



МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
**КАДЕМІЯ**  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



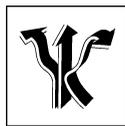
**Матеріали**  
**Міжнародної науково-практичної конференції**

---

**ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ**  
**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ**  
**ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

---

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**Матеріали**  
**Міжнародної науково-практичної**  
**конференції**  
**“ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ**  
**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ**  
**ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ”**

*10 жовтня 2023 р.*

Київ  
2023

## **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:**

### **Голова оргкомітету:**

*Гончаренко Михайло Федорович* – ректор Міжрегіональної Академії управління персоналом, д-р екон. наук, проф.

### **Заступники голови:**

*Семенець-Орлова Інна Андріївна* – директор Навчально-наукового ін-ту управління, економіки та бізнесу, д-р наук з держ. упр., проф.;

*Каліна Ірина Іванівна* – заступник директора Навчально-наукового ін-ту управління, економіки та бізнесу, д-р екон. наук, проф.

### **Члени оргкомітету:**

*Дайій Олександр Іванович* – завідувач кафедри маркетингу ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;

*Братусь Анна Анатоліївна* – завідувач кафедри економіки та управління бізнесом ННІУЕБ, д-р екон. наук, доц.;

*Дмитренко Геннадій Анатолійович* – завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;

*Коваль Микола Іванович* – завідувач кафедри обліку і оподаткування ННІУЕБ, канд. екон. наук, доц.;

*Кришталь Галина Олександрівна* – завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;

*Кривоберець Марина Миколаївна* – завідувач кафедри організації туристичної діяльності ННІУЕБ, канд. екон. наук, доц.;

*Мазур Юлія Володимирівна* – декан ННІУЕБ, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом  
(протокол № 10 від 29.11.23)*

**Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”:** зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2023 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. 272 с.

ISBN 978-617-02-0389-2 (електронне видання)

Опубліковано наукові статті, в яких висвітлено теоретико-методологічні засади та практичний досвід роботи в таких галузях, як: економіка, маркетинг, менеджмент, публічне управління, туризм в умовах цифровізації бізнесу.

Для науковців, викладачів, наукових співробітників, промисловців, підприємців, аспірантів і студентів.

*Тексти тез надано в авторській редакції. Автори несуть повну відповідальність за зміст публікацій, а також добір, точність наведених фактів, цитат, власних імен та інших відомостей.*

## ЗМІСТ

<b>Азоян Артем Акопович, Гнесь Софія Вадимівна</b> Використання гендерних стереотипів в рекламі .....	9
<b>Андрікевич Вікторія Олександрівна, Теплюк Марія Анатоліївна</b> Мотивація персоналу та її вплив на ефективність підприємства .....	12
<b>Баля Іван Олександрович</b> Аналіз змін у структурі запитів, пов'язаних з торгівлею меблями, у пошуковій системі Google .....	15
<b>Барандич Богдан Олександрович, Головач Наталія Василівна</b> Автоматизація управлінських процесів: впровадження цифрових інструментів управління та адміністративних завдань .....	19
<b>Барановська Віра Миколаївна</b> Цифрові злочини: правовий аспект .....	21
<b>Барингольц Сергій Михайлович</b> Сили конкуренції на ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України .....	26
<b>Бережинський Денис Володимирович</b> Маркетингова інвестиційна економічна привабливість України та шляхи залучення іноземних інвесторів .....	32
<b>Бігдаш Володимир Дмитрович</b> Тенденції розвитку в Україні цифровізації страхової діяльності .....	34
<b>Білобовський Святослав Володимирович</b> Еволюція звітування в контексті викликів сталого розвитку .....	37
<b>Братусь Ганна Анатоліївна, Ганганов Кирило Євгенійович</b> Сучасні маркетингові стратегії в умовах цифрової економіки .....	41
<b>Братусь Ганна Анатоліївна, Домрачов Андрій Павлович</b> Вплив цифровізації бізнес-процесів підприємств на розвиток економіки України .....	44
<b>Братусь Ганна Анатоліївна, Козлова Алла Іванівна</b> Управління розвитком українських стартапів під час війни .....	47
<b>Брюховецька Ірина Олександрівна</b> Вплив інноваційних бізнес-моделей на конкурентоспроможність підприємств .....	50

<b>Бурилко Микола Миколайович</b> Шляхи розвитку цифровізації комунікаційного простору публічного управління .....	52
<b>Бялошицький Михайло Олександрович, Головач Наталія Василівна</b> Роль штучного інтелекту в управлінні економікою: від аналізу до прогнозу .....	54
<b>Вельгас Віталій Володимирович</b> Ефективність десикації на насінниках буряку цукрового .....	57
<b>Волох Єлизавета Сергіївна, Кришталь Галина Олександрівна</b> Аналіз цифрових платформ для навчання студентів .....	59
<b>Галушко Андрій Сергійович, Коваль Микола Іванович</b> Облік, аналіз і контроль амортизації основних засобів підприємства в умовах цифровізації бізнесу .....	61
<b>Гвоздеї Наталія Іанівна</b> Оцінка кредитоспроможності позичальника .....	64
<b>Girchenko Tetiana, Tkach Kateryna</b> The importance of competition for customers and competitive advantages for companies .....	66
<b>Головач Наталія Василівна</b> Сучасний онбординг: цифрові інструменти ефективної адаптації персоналу в організації .....	69
<b>Головач Наталія Василівна, Невмержицький Денис Володимирович</b> HR-менеджмент в сучасних умовах розвитку цифрових технологій .....	72
<b>Головач Наталія Василівна, Якименко Олена Олексіївна</b> Навчання та розвиток персоналу компаній в умовах цифрових трансформацій .....	75
<b>Гошкович Ольга Миколаївна</b> Удосконалення організацією дозвілля туристів в туристичному підприємстві .....	78
<b>Гусліста Ганна Геннадіївна</b> Культурно-пізнавальний туризм у Греції. Перспективи розвитку .....	82
<b>Гусятинська Анастасія Миколаївна</b> Оцінка сучасного стану розвитку механізмів інформаційно-комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю в Україні .....	84
<b>Demianyshyna Olesia, Arepieva Olena</b> Information technology as a tool for processing accounting information .....	87

