увійти та доповнити загальну картину планування міст, районів та селищ. Розрахунок та розробка завдань з урахуванням реальних умов в процесі пошуку проектного рішення створює багато нагальних питань та складнощів на етапі ескізування, зокрема: відповідність вигляду призначенню, узгодження функцій з об'ємом, раціональне розміщення на ситуаційному плані тощо.

Головне завдання ескізу – дати правильне розуміння архітектурної форми як реального об'єкта зі своїм масштабом. Проектна форма, яка створюється для загального розуміння повинна мати всі ознаки майбутньої будівлі. Саме тому макет геометричної форми дає змогу представити в ескізі всі особливості архітектурно-просторового об'єму.

Пошук об'єму в макеті повинен відповідати вимогам проектного завдання, де зазначається кількість та загальні площі функціональних зон. При великій кількості зон на етапі ескізування важливо застосовувати метод спрощення архітектурно-просторового об'єму до загальних геометричних форм, як-от куб, призма, циліндр, конус, сфера тощо. Різноманітність в комбінаціях простих фігур задає варіативність в структурно-просторовому членуванні всієї композиції. Через ретельний аналіз загальної форми членування спрощується чи ускладнюється за рахунок від'єднання чи додавання об'ємної геометричної фігури, яка відповідає за формою та планом потрібній функціональній зоні.

Кожний новий макет в процесі пошуку та створення своєї «умовної пластики» саме має необхідні в проектуванні важливі візуальні якості:

а. геометричний вигляд;

б. маса;

в. положення у просторі;

г. світлотінь;

д. загальна ситуація за місцем проектування.

Важливо пояснити всі зазначені якості окремо.

Геометричний вигляд – це загальний, спрощений вигляд макету, який своїми формами та об'ємною композицією пояснює образ майбутньої архітектури.

Маса – це сприйняття форми в більш широкому розумінні, як «Масивність».

Масивність, як поняття комплексне поєднує зв'язок характеристик людського фактора при сприйнятті архітектурної форми та категорії «маса».

Насамперед, маса залежить від об'ємно-просторової структури: що більш монолітна будівля, то більшу масивність вона має, і навпаки. Маса також залежить від рівня об'ємності. Максимальна маса матиме форми, що наближуються своїм виглядом до форми куба, сфери, циліндра. При розгляді маси як властивості просторової форми також мають на увазі кількість речовини (матеріалу), що заповнює простір у межах видимої геометричної форми. В даному випадку маса розглядається залежно від її положення у просторі відносно глядача.

Положення у просторі – розміщення макету в системі координат зі своїми одиницями виміру, масштабом, масою, шириною та довжиною.

Світлотінь – зоровий ефект, який спостерігається на поверхні макету через розподіл світлих і темних зон. Він обумовлений формою та фактурою освітлених площин і дозволяє візуально сприймати об'єм і рельєф. Градації світлотіні залежать від характеру освітлення, специфіки об'ємної форми макету та його фактури.

Загальна ситуація за місцем проектування – дає змогу об'єктивно оцінювати місцевість за топографічними особливостями та існуючою інфраструктурою.

Комплексний аналіз багатьох макетів з подальшою переробкою кожного в більш доцільний та якісний варіант дає змогу проектанту зробити раціональний вибір. Також можна позначити складові кожної геометричної об'ємної фігури: кути та площини для подальшої їх геометричної трансформації залежно від проектного завдання з додаванням метроритмічних елементів для позначення функціональних зон:

- а. функція архітектурної форми;
- б. зонування форми на складові частини;
- в. візуальне членування форми (метроритмічність);
- г. зміни та трансформації форми залежно від зонувань.

Отже, макетування спрощеного вигляду архітектурної форми потрібне для розвитку просторового мислення та наочної трансформації форми в процесі пошуку раціонального варіанту.

Список використаних джерел

1. Обідняк М. М., Білінська О. Б. *Архітектурна композиція. Курс практичних занять та завдань. Навчальний посібник / за заг. ред. С. М. Лінди. Друге видання, доповнене. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018.*
2. Сьомка С.В. *Біоніка в дизайні середовища. Видавництво Ліра-К, 2021.*

Леонід Денисенко: емблеми. Екслібриси. Заголовки.

Сергій Панета

*к. м-ва, доцент, доцент кафедри дизайну
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: papetasp@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-9896-4411*

Актуальною складовою сучасної візуальної комунікації є розробка айдентики. Цей вид творчості вимагає від митця образності, конструктивності і лаконізму художнього мислення. Л. Денисенко був щедро обдарований в цій ділянці графічного дизайну. Його фантазія й уміння komponувати здаються невичерпними. Однією з творчих перемог митця стала емблема, яку було прийнято управою Сіднею для проведення міських святкувань і урочистостей. В цій роботі художник дотепно комбінує графічні силуети двох знаменитих сіднейських архітектурних пам'яток – мосту і опери. Попри те, що абрис обох споруд гранично схематизовані, точність відбору найвиразніших рис зберігає квінтесенцію архітектурного образу. Особливо експресивно виглядає в цій емблемі силует всесвітньо знаменитої сіднейської опери.

Тимчасом, як і завжди найбільших зусиль Л. Денисенко докладає до розвитку рідної культури. Його емблематика охоплює широкий діапазон українського життя в діаспорі, підтримуючи високий мистецький рівень найрізноманітніших починань і заходів. Визначну роль грають для Л. Денисенка релігійні і моральні засади людського життя. Однією з найважливіших його ланок, на переконання художника, є сім'я. Цю тему, що є лейтмотивом численних його творів у різних жанрах, цього разу він представляє у вигляді емблеми «Декада української родини». Тут, як і в деяких інших роботах, художник звертається до геральдичної композиції. Круглий медальйон, всередині якого зображено батьків з малям, він поміщає в центр українського тризуба. Вже вкотре Л. Денисенко проводить паралель між ідеєю державності і міцною родиною, як запорукою міцної держави. Тло тризуба орнаментальне, немов тканий килим. Навколо тризуба – вінок з гнучких гілок верби. Всі елементи емблеми глибоко просякнуті національною символікою і прагненням через зображення донести хвилюючу художника думку.

На відміну від урочистого характеру попередньої роботи емблема для обкладинки програмки концертів відрізняється вишуканим артистизмом. Художник komponує театральний антураж з атрибутами мистецтв, вільно розташовуючи їх в полі аркуша. В цій роботі він передусім прагне досягти хвилюючого відчуття театральної атмосфери, збудити радісне очікування зустрічі з музикою і драматичним мистецтвом. Разом з такими традиційними атрибутами мистецтв як антична маска, нотний зошит, скрипка, флейта, Л. Денисенко розширює «формальний асортимент» композиції декоративними елементами: це довга хвиляста стрічка, гілка з листям, птах.

На контрасті з артистичною свободою і розмаїтим антуражем емблеми

театральної програмки хочеться звернути увагу на мінімалістичну стилістику інших творів. Найлаконічнішою можна вважати емблему товариства Зелений Світ, яка представляє собою схематизований трилисник, вписаний в коло. Майстерною компоновкою і точно відібраними елементами відрізняється емблема Союзу українських організацій в Австралії. Тут тризуб доладно вписано у форму восьмикутника, горішня частина помережена символічними променями сонця, що сходять, а діл композиції представлено неначе зоряне небо. Абревіатуру СУОА розділено на дві частини: «СУО» написано скорописом на тлі тризуба, а літера «А», немов архітектурна конструкція підтримує горішні літери. Монументальною простотою вирізняється емблема видання «Енциклопедія української діаспори». Прямокутник розкритої книги з абревіатурою видання вписано в коло земної кулі. Вздовж осі симетрії розташовано український тризуб увінчаний хрестом, ззовні зображення огортають тендітні гілки. Графічну мову цієї емблеми доведено до граничної виразності і лаконізму.