<b>Дименко Руслан Анатолійович, Марченко Світлана Миколаївна, Марченко Денис Євгенійович</b> Інновації в цифровому маркетингу: як залишатися попереду .....	89
<b>Дідухович Артем Миколайович</b> Маркетингові стратегії успішних підприємств сфери послуг .....	95
<b>Дмитренко Генадій Анатолійович, Ріктор Тетяна Леонідівна</b> Людиноцентристський підхід до формування ефективної економіки підприємств із застосуванням кваліметричної цифровізації ...	101
<b>Дребот Оксана Іванівна, Лазаренко Владислав Ігорович</b> Сучасна роль цифрових технологій в екологізації сільського господарства .....	104
<b>Дрозач Максим Іванович</b> Сучасні проблеми ефективності використання людського капіталу в Україні .....	106
<b>Єременко Юлія Олександрівна, Зайцева Ольга Ігорівна</b> Класифікаційні ознаки комунікацій в бізнес середовищі .....	109
<b>Згалат-Лозинська Любов Олександрівна</b> Електронний рекрутинг як інноваційна технологія управління персоналом .....	111
<b>Згалат-Лозинська Любов Олександрівна, Романов Віталій Олександрович</b> Формування різних типів корпоративної культури підприємства .....	114
<b>Здольник Віталій Валерійович</b> Маркетингові інновації у мережах цінності .....	117
<b>Каліна Ірина Іванівна, Давиденко Кароліна Дмитрівна</b> Інформація та комунікації як основний інструмент менеджменту .....	121
<b>Каліна Ірина Іванівна, Михайленко Артур Гагикович</b> Використання соціальних інтернет-мереж як ефективного інструменту для розвитку бізнесу .....	123
<b>Карбовська Любов Олександрівна</b> Особливості розвитку ринку цифрової потокової передачі музики (стрімінгових медіа) .....	126
<b>Карбовська Любов Олександрівна, Кравченко Руслан Володимирович</b> Цифрова трансформація авіаційної галузі .....	130
<b>Карбовська Любов Олександрівна, Скрипцов Святослав Валерійович</b> Блокчейн і цифрові двійники (близнюки) — технології майбутнього в управлінні відходами .....	133

<b><i>Катанов Андрій Вікторович</i></b> Особливості стратегічного управління персоналом туристичної фірми .....	136
<b><i>Климов Дмитро Миколайович</i></b> Цифровізація та майбутнє банківської системи України .....	138
<b><i>Коваль Микола Іванович</i></b> Громадський контроль у бюджетному процесі України: досвід, проблеми, перспективи .....	141
<b><i>Ковальчук Дар'я Миколаївна</i></b> Інноваційні форми екскурсійної діяльності в туризмі .....	146
<b><i>Кононенко Катерина Геннадіївна</i></b> Віртуальний туризм: нова ера цифровізації туристичного бізнесу .....	148
<b><i>Коротких Олександр Сергійович</i></b> Інноваційні методи управління стратегією розвитку туристичного підприємства в умовах цифровізації бізнесу в період кризи .....	151
<b><i>Кривоберець Марина Миколаївна</i></b> Цифровізація туристичного бізнесу на сучасному етапі .....	154
<b><i>Кривоберець Марина Миколаївна, Сичов Олександр Володимирович</i></b> Розвиток цифрової економіки в Україні: перспективи та виклики .....	157
<b><i>Кришталь Галина Олександрівна</i></b> Нові фінансові технології в цифровій економіці держави .....	160
<b><i>Крутевич В. В., Семенець-Орлова Інна Андріївна</i></b> Інтелектуальний розвиток економіки України післявоєнний період .....	163
<b><i>Кутовий Олександр Вячеславович</i></b> Взаємозв'язок управління інноваціями та інвестиціями у розвитку державної політики .....	165
<b><i>Лазаренко Владислав Ігорович</i></b> Цифровізація бізнес процесів в сталому сільському господарстві .....	167
<b><i>Левченко Мая Романівна</i></b> Розвиток туризму в воєнний період .....	169
<b><i>Левченко Микола Олексійович</i></b> Туризм як сфера господарської діяльності .....	172
<b><i>Лигирда Анастасія Василівна</i></b> Інновінг в туристичному бізнесі. Проблеми сучасності .....	174
<b><i>Липка Марія Андріївна</i></b> Перспектива розвитку зеленого туризму як складової туристичної галузі .....	178

<b>Литовченко Руслан Іванович, Дмитренко Геннадій Анатолійович</b> Використання цифрових технологій в процесі підготовки конкурентоспроможних випускників закладів вищої освіти .....	182
<b>Луговий Олександр Сергійович</b> Ідентифікація ризиків промислових підприємств .....	185
<b>Мазур Юлія Володимирівна, Харитонюк Данило Васильович</b> Посилення довіри і згуртованості колективу в організації в умовах воєнного стану .....	187
<b>Макря Ліля Павлівна</b> Особливості мотивації персоналу в сфері туризму .....	189
<b>Мамоян Агіт Хдрович</b> Теоретичні аспекти оцінювання персоналу на підприємстві .....	191
<b>Міллер Владислав Сергійович</b> Вплив маркетингових інновацій на розвиток туристичної індустрії .....	194
<b>Міляєва Марія</b> Проблема здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності .....	197
<b>Мотуз Вероніка Сергіївна</b> Культурно-пізнавальний туризм у Чехії. Перспективи розвитку .....	199
<b>Нурадінов Ахмед Абдійович</b> Особливості PR у діяльності та розвитку туристичного підприємства ....	201
<b>Пендюр Діана Романівна</b> Класифікації механізмів державного регулювання у туристичній сфері .....	204
<b>Перегида Юлія Андріївна</b> Перспективи глобального регулювання цифрової економіки України .....	207
<b>Пирог Віктор Володимирович</b> Інновація бізнес-процесів та її вплив на розвиток підприємства .....	210
<b>Попов Андрій Вячеславович, Коваль Микола Іванович</b> Переваги окремих методів цифрового маркетингу у роботі з споживацькою аудиторією на сучасному етапі розвитку суспільства .....	212
<b>Романова Лідія Василівна</b> Методологічні підходи до формування маркетингової стратегії підприємств будівельної галузі в період відновлення України .....	216
<b>Романова Лідія Василівна, Василенко Катерина Андріївна</b> Формування інноваційної стратегії “Розумний будинок” як важливий пріоритетний напрям розвитку будівельної галузі .....	220

<b>Сахно Дмитро Сергійович</b> Передумови реформування стратегії розвитку галузі залізничного транспорту .....	224
<b>Семчук Дмитрій Володимирович</b> Ринок поліграфічних послуг у світі .....	227
<b>Середюк Катерина Володимирівна</b> Акселерація та інкубація бізнесу: сутність та фактори вибору .....	230
<b>Середюк Олена Володимирівна</b> Бізнес-комунікації: сутність, основні елементи та методи застосування .....	232
<b>Сєдова Аліна Геннадіївна</b> Культурно-пізнавальний туризм у Румунії: перспективи розвитку .....	236
<b>Скиба Ганна Іванівна</b> Цифровізація облікових процесів в умовах сталого розвитку .....	238
<b>Соломаха Валерія Юрївна</b> Внутрішнє середовище туристичного підприємства та його елементи .....	241
<b>Суцук Ольга Анатоліївна, Скиба Ганна Іванівна</b> Облік виробничих витрат у поліграфії в умовах цифровізації бізнесу .....	244
<b>Табаченко Данил Аркадійович</b> Управлінські процеси в туризмі як засоби розвитку здоров'я та безпеки суспільства .....	248
<b>Філіптов Іван Михайлович</b> Управління персоналом торгових підприємств в умовах розвитку цифрових технологій .....	250
<b>Цімошинська Оксана Валентинівна, Хіміч Св'ятослав Володимирович</b> Ефективність цифровізації для економіки України .....	252
<b>Червінська Любов Петрівна</b> Платформи цифрової праці: реалії, виклики .....	255
<b>Шостак Вікторія Анатоліївна</b> Система управління якістю туристичного підприємства .....	259
<b>Школенко Оксана Борисівна, Мітряхін Роман Віталійович</b> Маркетинговий інструментарій просування продукції вітчизняних підприємств .....	263
<b>Шуляр Наталія Миколаївна, Шинкаренко Софія Ігорівна</b> Відтворення ресурсної складової трудового потенціалу підприємства у повоєнний період .....	266
<b>Яцюк Денис Юрійович</b> Культурно-пізнавальний туризм у Польщі. Перспективи розвитку .....	268

**АЗОЯН Артем Акопович**

*старший викладач кафедри журналістики  
Навчально-наукового інституту психології та соціальних наук  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**ГНЕСЬ Софія Вадимівна**

*здобувачка вищої освіти  
Навчально-наукового інституту психології та соціальних наук  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **ВИКОРИСТАННЯ ГЕНДЕРНИХ СТЕРЕОТИПІВ В РЕКЛАМІ**

---

Реклама сьогодні є одним із засобів впливу на обізнаність споживача та на формування життєвих установок людей, їх особистісні та суспільні цінності. Вона сприяє збереженню та передачі іншим поколінням національних “стандартів життя”. Реклама стала невід’ємною частиною нашого життя, саме тому я обрала як тему дипломної роботи використання гендерних стереотипів в рекламі та її вплив на людську свідомість.

Реклама — вид маркетингової комунікації, поширення заздалегідь оплаченої інформації з метою привернути до товару (послугі, компанії чи організації) або потенційних споживачів комерційних або інформаційних продуктів [2].

Зображення в рекламі є одним із засобів впливу на обізнаність. Вони можуть викликати як позитивну, так і негативну реакцію. У споживачів формуються асоціації з представленими продуктами та зображеннями.

Гендерні стереотипи грають важливу роль у формуванні та утриманні соціальних норм та очікувань щодо ролей та функцій чоловіків та жінок у суспільстві. Вони визначають, що вважається прийнятним та нормальним для кожної статі [3].

Гендер — це соціальна стать людини; специфічна добірка культурних характеристик, які визначають соціальну поведінку жінок і чоловіків, їхні взаємини між собою. Це певний соціально-рольовий статус, що визначає соціальні можливості людини — чоловіка і жінки — в усіх сферах життєдіяльності [1].

Виробники товарів і послуг дуже зацікавлені в тому, щоб споживачі, незалежно від гендерної приналежності, соціального положення, віку, стали активними споживачами товарів, які організатори торгівлі просувають на ринку. Гендерні стереотипи широко використовуються в рекламі, оскільки вони глибоко приховані в нашій підсвідомості та полегшують і прискорюють сприйняття людиною інформації.

Під чоловічим гендерним стереотипом ми зазвичай розуміємо поняття “мужній”, “чоловічий”, спираючись на традиційні характеристики чолові-

ків. Ураховуючи всі відмінності на фізіологічному і психологічному рівнях, цікаво відмітити, що чоловік асоціюється зазвичай з такими поняттями, як могутність, влада, незалежність, суперництво, свобода, цілеспрямованість, рух, дія. Чоловіки співвідносяться із сім'єю, сексуальністю, заробітками, а також агресією, мобільністю і руховою активністю. Також до чоловічих характеристик можна віднести професійну діловитість, прагнення до колективу, прагнення до політики, науки, мистецтва, спорту, полювання, військової сфери.

Під жіночим гендерним стереотипом ми розуміємо стереотип, що відповідає поняттю “жіночий” і “жіночість”, спираючись на традиційні характеристики жінок, які зазвичай асоціюються з якостями ніжності, теплоти, м'якості, чутливості, зовнішньої привабливості, турботи, вірності, з домашньою працею, сім'єю. Але можна зустріти також і негативні характеристики: слабкість, наполегливість, емоційна нестійкість, вульгарність. Жінка втілює собою пасивність, податливість, беззахисність, довірливість, відсутність великого розуму. Уявлення про жінку як пасивну, залежну від чоловіка ще досить сильно відображено у свідомості сучасних жінок. Хоча сьогодні вже намітилася тенденція зайняття жінкою незалежного вільного становища в суспільстві. Традиційно чоловічі риси (сила, надійність) у сучасних асоціативних експериментах можна зустріти і під час характеристики жінок. До жіночих характеристик також прийнято відносити господарність, прагнення до сім'ї, тягу до навчання.