Навіть побіжно згадуючи створені автором емблеми з різних нагод, перелічити їх не так просто. Серед них: нагородний бланк Геологічної асоціації, знак Центру українознавства, відзнака Музею українського мистецтва в Мельбурні, емблеми Українського кобзарського фестивалю, ансамблю ім. В. Івасюка, Української музичної спілки, Української автокефальної православної церкви, товариства «Відродження» тощо.

Близьким за формальними ознаками жанром графіки є екслібрис. На відміну від емблематики, котра переважно присвячена якомусь соціально значущому явищу, екслібрис має приватний характер. Тут має бути виразно виявлена суть, що репрезентує особистість, власне кредо висловлене через візуальний образ. До створення екслібрисів, як і в інших графічних жанрах, Л. Денисенко залучає різностильові художні прийоми. Ми бачимо зображення з реалістично виявленими простором, об'ємом і тональними ефектами, декоративно-площинні композиції, а також змішані варіації тих та інших.

За взірць площинної композиції можна обрати екслібрис Юрія Дехнича. Художня мова цього твору близька до стилістики модерних течій в мистецтві. Графічні образи предметів і принцип членування поля зображення на різнотональні площини мають здебільшого абстрактний характер. Скажімо білий силует реторти в правому горішньому куті подібний до абстрактної каплеподібної плями, а чорні прямокутники на тлі білого квадрату, себто книжки на полиці, одночасно викликають предметні і абстрактні асоціації. Схематичне зображення Австралії і двох долонь в нижньому регістрі композиції трактовані художником в схожому подвійному стилістичному образі.

Екслібрис Франка Блоксгама скомпонований з цілком реалістичних атрибутів, проте, має переважно площинний характер. Художник вдається до тональної розробки форм окремих аксесуарів, в цілому не порушуючи домінування площини над об'ємом. В цій роботі Л. Денисенко винахідливо комбінує елементи зображення. Основну форму екслібриса у формі неправильного ромбу утворено з двох аборигенських бумерангів. Горішній

бумеранг слугує полем для написання прізвища власника і водночас утворює фронтон портика з колонами тосканського ордеру, напівциркульним люнетом і написом „EX LIBRIS” на антаблементі. Обабіч портика бачимо мисливські атрибути європейців й аборигенів, що можливо вказує на хоббі Блоксгама. А в самому центрі, під портиком розташовано атрибути його професії – гусяче перо і книжки.

Для екслібриса свого багаторічного друга професора-мовознавця Петра Одарченка Л. Денисенко обирає мотив українського села. Перший план вирішено художником в декоративно-площинній манері. Головними атрибутами тут є вишиваний рушник, розкрита книжка і гусяче перо, яким віртуозно виведено ім'я власника на сторінках книги. Другий план має реалістичну просторово-обсягову структуру. Традиційний сюжет з українською хатою під стріхою і садком відтворює справжнє помешкання Одарченка на Полтавщині. Поєднуючи дві стилістично розбіжні манери, взаємозаперечні одна одній, Л. Денисенко знаходить оригінальне композиційне рішення – перший план він трактує як декоративне облямування для пейзажу на другому плані.

Поруч з тонким відчуттям узагальненої графічної форми Леонід Денисенко добре розуміється на шрифтах, а надто в мистецтві шрифтового оформлення художніх творів, друкованих видань тощо. Його улюблений шрифт має українське походження. В 1920-х рр. він був спроектований Г. Нарбутом і його послідовниками на основі барокових стародруків, особливо ж ініціалів – надзвичайно живописних за формою, з елегантними кресочками і вигадливими засічками. Варіюючи вже відомі шрифти, додаючи своє, художник віртуозно опанував технікою їх виконання і широко застосував для оформлення україномовних видань в діаспорі. Зокрема, згадані вище шрифти він використав для заголовків таких видань: «Наше слово», «Ватра», «Громадські вісті», «Література і мистецтво». Зрідка художник у написанні заголовка звертається до прямих рублених шрифтів. Як приклад – шрифтове оформлення рубрик: «Події в світі за тиждень», «Новини», «З листів до редакції». Деякі рисовані шрифти Денисенко робить за взірцем середньовічних писарів, а саме сполучаючи їх з багатою орнаментациєю. Таким чином він оформлює заголовок «Вісті музею українського мистецтва», використовуючи мотиви давньоруських орнаментів. Шрифтове оформлення спеціалізованих видань художник досить часто супроводжує рисунками, які підпорядковано масштабу і стилю заголовку. Це такі видання, як «Світ молоді», «Література і мистецтво», «Голос совісти», «Жіночий куток». З присутнім йому хистом карикатуриста Л. Денисенко береться до оформлення гумористичних видань і веселих рубрик. Наприклад в рубриці «Просимо до смачного столу», слово «столу» він дотепно конструює з кухонних аксесуарів.

Ключові слова: екслібрис; графіка; композиція.

Список використаних джерел

1. *Моя Україна: ретроспекція творчості.* / Леонід Денисенко. – К.: Майстерня книги, 2009. - 472 с.

Основні тренди у сфері соціальних комунікацій в сучасному суспільстві

Ольга Маруховська-Картунова

кандидат філософських наук,

доцент, зав. секції суспільних наук кафедри КІМЗД,

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

email: OlgaM@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0002-5207-0671

Сучасне суспільство переживає неспинні зміни, що впливають на різні сфери життя, зокрема на соціальні комунікації. Із розвитком технологій, глобалізацією та змінами в соціокультурному оточенні виникають *нові тренди* у сфері взаємодії між людьми. У даному дослідженні розглянемо основні тренди у сфері соціальних комунікацій, які формують сучасне сприйняття взаємодії та визначають нові вектори розвитку цієї сфери. Перш ніж визначити основні тренди у сфері соціальних комунікацій в сучасному світі, необхідно зупинитися на актуальності цієї проблеми та сутності самих цих трендів.

В сучасному глобалізованому світі, де технології швидко розвиваються, а культурні та соціальні зміни відбуваються ще швидше, розуміння та вивчення основних трендів у сфері соціальних комунікацій стає крайньою важливістю. Ця тема є актуальною з кількох ключових причин. По-перше, це *технологічний прогрес* та його вплив на спілкування в соціумі. Зростання комунікаційних технологій та їх вплив на щоденне життя людей створює нові можливості та виклики у сфері соціальних комунікацій. Із поглибленням використання мережі та засобів зв'язку виникають нові форми взаємодії, що потребують детального вивчення. По-друге, *глобалізація та потреба у міжкультурній комунікації*. Зростання глобалізації визначає новий формат взаємодії між людьми з різних частин світу. Розуміння та ефективна міжкультурна комунікація стають критичними для побудови гармонійних стосунків та розвитку світової спільноти. По-третє, *зміна засобів інформаційної взаємодії*. Роль інтернет-медіа та соціальних мереж значно змінилася, впливаючи на сприйняття інформації та способи її обміну. Дослідження цих змін допоможе визначити, як ефективно спілкуватися та взаємодіяти в сучасному інформаційному середовищі.

Відомо, що в сучасній науці існує багато визначень поняття «соціальні комунікації». Так, наприклад, в електронній версії «Великої української енциклопедії» це поняття трактується наступним чином: «Соціальні комунікації – це система комунікацій у суспільстві, яка охоплює історично сформовані соціальні інститути, залучені до інформаційного виробництва та обміну, засоби створення, опрацювання та збереження інформації, канали розповсюдження інформаційних продуктів, різножанрові інформаційні повідомлення, що транслюють знання, емоції тощо» [1].