Реклама сьогодні стала невід'ємною частиною життя людей, одне з головних завдань якої полягає в маніпулятивній дії на максимально велику кількість адресатів. Тому рекламний текст нерідко будується з опорою на гендерні стереотипи як на лінгвоментальний комплекс, який дозволяє спрогнозувати абсолютно певні асоціації у споживача реклами. Іншими словами, рекламні тексти сьогодні спрямовані загалом на масового адресата, враховуючи наявні в нього ціннісні орієнтації. Прагнення жінок зберегти струнку фігуру вміло використовується в рекламі солодощів. Для того щоб пом'якшити “почуття провини”, неодмінно виникає у жінки при вживанні солодкого, виробники і рекламисти вдаються до різних трюків — зменшують розмір ласощів, надають їм “легкість”, збагачують вітамінами. Справді, якщо “маленька”, “легка” і “повітряна”, хіба вона здатна серйозно нашкодити фігурі? Ефективний маркетинг вивчає потреби покупця і формує його бажання. Успішна рекламна кампанія стимулює жінку до покупки, якщо разом з продуктом вона “набуває” той привабливий образ, з яким їй хотілося б себе асоціювати. Мотиви ніжності, м'якості і приємних відчуттів часто простежуються в рекламі шоколаду, молочних десертів, плавлених сирів і багатьох інших продуктів. Також рекламисти постійно прагнуть “зігріти” жінку, подарувати їй “хвилини радості” і можливість “розкрити себе”. Такі прийоми часто використовуються в рекламі кави і чаю. Крім того, мотив “тепла” переноситься і на сферу спілкування. Жінки — істоти соціальні, їм властива комунікабельність і навіть балакучість. Стереотипні розмови “між нами дівчатками” фігурують у багатьох рекламних сюжетах. Другим способом спонукування до покупки є

створення в рекламі образу щасливого дитинства. Кожна мати хоче подарувати своїй дитині радість. Усміхнені діти, сонячний день, зелена трава, достаток білого кольору в одязі — ось незмінні атрибути реклами дитячих товарів [4].

Для чоловічої аудиторії характерно менше каналів впливу. Що важливо для сучасного чоловіка? Перш за все, успіх, соціальний статус і жінки. Він хоче бути оточений привабливими дівчатами і володіти істинно чоловічими рисами: силою, активністю, рішучістю, вольовими якостями. Незмінний атрибут будь-якої реклами для чоловіків — це красива жінка або завуальований натяк на сексуальну нагороду.

Застосовувати гендерні стереотипи в рекламі потрібно з великою обережністю. Сильний гендерний акцент доцільний лише в тому випадку, якщо товар призначений для споживачів однієї статі. Вплив реклами на життя людей дійсно колосально. Вона здатна формувати громадську думку, змінювати цінності, впроваджувати нові зразки поведінки і схеми гендерних реакцій. Інформація, яку несе реклама, значно впливає на характер міжособистісних відносин між чоловіком і жінкою. Пропагуючи нові образи і соціальні ролі, реклама помітно розхитує наявні в суспільстві стереотипи. Тому, якщо ми хочемо жити в соціально здоровому суспільстві, необхідно ставити етичні і моральні принципи на перше місце, а економічні вигоди — на друге. Виробники повинні не тільки прагнути продати свій продукт, а й враховувати ступінь впливу їх рекламних кампаній на суспільну свідомість.

## Література

---

1. Бурейчак Т. Соціальна сутність консьюмеристської культури як елементу пост-модерного суспільства. Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорії, методи. *Вісник Харківського національного ун-ту імені В. Н. Каразіна*. Харків: Вид. центр Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна, 2006.
2. Закон України “Про рекламу” від 3 липня 1996 року № 270/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Конвенція Організації Об’єднаних Націй “Про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок” від 18 грудня 1979 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Alenikova O. V., Datsii O. I., Kalina I. I., Zavgorodnia A. A., Yeremenko Y. & Nitsenko V. S. (2023). Digital technologies as a reason and tool for dynamic transformation of territory marketing. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 1. P. 154–159. doi:10.33271/nvngu/2023-1/154

**АНДРІКЕВИЧ Вікторія Олександрівна**

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
Факультет економіки та управління  
Спеціальність: бізнес-економіка*

**ТЕПЛЮК Марія Анатоліївна**

*доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Мотивація персоналу займає ключову роль для ефективного функціонування підприємства. Мотивація персоналу — це ефективна система методів для підвищення продуктивності праці. Мотивація є невід’ємною складовою, вона прямо впливає на прибуток. Щодо України, то мотивація персоналу на даний момент розвинена не на найкращому рівні. Наша країна має

доволі потужний інтелектуальний та кадровий потенціал, але більшість компаній не ефективно використовують інструменти мотивації для своїх підлеглих.

Актуальність даного питання зараз має дуже вагоме питання. Особливо, коли зараз у нашій країні війна, необхідно всіма силами утримувати кадровий потенціал у середині країни та розвивати його, щоб у подальшому житті відбудувати нашу країну. Тому усім підприємствам необхідно переглядати свою систему мотивації, вдосконалювати її або ж переробляти на більш якісну та ефективну. Для цього необхідно аналізувати потреби своїх працівників, їхню роботу та застосовувати ефективні приклади успішних підприємств, які мають розвинену систему мотивацію працівників.

Вивченню теоретичних і практичних проблем еволюції мотивації праці, мотивації та самомотивації праці, теорій і класифікації мотивації праці присвячено ряд наукових праць, зокрема таких авторів, як У. Петті, А. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гілберт, М. Фоллет, Г. Емерсон, О. Шелдон, Д. Рікардо, Ш. Фур’є, Р. Оукен, Е. Мейо, А. Файоль, Ф. Ротлісберг, Ч. Барнард, О. Гастева, П. Керженцева, П. Єсманського, М. Вітке, І. Шпильрейна, К. Кекчеєва, Девід Мак-Клелланд, Г. Цеховський, І. В. Вернадський, Т. Шульц та ін. [3].

На нашу думку, мотивація персоналу — це спонукання працівників на високоефективну роботу, з винагородою для них зі задоволенням таких потреб як: фінансових, моральних, тощо. Але ми вважаємо, найбільшою винагородою, є відчуття поважності. Коли людина відчуває, що вона потрібна комусь й дуже важлива, тоді вона намагається робити все за для хорошого результату й досягнення всіх цілей підприємства.

Звичайно, для працюючої системи мотивація необхідно враховувати усі чинники та складові, адже тільки в комплексі буде видно результат. Тому, потрібно врахувати як нематеріальну так і матеріальну сторони. На даний момент, важливо враховувати матеріальну сторону, адже така нестабільність у країні, що люди хочуть щось відкласти, типу зробити “фінансову подушку” і тому звертають увагу на заробітну плату. Особливо важливим, на нашу думку, це підтримка своїх працівник, наприклад, допомагати знімати житло для тих, хто переїхали з гарячих точок України у більш безпечне місце. Це дасть відчуття турботи співробітнику та відчуття потреби у ньому як у цінному працівнику.

Коли персонал добре мотивований у нього з’являється бажання виконувати ще більше та складнішу роботу, а це грає вагому роль для конкурентоспроможності підприємства. У результаті ефективність підприємства буде зростати, кількість задоволених споживачів буде примножуватись і підприємство буде виходити на більший дохід та з’явиться можливість розширитися та завойовувати нові частки ринку.

Для того щоб працівники намагались впроваджувати інновації та використовували ініціативний підхід у відношенні до розвитку бізнесу, вони мають почувати себе задоволеними на роботі та відчувати себе причетними до бізнесу.

Далі у таблиці ми навели певну статистику щодо того, як правильна мотивація персоналу впливає на ефективність функціонування бізнесу в цілому.

Методи і способи мотивації в зарубіжних компаніях більш різноманітні, ніж в українських. Західний підхід поєднує фінансові, матеріальні та нематеріальні стимули. Досвід показує, що ставлення персоналу до обов’язків є дзеркальним відображенням ставлення роботодавця до персоналу. “Улюбле-

**Статистика щодо того, як правильна мотивація персоналу впливає на відношення працівників до роботи**

Нещодавні дослідження CV-Library, провідного незалежного сайту працевлаштування у Великобританії, показали, що 55 % співробітників незадоволені на роботі (CV Library)
Щасливі співробітники мають на 31 % більшу продуктивність (Talent Works International)
62 % співробітників на керівних посадах повідомляють про високий рівень задоволеності роботою (малий бізнесмен)
51 % американських працівників кажуть, що вони відчувають свою ідентичність завдяки своїй роботі (малий бізнесмен)
Співробітники, які повідомляють, що вони щасливі на роботі, беруть у 10 разів менше лікарняних днів (Talent Works International)
86 % організацій мають діючу програму винагород та/або визнання (Hawk Incentives)
79 % американських працівників кажуть, що культура компанії є важливим фактором задоволеності роботою (малий бізнесмен)
Співробітники, які відчувають, що начальство ставиться до них з повагою, на 63 % більше задоволені своєю роботою (малий бізнесмен)
Лише 13 % працівників у всьому світі зайняті на роботі (Gallup)

ний” співробітник працює ефективніше, а працездатність персоналу — запорука успішного бізнесу.

На прикладі корпорації Starbucks можна розглянути систему мотивації працівників. Співробітники є одними із ключових факторів успіху корпорації, так вважає головний виконавчий директор компанії. Постійне накопичення робочого досвіду співробітників і надання шансів на просування в компанії для робочих партнерів — це шлях до стабільного функціонування. Він твердо вірить, що дух Starbucks — це працівники, і відчуває честь за цінність працівників Starbucks. З цієї причини необхідно мати ідеальну політику освіти та навчання для кращої роботи в компанії (Michelli, 2006). Starbucks пропонує інтерактивну структуру, яка змушує персонал привчати себе до своєї роботи; отже вони можуть мотивувати партнерів задовольняти себе, а потім досягти новий рівень виконання [2].

До кожного працівника менеджери мають однакове ставлення. Щоб зменшити відстань між керівниками та співробітниками, вони працюють з персоналом базового рівня. Як наслідок цього, вони добре підтримують систему управління та створюють дружню та креативну атмосферу в колективі. А це як наслідок впливає на ефективність їхньої роботи та на відношення клієнтів до компанії в цілому. Starbucks має добре організований канал спілкування для співробітників. Велике значення надає праці. Наприклад, менеджери планують робочий час для працівників і влаштовують графік відгулів відповідно до своїх потреб. Існує співбесіди щотижня, щоб дізнатися, що потрібно працівникам. Спеціальне опитування під назвою “Partner ViewSurvey” знімається приблизно кожні два роки. Усім співробітникам, включаючи неформальний персонал, пропонується широкий спектр соціальних політик, наприклад, знижки на товари для співробітників, медичне страхування (включаючи здоров'я, зір і зуби) та відпустки. Повага до співробітників і добре розвинене середовище змусили Starbucks виробляти найкращу якість роботи для клієнтів і збільшити прибуток.

Це як один із прикладів успішної мотивації. Але кожне підприємство має переглядати такі приклади та адаптовувати якісь нюанси під свою модель, свої працівників. Адже усі люди різні і до кожного необхідний свій підхід. Тому це дуже важливо враховувати.

Як бачимо, система мотивації у різних країнах різна, так як це все залежить від менталітету країни та самих працівників. Для кожної країни, як виявилось, є різні методи та бази для мотивації. Тому важливо користуватись зарубіжним досвідом мотивації персоналу, але в той же час необхідно приймати до уваги особливості культури та менталітету.

Ми розглянули приклад мотивації персоналу на базі корпорації Starbucks — найвідомішої мережі роздрібних кав'ярень у світі. Система мотивації працівників на перший погляд не дуже складна та громізка. Там доволі прості та логічні принципи щодо ставлення до працівників та їхнього розвитку. Але ця система досить добре налагоджена та ефективно працює на практиці. Тому деякі методи можна запозичити та інтерпретувати під деякі компанії і у нашій країні також.