Вивчення *основних трендів у сфері соціальних комунікацій* має суттєве значення для адаптації до сучасних умов та вдосконалення процесів взаємодії в глобальному суспільстві. Найбільш помітним трендом сучасності є неспинне

зростання впливу соціальних мереж на соціальні комунікації в світі та в Україні. Онлайн-платформи, такі, як: Facebook, Instagram та Twitter, стали не лише засобами обміну інформацією, але й платформами для формування громадської думки та організації суспільно значущих акцій. Другим трендом можна назвати *розширення використання онлайн-комунікацій*. Поширення технологічних засобів призвело до широкого використання можливостей ефективної взаємодії онлайн-комунікацій: від віртуальних конференцій до спільної роботи в онлайн-середовищах і т.п. Соціальні мережі, месенджери та онлайн-платформи роблять комунікацію доступною та швидкою. Люди з різних країн формують віртуальні спільноти, об'єднуючись навколо спільних інтересів та цінностей. Третім трендом в соціальних комунікаціях є *вплив глобалізації на міжкультурну взаємодію*. Глобальні зміни сприяють міжнародній взаємодії та міжкультурному обміну. Люди з далеких країн вступають у контакт із представниками різних культур, навчаються розуміти та поважати міжкультурну різноманітність. Четвертим трендом в соціальних комунікаціях є *вплив інтернет-журналістики та онлайн-медіа*. Роль інтернет-журналістики та онлайн-медіа виявляється дедалі значущішою у формуванні громадської думки та сприйнятті подій. Способи розповсюдження інформації мають суттєвий вплив на процеси соціальної комунікації в сучасному суспільстві. П'ятим трендом вважається *роль онлайн-освіти в спілкуванні*, тому що онлайн-освіта стала сьогодні важливим аспектом соціальних комунікацій. Від дистанційного навчання в навчальних закладах під час пандемії COVID-19 у всьому світі та під час воєнного стану в Україні з 24.02.2022 р. до різноманітних вебінарів та онлайн-курсів, все це надає можливість спілкуватися та обмінюватися думками як в глобальному масштабі, так і у межах власного освітнього простору.

Значний інтерес з наукової точки зору становить фундаментальна праця відомого вітчизняного вченого, фахівця з теорії соціальних комунікацій О.М. Холода, який присвятив її дослідженню наукових теорій і методологічних підходів до аналізу тенденцій розвитку соціальних комунікацій [2].

Привертає також увагу перелік 6-ти основних трендів у соціальних комунікаціях на 2022 рік у практичному контексті від комунікаційниці О. Селезньової:

1. людиноцентричність;
2. публічність СЕО як основного голосу кампанії;
3. швидко створений контент (інфографіка, відеозвернення та ін.);
4. соціальна відповідальність;
5. гібридні формати;
6. розвиток подкастів [3].

Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що вивчення основних трендів у сфері соціальних комунікацій свідчить про фундаментальні зміни у способах взаємодії та спілкування в сучасному суспільстві. Розглянуті тренди в соціальних комунікаціях надають можливість визначити ключові аспекти, розуміння яких допомагає суспільству ефективно реагувати на зміни та

адаптуватися до нових реалій.

Ключові слова: соціальні комунікації.

Список використаних джерел

1. Соціальні комунікації. Велика українська енциклопедія. URL: https://vne.gov.ua/соціальні_комунікації (дата звернення 23.11.2023).
2. Холод О.М. Соціальні комунікації: тенденції розвитку: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. й доп. К.: Видавництво «Білий Тигр», 2018. 370 с.
3. Селезньова О. Шість трендів у комунікаціях на 2022 рік. URL: https://bit.ua/blog_columns/trendy-komunikatsiy-2022/ (дата звернення 24.11.2023).

Експресіонізм в архітектурі

Андрій Марковський

*д.арх., доцент, професор кафедри дизайну,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: markovskyai@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-9499-4434*

Історія архітектури як академічна дисципліна, перш за все з міркувань аналітики та педагогіки, подається як послідовна зміна стилів, напрямків та течій. Подібний підхід, при своїй умовності та численних виключеннях, між тим дає змогу поетапно дослідити в соціо-політичному, економічному, технологічному та інших контекстах численні процеси, що безпосередньо та побіжно впливали на поле архітектурно-мистецької діяльності. Для Європейсько-Північноамериканського культурного ареалу, до кінця ХІХ ст. історія архітектури розвивається паралельно з історією образотворчого мистецтва (допускаючи певне «відставання» в декілька десятиріч, продиктоване перш за все практичними причинами: необхідністю значного часу для зведення тих чи інших об'єктів та, важливіше, залучення не лише самого креатора, як рушійної сили творчого прогресу, а й, враховуючи значні витрати на будівництво, інвестора, що має бути в контексті відповідного стилю).

Між тим, від останньої чверті ХІХ ст. ми можемо відмічати все більше «розходження» архітектури та численних напрямків образотворчого мистецтва: сильнішу хронологічну розсинхронізацію, виникнення певних специфічних течій в одних та відсутності аналогів в інших, позначення схожими термінами в цілому нетотожних творчих явищ і так далі.

В контексті вищесказаного, означимо кілька тез про явище експресіонізму: напряму, що яскраво та потужно представлений в численних проявах образотворчого мистецтва, однак майже не знайшов відображення в архітектурі. Кількість реалізованих об'єктів, представлених саме в цьому стилі (а не в інших течіях лише з певними елементами) видається нам у відсотковому відношенні на стільки малою, що дане явище часто повністю ігнорується фаховими дослідниками або маркується як виняток.

Експресіонізм в архітектурі є продовженням та розвитком експресивного модерну. Окремі приклади експресіонізму відмічаються на останніх етапах розвитку світового Ар Нуво, однак після Першої світової війни кількість об'єктів у Західній Європі, зведених у цьому напрямі, помітно падає, стаючи скоріше примхою епатажних інвесторів та архітекторів. До чистого, за формальними ознаками, експресіонізму іноді відносять ранні роботи Е. Мендельсона, наприклад обсерваторію «Вежа Ейнштейна» у Потсдамі 1919-1921 рр. [1].

Експресіонізм в архітектурі в цілому був представлений при демократичних системах управління. Тоталітарні та авторитарні режими створювали вкрай несприятливий фон для розвитку відповідних варіацій. І справа на наш погляд не лише в цензуруванні державою мистецької діяльності (за якої в гітлерівській

Німеччині авангардне мистецтво було марковане як «дегенеративне», а у сталінському СРСР як таке, що не відповідає «величі нової доби»). По-суті, експресіонізм в архітектурі, як і в мистецтві образотворчому, був виявом індивідуальності, протиставлення себе буденності з її масовою «сірістю». Замовником експресіонізму як такого міг виступати приватний інвестор, що бажав самовиразитися. У випадку великого будівельного об'єкту, де рішення приймається комісією, колективно, експресіонізм не може відображати смаки однієї людини (якщо це не побажання вождя в авторитарній країні, але в міжвоєнній Європі серед самовладних керманців не було шанувальників даного стилю). Отже, умовний об'єкт в стилі експресіонізму не може пройти відповідне замовлення, тобто не буде реалізованим в рамках глобальних державних програм та не матиме відчутного впливу на подальший архітектурний поступ регіону [1].

В Радянському союзі, де єдиним замовником виступала держава, у 1920-1950-ті роки явище не представлено взагалі, оскільки на жодному з етапів розвитку соціо-політичних спрямувань владних еліт не відповідало наміченому курсу в мистецтві та пропаганді. Аналогічна ситуація була в тоталітарних Італії та Німеччині міжвоєнного періоду.

Ключові слова: експресивний модерн; експресіонізм; архітектура.

Список використаних джерел

1. Марковський А.І. Від модерну до модернізму: три етапи архітектури Києва / Ін-т проблем сучас мистец. НАМ України; Київ. нац. ун-т будівництва та архіт. Київ: ФОП Лопатіна О.О., 2020. 320 с. ISBN 978-617-7533-68-8.