## Література

---

1. Зарубіжний досвід мотивації персоналу. *Мотивація персоналу*. URL: <https://searchinform.com/challenges/time-tracking-and-employee-monitoring-software/employee-control/staff-motivation/foreign-experience-in-staff-motivation/> (дата звернення 06.10.2023).
2. Корпорація Starbucks: приклад із мотивації та командної роботи. URL: [https://www.google.com/search?q=%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4&rlz=1C1GCEA\\_enUA952UA952&oq=%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D1%87&aqs=chrome.1.69i57j0i10i512j0i10i131i433j0i512j0i10j0i10i131i433j0i10l2j0i10i433j0i10.2134j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4&rlz=1C1GCEA_enUA952UA952&oq=%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D1%87&aqs=chrome.1.69i57j0i10i512j0i10i131i433j0i512j0i10j0i10i131i433j0i10l2j0i10i433j0i10.2134j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8) (дата звернення 06.10.2023).
3. *Климчук А. О., Михайлов А. М.* Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності: навч. посіб., маркетинг і менеджмент інновацій. Київ, 2018. № 1. С. 218.
4. Сайт Starbucks [Електронний ресурс]. URL: <https://ivypanda.com/essays/work-motivation-in-starbucks-company/> (дата звернення 06.10.2023).

**БАЛЯ Іван Олександрович**

---

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
“доктор філософії” (Phd)*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **АНАЛІЗ ЗМІН У СТРУКТУРІ ЗАПИТІВ, ПОВ'ЯЗАНИХ З ТОРГІВЛЕЮ МЕБЛЯМИ, У ПОШУКОВІЙ СИСТЕМІ GOOGLE**

---

У меблевій галузі України задіяні близько 4 тисяч підприємств, більшість з яких це мікропідприємства з чисельністю працівників до 10 осіб, які виготовляють меблі на замовлення та мають місцевий збут [2].

Проте завдяки наявності доступу до інтернет по всій території країни з'явилися та стрімко розвиваються торгівельні онлайн-майданчики (Prom.ua, Rozetka.ua, Epicentr-k) з продажу різноманітних товарів і меблів в тому ж числі та соціальні мережі з наявним рекламним функціоналом (Facebook і Instagram). Наявність таких майданчиків спрощує перехід до онлайн-торгівлі для мікропідприємств. В поєднанні з широкою мережею відділень, прозорими та зручними умовами доставки, оплати та послуг грошового переказу (накладеного платежу) від логістичних компаній “Нова Пошта” та “САН” вихід з місцевого на національний ринок стає більш простим.

Малі та середні підприємства найчастіше мають власні Інтернет-сайти чи Інтернет-магазини. Великі підприємства хоча і мають власні Інтернет-сайти, але здебільшого реалізують свою продукцію через дилерську мережу.

Отже, застосування цифрових технологій (платний пошуковий трафік, органічний пошуковий трафік, SMM, e-mail-маркетинг тощо) є важливим аспектом діяльності більшості меблевих підприємств. Одним з ключових етапів такої діяльності є моніторинг потреб споживачів і пошук правильних шляхів комунікації з ними. Для цього пропонується використовувати інструмент з планування ключових слів рекламної онлайн-служби Google (Google Ads) [3]. Це дозволяє отримати дані щодо пов'язаних запитів певної тематики та групувати запити за мовою запиту чи мовою операційної системи пристрою з якого введено запит, за пристроями (ПК і мобільні) тощо.

Для дослідження змін у структурі пошукових запитів протягом вересня 2019 року – вересня 2023 року було визначено загальну кількість пошукових запитів в динаміці пов'язаних з купівлею меблів, кількість пошукових запитів пов'язаних з окремими сегментами меблевого ринку, а також зміну кількості україномовних та російськомовних запитів. На рисунку 1 представлено графік динамічних рядів зміни кількості пошукових запитів на побутові меблі.

Спостерігаємо суттєве зменшення (близько 35 %) кількості запитів у 2023 році по відношенню до аналогічних місяців довоєнного 2021 року. Таке скорочення, на думку авторів, пов'язане з тимчасовим відтоком населення за межі країни, зменшенням купівельної спроможності та негативними очікуваннями.

Слід зазначити, що кількість пошукових запитів досягнула рівня 2019 року, що на думку авторів, є відображенням зростаючої популярності покупок в інтернеті та простоті виходу в онлайн, що було описано на початку. Також спостерігається зростання питомої частки запитів українською мовою (приблизно на 20 %) порівняно з аналогічними місяцями 2021 року.

На рисунку 2 подано графік зміни кількості запитів для сегменту офісних меблів.



Рис. 1. Графік динамічних рядів зміни кількості пошукових запитів на побутові меблі

Джерело: [3].



**Рис. 2. Графік зміни кількості запитів для сегменту офісних меблів**  
 Джерело: [3].

На основі представлених даних можна спостерігати більш стрімке відновлення кількості запитів, пов'язаних з офісними меблями щодо до довоєнних показників 2021 року. Наразі кількість запитів у 2023 році менше на 10 %, ніж за аналогічний період 2021 року. Отже, хоча загальна кількість підприємств зменшилась, але процес виробництва не зупинився, не зважаючи на війну. Крім того, кількість пошукових запитів в 2023 році вища за аналогічні місяці 2020 року, що пов'язано зі зростанням популярності покупок в Інтернеті.

Суттєво зросла (понад 260 %) питома вага запитів українською мовою, однак вона є меншою, ніж частка російськомовних запитів. На нашу думку, це пов'язано з тим, що на відміну від побутових меблів, де попит розподілений пропорційно між населеними пунктами в залежності від чисельності їх населення, основний попит на офісні меблі зосереджений у великих містах (Київ, Дніпро, Одеса, Львів, Харків). А обсяг сегменту офісних меблів становить близько 43 % від обсягу сегменту побутових меблів.

На рисунку 3 подано динаміку пошукових запитів для побутових та офісних меблів та загалом.