Кадр як засіб виразності у візуалізації середовища

Анна Гушленко

*студентка 3 року навчання спеціальність «Дизайн»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HushlenkoAM@krok.edu.ua*

Святослав Бердинських

*к.т.н., завідувач кафедри дизайну,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SviatoslavBO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-2911-7504*

Дослідниками виявлено, що вдала організація картинної площини позначається на цілісності сприйняття візуальної інформації і впливає на правдивість та переконливість зображеного. Окрім того, за допомогою композиції графічного простору можна досягати у сприйнятті зображення певних якостей, які можуть викликати той чи інший психоемоційний стан, наприклад, спокій, напруженість, відчуття руху, рівноваги, дисбалансу тощо [1].

У дизайні середовища питання композиції презентаційного зображення передбачає перш за все вдалу організацію кадру. «Кадр» або «фрейм» – це рама, через яку ми бачимо і сприймаємо простір [2]. Його роль можна позначити такими поняттями, як визначення простору та організація елементів. Візуальний кадр визначає межі простору та встановлює його розміри. Це дозволяє дизайнеру контролювати, як сприймається інтер'єр. Елементи розміщуються всередині кадру, що дозволяє їм взаємодіяти один з одним і з навколишнім простором.

Основні елементи композиції у дизайні інтер'єру – це лінії, форми, кольори та текстури. Ці елементи відіграють ключову роль формуванні його візуальної структури та характеру.

У дизайні середовища лінії можуть бути горизонтальними, вертикальними або діагональними. Горизонтальні лінії можуть створювати відчуття стабільності та спокою, вертикальні лінії надають візуальній висоти, а діагональні лінії додають динаміки та руху. Вибір та поєднання різних ліній в інтер'єрі відіграє важливу роль у створенні композиції. Завдяки вибору композиції кадру ми можемо посилити візуальний вплив цих елементів.

Форми та фігури в просторі можуть бути геометричними або органічними. Геометричні форми, такі як квадрати чи кола, можуть надавати інтер'єру структуру та порядок. Органічні форми, наприклад, природні або абстрактні, можуть надавати відчуття природності та невимушеності. Вибір форм та їх поєднання залежать від стилю та цілей дизайну. Композицію кадру можна підкреслити вибором правильного ракурсу зйомки.

Колірна палітра та текстури можуть сильно впливати на атмосферу середовища. Кольори можуть викликати емоції та визначати настрій приміщення. Текстури, такі як гладкі, шорсткі, матові або глянсові поверхні, додають тактильного інтересу і збагачують візуальне сприйняття інтер'єру. Їх поєднання

та баланс допомагають створити гармонійну композицію. В кадрі важливу роль відіграє освітлення його колір та кут падіння.

При створенні композиції зображення використовують такі відомі прийоми, як симетрія, асиметрія, контраст, правило золотого перетину, правило третин, а також менш відомі, як фреймінг, положення горизонту, динаміка, контраст, плановість. У вирішенні композиції кадру ключовими моментами є: вибір ракурсу, розміщення об'єкта, використання негативного простору, колір та освітлення. До основних принципів композиції кадру також належать баланс та створення точок інтересу.

Фреймінг застосовують, щоб виділити стилістично об'єкти, на які необхідно звернути увагу на візуалізації. Так природною рамкою можуть виступати стовпи, інші будівлі, віконні отвори, мости та інші елементи архітектурного середовища. Рамка надає відчуття глибини, а також заповнює зображення контекстом.

Горизонт у кадрі є важливим елементом композиції, що визначає відчуття простору та гармонії. Його обґрунтоване розміщення може впливати на сприйняття балансу та структури візуальної композиції. Горизонтальна лінія обрїю може створювати почуття стійкості, а також впливати на сприйняття пропорцій та перспективи у кадрі. Цей елемент особливо важливий при зйомці інтер'єрів, де горизонт може підкреслити просторові характеристики та визначити рівень очей глядача. Креативне використання обрїю в дизайні кадру дозволяє досягти цікавих ефектів і передати потрібні емоції.

Кадр може бути використаний для створення та посилення динаміки та руху у просторі. Зміна точки зйомки та кута огляду може створювати унікальні ефекти та глибину у зображенні. Шляхом вибору кута зйомки, ракурсу або розміщення елементів у кадрі можна передати відчуття спокою, або навпаки руху та енергії в просторі. Горизонтальне розміщення елементів спрямоване на створення горизонтальної структури та відчуття стійкості. Це може бути досягнуто, наприклад, через розподіл меблів та декору на одному рівні. Горизонтальні лінії в інтер'єрі можуть створювати спокій та відчуття балансу. Вертикальне розміщення елементів надає візуальної висоти та акцентує вертикальні елементи, такі як стіни, стовпи або шафи. Це може бути використане для надання інтер'єру грандіозності та значимості. Діагональне розміщення елементів створює відчуття руху та динаміки в інтер'єрі. Елементи розміщуються під кутом, що надає простору жвавості та активності. Діагональні лінії можуть створювати цікавий контраст з горизонтальними та вертикальними елементами. Лінія може бути одна, у такому разі вона не обов'язково має бути в центрі, якщо помістити її вище або нижче може вийти цікавий ракурс.

Освітлення відіграє ключову роль у композиції зображення, впливаючи на його візуальне сприйняття та атмосферу. Свідоме використання освітлення допомагає створити гармонійний та ефективний простір. Освітлення має різні типи – загальне, заднє, точкове тощо. Кожен тип може створювати різну атмосферу та підкреслювати різні аспекти середовища. Освітлення може використовуватись для створення акцентів. Виявлення світлом певних елементів, таких як витвори

мистецтва або архітектурні деталі, може привернути увагу і додати глибину в композицію.

Контрасти в композиції кадру можуть посилити візуальний вплив. Контраст між світлими та темними ділянками, між кольорами або між формами може привернути увагу і надати зображенню виразності. Негативний простір – це порожнеча або вільний простір між об'єктами в кадрі. Його вмiле використання може надавати зображенню легкість та витонченість.

Плани – це важливі концепції у дизайні, спрямовані на створення глибини та перспективи у просторі. Передній план включає близькі до глядача елементи, додаючи відчуття наближення. Середній план зосереджується на важливих деталях, забезпечуючи баланс, а задній план створює глибоку перспективу через віддалені елементи. Ці плани працюють спільно, надаючи оточенню гармонію та просторову глибину. Використовуючи плани під час презентації, дизайнери можуть ефективно керувати простором, створювати баланс та виявляти активні візуальні елементи.

Отже, кадр також може бути засобом для вираження певних настроїв та емоцій. Шляхом вибору ракурсу, освітлення, колірної палітри та композиції елементів можна посилити певні враження від простору, передати емоції та настрої, притаманні та характерні саме для нього.

Ключові слова: дизайн; дизайн середовища; кадр; композиція; візуалізація.

Список використаних джерел

1. Бердинських С.О. *Композиція графічного простору в репрезентативних завданнях проектування. Сучасні проблеми геометричного моделювання: збірник праць XVII Міжнародної науково-практичної конференції (02-05 червня 2015 р.)* - Мелітополь: Вид-во МДПУ ім. Б. Хмельницького, 2015. - С. 14-22.
2. Peter Ward. *Picture Composition. Publisher. Focal Press . — Focal Press, 2003. — 281 pages.*

Блок формально-технічних дисциплін для спеціалізації графічний дизайн

Олена Тихонюк

*к. мист., доцент, доцент кафедри дизайну,
ВНЗ Національна академія образотворчого мистецтва і архітектури,
м. Київ, Україна,*

*e-mail: olena_olena@ukr.net,
ORCID: 0009-0005-4800-8321*

Володимир Грищенко

*старший викладач кафедри графічного дизайну,
ВНЗ Київська державна академія декоративно-прикладного мистецтва
і дизайну імені Михайла Бойчука,
e-mail: volodymyr_gr@ukr.net*

Графічний дизайн сьогодні – це динамічна, мобільна, комунікативна система проектування. Вона затребувана і постійно розвивається, має величезний потенціал і арсенал засобів створення проектних образів і смислів. Сучасний графічний дизайн відрізняється своєю непередбачуваністю, зараз це не просто передача інформації за допомогою зображення, що є основною функцією графічного дизайну, це і експресивність, і функціональна обґрунтованість ідей і широкі декоративно-пластичні можливості для їх втілення.

Однак опорою для цього арсеналу об'єктивних і суб'єктивних засобів втілення ідей є блок формально-технічних дисциплін (пропедевтика).

Пропедевтика (від грец. Προαίδειο - «попередньо навчаю») - введення в будь-яку науку або мистецтво, їх скорочений систематичний виклад у елементарній формі, підготовчий (попередній, вступний) курс, що передують більш глибокому детальному вивченню відповідної дисципліни. Розвиваючись протягом ХХ-ХХІ століть, даний курс давно перестав бути вступним, він є базовим у професійній освіті дизайнерів. Зараз він відображає глибинні взаємозв'язки між мисленням дизайнера і народженням об'єктів проектування, розвиває його абстрактно-асоціативне мислення.

Навчальний процес Київського художнього інституту (КХІ) в 1920-ті роки був нерозривно пов'язаний з курсом «формально-технічної дисципліни», або як скорочено називали його самі викладачі і студенти – ФОРТЕХ. Курс формально-технічних дисциплін насамперед знайомив студентів з основними елементами художньої грамоти. Вони отримували також відчуття узагальненої форми і розуміння розвитку її закономірностей і взаємодій в просторі, вивчали методи і мову композиції: ритм, статику, динаміку, контрасти, пропорції тощо.

Дослідниця Олена Кашуба-Вольвач пише так: «Фактично створення нового факультету та впровадження однойменного курсу стали квінтесенцією нової педагогічної системи в Україні, яка заклала універсальні основи для всіх мистецьких спеціальностей. Метою було підготувати художника нового типу, здатного працювати в створенні всього предметного середовища, що оточує людину. Подібні ідеї про сучасні форми викладання і виховання мистецької молоді вже існували і втілювалися в німецькому Баухаузе і московському

ВХУТЕМАСі-ВХУТЕІН.

Ці художні школи, так само як і КХІ, ставили перед собою формотворчі завдання, пов'язані з індустріалізацією, виробництвом і були спрямовані на вирішення соціальних програм. Однією з головних складових педагогічних реформ в цих закладах була організація попереднього курсу (Vorkurs) в Баухаузе і «основного відділення» в ВХУТЕМАСе, де викладався так званий пропедевтичний курс. При порівнянні цих курсів з українським ФОРТЕХ тотожність як самої ідеї курсу, так і його формальних складових стає цілком очевидною» [1, 54; 2, 72].

Метою запровадження блоку формально-технічних дисциплін на кафедрі графічного дизайну є оволодіння методикою, що забезпечує єдність понятійно-логічних знань, композиційного почуття, здатності до творчо активного ведення процесу проектного формоутворення; підготовка студентів до вивчення дисциплін професійного циклу.

До основних **завдань** даного навчального циклу можна віднести:

- засвоєння дизайн-мови;
- оволодіти засобами, категоріями, якостями композиційної діяльності, прийомами і методами дизайн-діяльності;
- виявити напрямок майбутньої проектної діяльності;
- підготувати до проектування і виконання різних тематичних дизайн-завдань;
- формування діяльності закріплену на логічному обґрунтуванні використання в проектуванні останніх досягнень науки і техніки;
- засвоєння основних засобів виразності і гармонізації в композиції і художньому проектуванні в цілому.

Першочерговим у методиці викладання формально-технічних дисциплін є визначити дію законів композиції і засобів гармонізації художньої форми і їх використання при формуванні об'єктів проектування. Далі можна перейти до виділення найбільш важливих аспектів композиційної підготовки проектувальників. Виявити того, як «необхідні якості композиції забезпечуються в процесі мистецько-конструкторської розробки проекту відповідними композиційними засобами» [3, 34].

Впровадження в навчальний процес формально-технічних допоможе студентам набути навичок абстрактного і образного мислення, просторової уяви, художнього смаку і винахідливості, ознайомить з основними принципами своєї майбутньої професії, отримуючи при цьому необхідні навички, вміння і самовираження, направлені на розвиток загальної художньої культури особистості. Студент ознайомиться з основними положеннями художньо-проектної діяльності, дізнається про процеси формотворення об'єктів предметно-просторового середовища, оволодіє методами роботи над площинною і об'ємно-просторовою композицією для набуття професійних навичок при створенні майбутніх дизайн-об'єктів з раціональними конструктивними рішеннями [3, 48].

Вивчення законів композиційної побудови площинних та об'ємно-

просторових форм дасть уявлення про просторові зв'язки й співвідношення елементів композиції, дасть можливість студенту зосередити свою увагу на творчі проблеми композиційної побудови об'єктів предметно-просторового середовища.

З позиції сучасних вимог художник-дизайнер повинен володіти комплексом естетичних, функціональних, ергономічних та соціальних переваг. В даний час змінилися вимоги до вирішення проектних завдань, які відображені в появі нових можливостей і форм виконання проектів, при збереженні теоретичних основ композиції, які вимагають більш поглиблених теоретичних розробок. При цьому засоби побудови композиції: точка, лінія, площа, об'єм – прості.

Основи і закони композиції, засоби гармонізації композиції дають можливість студенту осмислено проаналізувати роботи відомих майстрів мистецтва і дизайну, побачити, що в художньому творі всі елементи залежать один від одного і складають єдине ціле.

Ключові слова: Дизайн-освіта; графічний дизайн; пропедевтика.

Список використаних джерел

1. *Кашуба-Вольвач О. Педагогічні програми з Фортеху. Огляд авторських концепцій та їх аналіз / О. Кашуба-Вольвач // Сучасне мистецтво. - 2008. - Вип. 5. - С. 191-211.*
2. *Кашуба-Вольвач О. Д. Педагогічні програми Олександра Богомазова 1922-1928 років. МІСТ: Мистецтво, історія, сучасність, теорія, 2009, 6: 152-164.*
3. *Яковлев М.І. Основи формування професійного мислення художників графічного дизайну / Технічна естетика і дизайн: Міжвідомчий науково – технічний збірник. Випуск 3-4. Відповід. Редактор М.І. Яковлев. - К.: Віпол, 2004 р.- с. 181-185.*

Комбінаторні перетворення знакових шрифтових форм в дизайні видавничої акцидентної продукції

Олена Яремчук

*к. мист., доцент, доцент кафедри дизайну,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: yaremchuke@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3982-8580*

Анотація. Доповідь присвячено висвітленню формотворчих процесів побудови нестандартних шрифтових зображень, актуальних для проектування композицій акцидентних шрифтових видань. Акцентовано увагу на: художніх засобах представлення вербальної інформації; обґрунтуванні можливого синтезу інтуїтивних і логічно-мотивованих дій у творчому дизайн-процесі; використанні традиційних і новітніх засобів шрифтоутворення і візуалізації знаків.

Текст доповіді. Графічний дизайн кінця ХХ початку ХХІ сторіччя, увібравши увесь історичний досвід розвитку типографіки, залишив у минулому сумніви з приводу права тексту на художність і чисельні обмеження, якими керувалися фахівці різних епох: каліграфісти, типографи, конструктори, художні та технічні редактори.