Отже, враховуючи зростаючу кількість запитів українською мовою, маркетинговим відділам підприємств варто розширювати перелік ключових фраз (Google Ads та SEO) та описів товарів (Google Merchant Center) українською мовою. Для ведення сторінок і профілів в соціальних мережах варто використовувати виключно україномовний контент.

На жаль, для підприємств, які розвиваються в сегменті офісних меблів повністю відмовляться від SEO-просування за російськомовними запитами та реклами Google за російськомовними ключовими фразами не варто, оскільки споживач все ще вводить запити російською мовою. Проте це не заважає показувати користувачу україномовну версію сайту як основну і



Рис. 3. Динаміка пошукових запитів для побутових та офісних меблів та загалом  
Джерело: [3].

тільки після цього залишати альтернативу російськомовній версії як друго-  
рядній.

## Література

1. Бондаренко Н., Удалих Д. Дослідження стану розвитку меблевої промисловості України в сучасних умовах господарювання. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2021. Т. 68. № 1. С. 174–184.
2. Виробництво основних видів промислової продукції. *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL : <http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/vyrobnytstvo-osnovnykh-vydivpromyslovoi-produktsii-schorichno>.
3. Рекламна служба Google Ads. URL: <https://ads.google.com/>
4. Соломянюк Н. М., Федотова Н. М., Кривенко О. Інтернет-торгівля як елемент ринкової інфраструктури на ринку офісних меблів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. Вип. 4 (227).

**БАРАНДИЧ Богдан Олександрович**

*аспірант Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**ГОЛОВАЧ Наталія Василеня**

*науковий керівник, кандидатка педагогічних наук,  
професорка кафедри управління персоналом та економіки праці  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ: ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРАТИВНИХ ЗАВДАНЬ**

**Актуальність теми.** Сучасне суспільство нерозривно пов'язане з цифровими технологіями. Предметом особливої уваги є впровадження нових цифрових інструментів, що зможуть автоматизувати більшість рутинних процесів та зменшити кількість людських помилок.

Для організації ефективного процесу автоматизації управління потрібно комплексно оцінити такі аспекти, як економічна ефективність, джерела фінансування, потенціал підприємства. Автоматизація управлінських процесів з кожним роком збільшує свою актуальність як серед науковців так і керівників. Аналізуючи збільшення темпів розвитку автоматизації можна дійти висновку що багато питань залишаються невирішеними і потребують подальшого поглибленого дослідження.

Дослідженням автоматизації процесів та впровадження цифрових інструментів присвячені наукові праці таких зарубіжних науковців, як: Д. Крейс, Дж. Блумберг та Дж. Манчіні, Дж. Скот Бреннен. Перспективи розвитку цифрових інструментів розглядали у своїх працях і вітчизняні науковці, зокрема: О. Гусева, С. Легомінова, А. Нотаріна, О. Грибіненко, Б. Тетерятник та ін. У роботах цих науковців проаналізовано теоретико-методологічні засади ефективності впровадження цифрових інструментів управління підприємством, досліджено вплив кон'юнктури ринку на специфіку інноваційної діяльності підприємств. Водночас в сучасних умовах динамічних науково-технічних змін потребують подальшого розвитку автоматизації управлінських процесів, які забезпечують інтенсивність реалізації інновацій в сучасних ринкових умовах.

Процес управління — це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів та об'єктів управління, спрямована на досягнення поставлених цілей управління шляхом реалізації певних функцій та застосування відповідних процесів управління [2, с. 17].

Виділимо деякі з них:

- *Бізнес-процеси.* Шляхом створення системи узгоджених, цілеспрямованих та організованих дій через контроль впливу та ресурсів вхідні

дані процесу перетворюються на виходи, тобто результати процесу, що мають цінність для споживача.

- *Звітність*. Перетворення даних про хід виконання проєкту в таблиці та графіки для подальшого планування.
- *Управління ризиками*. Виявлення або планування конкретних непередбачуваних дій, які вплинуть на кінцевий аналіз.
- *Управління документацією*. Забезпечує ефективний спосіб обміну інформацією, знаннями та ідеями між учасниками проєкту.
- *Управління взаємовідносинами з клієнтами*. Основна мета — забезпечити кращий облік, аналіз і взаємодію з клієнтами.
- *Системи планування ресурсів підприємства*. Інтегрують аспекти бізнесу, такі як фінанси, логістика, людські ресурси і складське господарство, оптимізують процеси і надають цілісну інформацію. [3]

Також одним з процесів управління є адміністрування і автоматизація, в якій використовуються інформаційні технології та програмні рішення для полегшення та оптимізації процесів управління організацією або підприємством.

Впровадження цифрових інструментів управління та адміністративних завдань може значно полегшити та покращити роботу на підприємстві, зменшити ризики та підвищити продуктивність. Це включає в себе автоматизацію рутинних завдань, ефективне управління документами, забезпечення ефективності комунікації, управління завданнями та проєктами, аналітику і звітність, управління ресурсами людини (HR), ефективне фінансове управління, забезпечення безпеки даних та мобільний доступ. Для автоматизації управлінських рішень використовуються такі інструменти:

- *Бухгалтерські програми* допомагають автоматизувати облік доходів та витрат, розрахунок податків і складання фінансової звітності.
- *Системи кадрового управління* спрощують процеси найму, звільнення, обліку робочого часу, оплати праці та інших аспектів управління персоналом.
- *Електронний документообіг* дозволяє замінити паперову документацію електронними версіями, що сприяє збереженню часу та ресурсів.
- *Програми для управління ризиком* відображає процес прийняття, реалізації та моніторингу управлінських рішень з метою мінімізації негативного впливу ризиків на організацію [1].

Таким чином, автоматизація управлінських процесів відіграє важливу роль у розвитку технологій та впровадження цифрових інструментів, які полегшують роботу персоналу. Автоматизація управлінських процесів сьогодні вимагає використання нових цифрових інструментів. Основна мета автоматизації — створити інформацію, яка допоможе керівництву планувати, контролювати та приймати рішення. Аналізуючи інструменти управлінського процесу можемо дійти висновку, що ці інструменти допомагають підприємствам оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та приймати більш ефективні управлінські рішення. Важливо враховувати потреби та цілі організації і використовувати управлінські інструменти для досягнення поставлених цілей.