Сучасні технологічні можливості вивели формотворчі й комбінаторні процеси дизайну видавничої продукції на якісно вищий рівень, активно стимулюють появу нових художніх можливостей представлення різних форм візуальної інформації. Технічні пристрої, що постійно вдосконалюються та багатофункціональні програмні засоби забезпечили фахівців видавничої сфери широкими можливостями вибору, генерації і видозміни графічних об'єктів різної складності. Зазначені процеси активно задіюються в роботі над ілюстративними й текстовими матеріалами, що традиційно вважалися розрізненими за видами. На сьогодні вони безперешкодно інтегруються, обумовлюючи появу в практиці графічного дизайну “недоопанованих” комбінаторних засобів конструювання шрифтових зображень, що все частіше надають сторінкам акцидентних видань вигляду насиченого колажного поля. Іншими словами – у видавничій справі, пов'язаній з творчими процесами, відбулися зміни, які вимагають свідомого застосування новітніх підходів до процесу художнього формотворення. Останні характеризуються поєднанням традиційних мистецьких методів з науково-обґрунтованими критеріями оцінки якості сучасних проектних рішень.

Процес надання стильових, образно-художніх особливостей шрифтовим формам перебуває в прямій залежності від формотворчих дій щодо побудови шрифтового знаку, які базуються на двох засадах – конструктивній побудові літер (графем) та видозміні їх форми на площині, і здійснюються, завдяки традиційним ручним і новітнім комп'ютерним методам графічного дизайну.

Традиційним методом створення та наступного конструювання графічних елементів можна вважати дії, при яких зображення отримуються шляхом вільного, ручного рисунку, що виконується у класичних або авторських

(оригінальних) техніках за допомогою різноманітних художніх інструментів та матеріалів. Особливості творчої манери виконавця і відмінності матеріальних засобів при створенні зображення суттєво впливають на характер останнього, а також на результати подальших комбінаторних перетворень.

Суттєво відрізняються від ручних електронні засоби створення та трансформацій шрифтового знаку. Електронні шрифти можуть бути представленими у двох принципово різних режимах – графічному та текстовому. До графічного відносяться знаки, що з'являються на екрані монітора, завдяки введенню технічними пристроями із оригіналу, або створені безпосередньо на екрані за допомогою векторної та растрової графіки і являють собою цифрові зображення.

Як відомо, електронно-графічні шрифтові зображення можуть бути описані двома відомими методами – растровим та векторним. При растровому - візуальна інформація представляється у матриці, кожний елемент якої є мікроскопічним фрагментом цілого – точкою (pixel). Для відтворення такого типу зображення необхідно мати сукупність точок по горизонталі і вертикалі та знати колір кожної з них.

Векторна форма – абстрагована від точкової структури формування зображення в технічних пристроях. Векторний опис візуальної інформації оперує термінами прямих і кривих ліній, що задаються координатним способом і кутами повороту. Суттєва перевага векторної графіки в тому, що якість зображення не змінюється при масштабуванні. З цих причин їй належить більша частка у загальному об'ємі робіт при виконанні оригінал-макетів друкованих видань.

Отже, обраний метод отримання зображення є важливим фактором у процесі формотворення шрифтових знаків у графічному дизайні. Слід зазначити – основною метою проведення комбінаторних пошуків є знаходження відповідного візуального образу шрифтових знакових зображень, наділення їх стилістичною визначеністю, емоційною виразністю і пластичною привабливістю.

Традиційно художні процеси формотворення знаків відбуваються на інтуїтивних діях. Але використання комп'ютерної техніки вимагає, у свою чергу, науково обґрунтованих операцій. Тому сучасний дизайн-процес у поліграфії можна вважати синтезом цих двох складових. Комбінаторні та евристичні дії протікають підсвідомо, але мають при тому базуватися на певній логічній мотивації.

Розглянемо процедуру створення і подальшої трансформації елементарного шрифтового знаку (графема), досліджуючи ряд можливих модульно-комбінаторних операцій, які умовно об'єднаємо у три групи:

- що відрізняються за конструктивними ознаками;
- за деформативними видозмінами графема;
- за образно-пластичними аксесуарами.

У загальних рисах комбінаторика за конструктивними ознаками базується на відмінностях пропорціонування графем. Графемою називають візуальне зображення фонем (звукової характеристики літери), завдяки якому можна

візуально відрізнити літери. Графеми являють собою елементарні графічні модулі у вигляді: прямолінійних штрихів – вертикалі, горизонталі, похилої лінії; криволінійних фігур і їх відрізків як циркульного характеру, так і більш складних – гіперболи, параболи, еліпса; незакономірних криволінійних обрисів, які тяжіють до природних біонічних форм.

Методика комбінаторного конструювання за принципом пропорціонування елементів графеми показує, що проведення видозмін графем за допомогою наперед обумовлених комбінаторних дій і відображення їх в одній техніці (олівець, папір), дозволяє отримати “типові” образи шрифтових знаків.

Під образно-пластичними аксесуарами розуміють наступне: якщо взяти графему літери, зображену на крейдяному папері у довільній техніці, наприклад, туш–перо, вона буде відрізнятися своїми конструктивними і естетичними характеристиками від подібної графеми, зображеної вугіллям чи сангіною на акварельному папері, від графеми, видряпаної “сухою голкою” на металевій пластині, чи зображеної спеціальним олівцем на літографському камені. Це зумовлено не тільки різницею зображальних матеріалів, але й широким спектром емоційних компонентів, які містять у собі технічні аспекти оригінального “вільного” рисунку. Конструктивна ж побудова розглянутих знаків, при цьому залишається незмінною, тому можна говорити про ряд відмінностей, що формуються, завдяки комбінаторним змінам форми і образно-емоційним насиченням графеми зображальними засобами графічних матеріалів. Різниця між зображеннями знаків, створених на основі єдиної графеми інколи настільки суттєва, що вони можуть містити в собі полярні образно-емоційним асоціації: вагу – легкість, твердість – м’якість, експресію – виваженість тощо.

Висновок. Поклавши в основу комп’ютерного формотворення шрифтових знаків традиційні ручні підходи, залучивши до засобів композиційної побудови і художньої виразності специфічні художні ефекти, генеровані за допомогою електронного інструментарію, можливо з високою ефективністю забезпечувати дизайн-процеси, отримувати високохудожні оригінальні зразки графічного дизайну. Комбінаторика в такому разі набуває пріоритетного принципу побудови і організації не тільки шрифтових знаків, а й шрифтових блоків, сторінок, загальної композиції зразків видавничої продукції.

Ключові слова: шрифт; графічний дизайн; комбінаторика.

Список використаних джерел

1. Тиц А. А. *Основы архитектурной композиции* / А. А. Тиц и др. – К.: Вища школа, 1976. – 255 с.
2. Тимоти Самара. *Структура дизайнера. Стильное руководство* / Тимоти Самара. – М.: Изд. дом РИП-холдинг. – 2008. – 273 с.
3. Яковлев М. *Композиция + геометрия* / М. Яковлев. – К.: Каравела, 2007. – 240 с.
4. Яремчук О. «Композиційні засади дизайну аркушевих шрифтових видань» - рукопис дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата мистецтвознавства, спеціальність 17.00.07 – дизайн. – Харків, 2012, 200с.

Гуманітарні і правові засади академічної культури у вищих закладах освіти

Тетяна Бикова

доктор філологічних наук, професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: t.v.bykova@udu.edu.ua,
ORCID: 0000-0002- 8028-3535

Сучасні реалії життя все більше змушують суспільство задуматися над роллю і значенням академічної культури у освітньому і науковому середовищі. Адже саме вона є водночас першопричиною і результатом модернізації вищої освіти і передбачає своїми засобами формування свідомого і активного члена академічної спільноти. Знання основ академічної культури сприяє формуванню відповідальності студента за якість свого навчання, свої рішення та дії, а найголовніше – засвоєння основних знань щодо відповідального та ефективного проведення власних наукових досліджень.

Саме поняття «академічна культура» науковцями трактується по-різному. Як завжди все пов'язано із труднощами перекладу, коли одне поняття перекладається на іншу мову різними визначеннями. Звідси і виникає синонімічний ряд: академічна культура – академічна доброчесність – академічна порядність – академічна чесність. Однак всі визначення понять об'єднані навколо аргументації і прив'язки академічної культури до вищої школи. Уперше у науковий обіг термін-англізм *academic integrity* було введено Бухарестською декларацією з етичних цінностей і принципів вищої освіти в Європі (2 – 5 вересня 2004 р.). У документі зазначені основні чесноти академічної культури: чесність, довіра, справедливість, повага, відповідальність [1]. В одному із розділів «Академічна доброчесність і соціальна відповідальність наукових досліджень» зазначено, що «необхідно поважати і дотримуватися основоположних принципів дослідницької діяльності, якими є інтелектуальна свобода і соціальна відповідальність. ... Ці два принципи не суперечать одне одному, а навпаки, сприяють взаємному посиленню. При цьому і окремі дослідники, і дослідницькі групи несуть моральну відповідальність не тільки за дослідницькі процеси – за вибір тем і методів дослідження, за доброчесність дослідницької роботи, а й за результати досліджень. Дослідники повинні прийняти етичні стандарти, що регулюють їх науково-дослідну діяльність, і суворо дотримуватися них» [1].

Українським законодавством термінологія академічної культури була закріплена в Законі України «Про освіту» у 2017 р. затвердженим визначенням поняття «академічна доброчесність», засвідчивши її відповідно до норм статті 42 як «сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових творчих досягнень» [2]. Крім того у Законі було затверджено основні вимоги для дотримання академічної

доброчесності педагогічними, науково-педагогічними, науковими працівниками та здобувачами освіти, визначено види порушень академічної доброчесності, форми та види академічної відповідальності. Також основні положення щодо поняття академічної доброчесності знайшли своє продовження у іншому законі, який стосується вже вищої освіти – Законі України «Про вищу освіту» (2019 р.). Тобто наша країна як справжня демократична держава засвоює європейські цінності, знання і досвід. В університетському середовищі положення цих законів використовуються на практиці, що виявляє себе в активному закріпленні вимог щодо академічної доброчесності всіх учасників освітнього і наукового середовища в університетських розпорядженнях, шляхом внесення змін у статuti навчальних закладів, коли основні правила і норми академічної доброчесності закріплюються у внутрішній академічній документації.

Якщо у законодавстві із поняттям маємо цілком стале визначення, то у навчальній і науковій літературі досі дослідники не надали перевагу одному визначенню поняття академічної культури або доброчесності (визначенню і характеристиці поняття «академічна культура», її складові присвячені дослідження Г. Хоружого, В. Ромакіна, О. Кравченко, В. Астахової, О. Семенов, І. Пак). Виходячи із міркувань науковців, вважаємо за необхідне встановити саме синонімічні рівні зв'язки між цими поняттями, а також використовувати на практиці найбільш точне визначення поняття академічної культури: «це сукупність моделей поведінки, які здобуваються в академічному просторі в процесі адаптації до зовнішнього соціокультурного середовища, внутрішньої інтеграції та розділяються більшістю представників академічного середовища. Вона є складною композицією важливих цінностей і принципів, норм, традицій, способів діяльності, які апріорі приймаються частиною чи усією академічною спільнотою, а формування та відтворення основних її принципів пов'язане не тільки саме з університетським середовищем, а й інститутом вищої освіти взагалі» [3, с. 326].

Незважаючи на різноманітність підходів до поняття, розмірковувань про складові академічної культури, зазначимо на науковому компетентнісному підході і потенціалі, сформованому в рамках Державного стандарту базової освіти. Це дасть можливість розпочати трансформування знаннєвої складової у площину культурного освоєння отриманої інформації.

Отже, у межах засвоєння основних положень академічної культури ціннісним є не тільки розуміння змісту понять «культура», «доброчесність», «інтелектуальна власність», «академічний плагіат», а й розуміння здобувачами освіти основ формування культури наукової комунікації, спілкування в освітньо-науковому середовищі та правил підготовки наукових текстів. Важливим у процесі роботи над науковим дослідженням є дотримання норм, правил поведінки у конкретній ситуації, пов'язаній із інтелектуальною власністю, а це безпосередньо є предметом дослідження у сфері академічної культури.

Ключові слова: академічна культура; академічна доброчесність; заклади вищої освіти.

Список використаних джерел

1. *The Bucharest Declaration concerning Ethical Values and Principles for Higher Education in the Europe Region*. URL:<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03797720500083922>.
2. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL:<http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
3. Пак І. Академічна культура: деякі аспекти соціологічної інтерпретації. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2017. Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи». Вип. 39. С. 323 – 326.

СЕМІНАР. ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я, ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ ДЕРЖАВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

«KenkO to eru»: ІТ-інновації для зменшення смертності від серцево-судинних захворювань в Україні

Катерина Ситник
студентка КН-20К,
ФК «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SytnykKO@krok.edu.ua

Петро Сирота
студент КН-20К,
ФК «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SyrotaPS@krok.edu.ua

На сучасному етапі розвитку медицини використання інструментів на основі штучного інтелекту набуває особливої актуальності. Ці технології дозволяють відстежувати стан самопочуття та надають підтримку у дбайливому ставленні до здоров'я.

Наприклад, ресурси, такі як Symptomate, Welltory і WebMD Symptom Checker, використовують технології AI для аналізу введених симптомів та надання загальної інформації про можливі захворювання.

Важливо пам'ятати, що такі інструменти не можуть замінити консультацію з професійним лікарем. Як ілюстрація сучасного рівня розвитку подібних технологій служить один з найпопулярніших сервісів зі штучним інтелектом, який також підкреслює: "На жаль, як AI модель, я не маю здатності проводити медичні діагнози або надавати медичні поради."

Симптом-чекери та медичні додатки можуть надавати загальну інформацію, але не можуть замінити професійну консультацію лікаря. Людина-лікар, з її професійним досвідом, залишається більш якісним експертом, оскільки тільки лікар може здійснити повноцінний медичний огляд і надати точний діагноз на підставі всіх доступних даних і тестів.

Це особливо актуально в контексті серцево-судинних захворювань, таких як ішемічна хвороба серця та інсульт, що є основними причинами смертності та факторами інвалідності на глобальному рівні, як свідчать результати Глобального тягара хвороб за 2019 рік [1]. Однак, у світлі зростання смертності від цих захворювань в Україні, виявляється нагальна необхідність в інноваційних підходах до надання медичної допомоги в критичних ситуаціях.

У національному масштабі смертність від серцево-судинних захворювань за останні 29 років зросла майже на 8%: до 449 376 у 2019 році і складає 64.3% від загальної кількості смертей, тоді як у 1990 році зафіксували 350 605 смертей від серцево-судинних захворювань, що склало 56.5% відповідно [2].

Застосування інноваційних ІТ-технологій може бути вирішальним кроком у боротьбі з цією епідемією смертності, покращуючи результати лікування та

забезпечуючи ефективну підтримку для тих, хто опинився в стані критичної загрози для свого серцево-судинного здоров'я.

Проект "KenkO to you" націлений на розробку комплексного ІТ-рішення для зменшення смертності від серцево-судинних захворювань в Україні. Однак, важливо визначити, що впровадження інновацій та технологій в медичну практику також вносить свої виклики та ризики. Проект призначений вирішити не лише проблему зростання смертності, але й врахувати ці виклики.

"KenkO to you" використовує штучний інтелект для точної діагностики, аналізу стану пацієнта та надання рекомендацій лікарям, що сприяє оперативному реагуванню на серцево-судинні проблеми. Постійний моніторинг параметрів, таких як пульс та кардіограма, дозволяє оперативно виявляти аномалії та запобігати виникненню критичних ситуацій. Автоматичний виклик швидкої допомоги значно зменшить ризик смерті при виявленні небезпеки для життя пацієнта. Проект також включає в себе захист конфіденційності даних та повний електронний доступ до медичних інформацій, надаючи лікарям повну інформацію для ефективного лікування та реагування на критичні стани.

Проект "KenkO to you" враховує ризики та виклики, пов'язані з конфіденційністю та етикою використання ІТ в медицині. Шифрування та етичні стандарти – основа безпеки та довіри до проекту.

Успішна реалізація даного проекту може стати ключовим моментом у подоланні епідемії смертності від серцево-судинних захворювань в Україні. Технології проекту визначають нові стандарти та сприяють розвитку медичної технології. "KenkO to you" – це не просто проект, це шлях до здоров'я та безпеки громадян.

Проблема зі зростанням смертності від серцево-судинних захворювань в Україні вимагає комплексного підходу та інноваційних рішень. Використання ІТ-технологій та розробка проектів, схожих представленому "KenkO to you" може стати першим кроком у вирішенні цієї проблеми та покращенні медичної допомоги в країні.

Ключові слова: Штучний інтелект; Медичні додатки; Серцево-судинні захворювання.

Список використаних джерел

1. *Global Burden of Disease (GBD) – [електронний ресурс]. – режим доступу <https://www.healthdata.org/research-analysis/gbd>.*
2. *Серцево-судинні захворювання – головна причина смерті українців. висновки з дослідження глобального тягаря хвороб у 2019 році – [електронний ресурс]. – режим доступу <https://phc.org.ua/news/sercevo-sudinni-zakhvoryuvannya-golovna-prichina-smerti-ukrainciv-visnovki-z-doslidzhennya>.*

Розвиток соціального маркетингу у сфері 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: 0000-0001-6874-3201*

Богдан Божук

*к.м.н., доцент, директор ННІМ,
завідувач кафедри прикладної медицини,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BozhukBS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-8089-2840*

Людмила Сабліна

*к.м.н., доцент, доцент кафедри прикладної медицини,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SablinaLV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6094-8587,*

Досвід багатьох країн світу вказує на те, що стан індивідуального і громадського здоров'я в значній мірі залежить від особистісної поведінки громадян. Особливості індивідуальної поведінки залежать від традицій, звичок, цінностей, їх сприйняття та переважаючих суспільних ідей. Оскільки вони є способом дій, який глибоко укорінився, змінити їх нелегко. Між тим, якщо не вдається модифікувати, пов'язані з підвищеним ризиком захворіти, форми поведінки, то громадяни і далі будуть страждати від захворювань, яким можна було б запобігти. Важливим суспільним механізмом для формування індивідуальної поведінки щодо збереження та зміцнення здоров'я є соціальний маркетинг. Це один з механізмів державного управління, який обґрунтовує відповідні напрями державної політики та стратегії для покращення індивідуального і популяційного здоров'я, впливає на вибір пріоритетів в процесі реформування системи охорони здоров'я та особистісну поведінку громадян [1, 2]. В системі охорони громадського здоров'я в Україні практично відсутнє наукове обґрунтування та використання як концепції, так і практичних заходів соціального маркетингу. Дана проблема є особливо актуальною при реформуванні галузі в умовах обмежених ресурсів, а також у зв'язку з європейськими інтеграційними прагненнями України.

Соціальний маркетинг зосереджує свою увагу на особистісній поведінці і прагне до просування свідомих рішень окремих людей з метою зміни їх звичок щодо збереження та покращення здоров'я. У контексті діяльності системи охорони громадського здоров'я та її розвитку соціальний маркетинг включає в себе не просто “продаж” послуг з охорони громадського здоров'я та медичного забезпечення, але також визначення потреб цільової аудиторії, створення товарів та послуг, які відповідають цим потребам та формування стратегій, спрямованих на поліпшення сприйняття послуг. Метою соціального маркетингу є не тільки

зміни індивідуальної поведінки, але й здійснення соціальних перетворень з допомогою модифікації домінуючих моделей поведінки серед населення [3].

Основним у соціальному маркетингу є визначення та розробка необхідного, адекватного суспільним потребам, продукту (товарів та послуг). Цей процес є досить складним і базується на декількох принципах. Першим з них є принцип *орієнтації на споживача*. Різні маркетингові методи аналізу споживача використовуються для того, щоб визначити цільову аудиторію, відповідні верстви населення й описати основні цінності аудиторії. Другим принципом соціального маркетингу є *визначення того, який продукт чи послуга буде дійсно відповідати основним потребам споживачів*. Система охорони громадського здоров'я повинна розглядати свою продукцію не як конкретний продукт чи послугу, а з точки зору основних функціональних результатів. Визначення продукту включає в себе *поділ (сегментацію) аудиторії*. Потенційну аудиторію, на яку орієнтується продукт, необхідно поділити на окремі цільові групи, де кожний сегмент має свої власні зацікавлення, побажання й потреби. Поділ аудиторії може базуватися на *географії* (область, район, місто, село тощо), *демографії* (вік, стать, розмір сім'ї, рід занять, етнічна приналежність, соціальне положення), *соціальній структурі* (робочі місця, релігійні переконання, громадські організації, законодавчі органи) і *психології* (спосіб життя, рівень готовності до змін, визначення потреб).

Після того, як визначені продукти та аудиторії, спеціаліст з соціального маркетингу здійснює їх об'єднання. Рішення про вибір місця, де продукт може досягнути аудиторії, включає в себе вибір відповідних інформаційних каналів, по яких продукт може бути доставлений відповідній аудиторії : освітні заклади, державні установи, заклади охорони здоров'я, громадські організації, так звані, "точки життєвого шляху" (магазини, ресторани, автобусні зупинки та інші), можуть розглядатися як потенційні канали передачі інформації. Наступною складовою соціального маркетингу є вартість відповідних товарів та послуг (ціна), що включає в себе не тільки грошові витрати, але й соціальні, часові, географічні й фізичні. Вказані витрати в комплексі можуть створювати значні перешкоди на шляху використання продукту чи послуги, прийняття нової ідеї чи суспільної цінності. Базуючись на даних про продукт, місце й ціну, фахівці з соціального маркетингу розробляють план просування продукту чи послуги, який визначає конкретні дії й матеріали, що будуть використовуватись для досягнення бажаних цілей.

Таким чином, соціальний маркетинг збагачує не тільки знаннями з питань покращення громадського здоров'я, але й поєднує ці знання з основними суспільними цінностями, які заохочують до змін в особистісній поведінці, формуванні суспільного сприйняття і схвалення відповідних рішень в державній політиці.

Список використаних джерел

1. *Strengthening strategies and skills for health promoting systems. Euro Health Net Annual report 2022-2023. Brussels : Euro Health Net. 2023. 58 p.*

2. *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.* WHO : European Observatory on Health Systems and Policies. 2023. 36 p.
3. Солоненко І.М., Божук Б.С., Сабліна Л.В. Демократизація процесу розробки та впровадження державної політики з громадського здоров'я в Україні. Актуальні питання громадського здоров'я та екологічної безпеки України : збірка тез доповідей наук.-практ. конф. (19-ті марзеевські читання). Вип. 23 (19 жовт. 2023 р.; ДУ "Інститут громадського здоров'я ім. О.М. Марзеева НАМН України). Київ, 2023. <http://www.health.gov.ua/www.nsf/all/u03-06-02-12.opendocument>.

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

частина 2

Всеукраїнська науково-практична
Інтернет-конференція
молодих учених та студентів

м. Київ, Україна, 07 грудня 2023 р.

Університет економіки та права «КРОК»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.