## Література

---

1. Автоматизовані системи управління персоналом. 2022. URL: Автоматизовані системи управління персоналом — Вікіпедія (wikipedia.org).
2. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Менеджмент і адміністрування: навч. посіб. Ч. II. Менеджмент. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 326 с.
3. Кріско Ю. Що таке автоматизація бізнес процесів: визначення, приклади та сервіси. *Snovio*. 2022. URL: <https://snov.io/glossary/ua/business-process-automation-ua/>

### **БАРАНОВСЬКА Віра Миколаївна**

---

*кандидат юридичних наук, доцент,  
професор кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права  
Навчально-наукового інституту права ім. Володимира Великого,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

## ЦИФРОВІ ЗЛОЧИНИ: ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

---

Виникнення і розповсюдження такого явища, як кіберзлочинність набуло статусу транснаціональної загрози.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій поступово трансформує світ. Відкритий та вільний кіберпростір розширює свободу і можливості людей, збагачує суспільство, створює новий глобальний інтерактивний ринок ідей, досліджень та інновацій, стимулює відповідальну та ефективну роботу влади і активне залучення громадян до управління державою та вирішення питань місцевого значення, забезпечує публічність та прозорість влади, сприяє запобіганню корупції. Саме ці слова є першими, які визначені в “Загальних положеннях” Стратегії кібербезпеки України [1].

Загалом термін інформаційне суспільство виник набагато раніше ніж інформаційні злочини пов’язані з ним.

Перші дослідження цього поняття зустрічаються в працях американських вчених таких як Фріц Махлуп та Деніел Белл. Отже, ще в 30-х роках минулого століття вже розуміли важливість інформаційних технологій. Але ще тоді не розуміли, що з подальшим розвитком і поглибленням інформаційного прогресу людству доведеться боротися з інформаційною злочинністю. Стрімкий розвиток високих технологій (high technology), в тому числі інформаційних технологій (information technology – IT) значно підвищує та полегшує якість життя сучасного суспільства, проте має і низку негативних факторів таких, як сприяння інформаційним злочинам. З 1991 року за класифікатором Інтерполу 1991 до інформаційних злочинів належать[1]:

- QA — Несанкціонований доступ та перехоплення.
- QD — Зміна комп’ютерних даних.

- QF — Комп'ютерне шахрайство.
- QR — Незаконне копіювання.
- QS — Комп'ютерний саботаж.
- QZ — Інші комп'ютерні злочини [4].

Усе це можна назвати одним словом кіберзлочинність. Кіберзлочинність (cybercrime) — це злочинні дії, які відбуваються в віртуальному інтернет-просторі за допомогою інформаційних технологій. На жаль єдиного офіційного визначення цього поняття не має ні в Україні, ні за кордоном. На сайті Інтерполу навіть зазначено той факт, що незважаючи на відсутність єдиного універсального визначення кіберзлочинності, правоохоронці загалом вирізняють між двома основними видами злочинів, пов'язаних із Інтернетом: це розширений комп'ютерний злочин (або високотехнологічна злочинність) — вишукані напади на комп'ютерне обладнання і програмне забезпечення та злочинність, пов'язана з кіберзахопленням. Багато “традиційних” злочинів активізувалися з появою Інтернету, — злочини проти дітей, фінансові злочини та навіть тероризм [5].

Європейське співтовариство також не залишило поза увагою дану проблему і також визначає, що кіберзлочинність — це є інформаційна злочинність, яку можна класифікувати як злочини, специфічні для Інтернету, — такі як напад на інформаційні системи або фішинг (наприклад, фальшиві веб-сайти банку, щоб вимагати паролі, які дозволяють отримувати доступ до банківських рахунків жертв), інтернет-шахрайство (масштабне шахрайство), яке може здійснюватися такимим способами, як крадіжка особистих даних, фішинг, спам, шкідливий код та незаконний контент в Інтернеті, включаючи матеріали про сексуальне насильство дитинства, підбурювання до расової ненависті, підбурювання до терористичних актів та прославлення насильства, тероризм, расизм та ксенофобія [2].

Нині кіберзлочинність становить надзвичайну небезпеку як для всього світу. Існує низка факторів, які сприяють розвитку кіберзлочинності, зокрема, низький соціально-економічний рівень певної держави, недосконалість законодавчої бази, корумпованість суб'єктів владних повноважень, військові конфлікти, відсутність міжнародних партнерських домовленостей у співпраці щодо подолання кіберзлочинності тощо.

Зауважимо також, що зростання кіберзлочинності є наслідком не лише вищезазначених факторів, а й результатом попиту на протиправні дії, які приносять злочинцям надприбуток. Це — обіг наркотичних засобів та психотропних речовин і їх прекурсорів; розповсюдження дитячої порнографії та снафф-відео; різна закрита (заборонена) інформація; наукові розробки; послуги в легалізації фінансового шахрайства; продаж і лізинг обладнання для підробки грошей та документів; продаж зброї, вибухових речовин та вибухових пристроїв; послуги кілерів, хакерів, кур'єрів; чорний ринок трансплантатів органів, а також інших анатомічних матеріалів людини; обіг контрафактної фармацевтичної продукції і багато іншого.

Серед кіберзлочинців надзвичайно популярним є DeepWeb — це частина Інтернету, яка не індексується переважною більшістю браузерів, тому

користувачі не ідентифікуються в системах, що забезпечує достатньо високий рівень анонімності. В DeepWeb можна потрапити за допомогою програм: “TOR”, “AdvOR”, “SoftEther VPN Client”, “JonDonym” та інших. Також розробляються нові програми-аналоги програми “TOR”, наприклад: “Vuvuzela”, “Alpenhorn”, “Aqua”, “Herd”, “Dissent”, “Riffle”. За непідтвердженими даними, існують і більш таємні рівні Інтернету, ніж DeepWeb. Але навіть потрапивши до “глибинного Інтернету” певного рівня, користувачу залишається недоступною переважна більшість інформації. Для входу на певні сайти потрібні спеціальні посилання. Оплата послуг відбувається за допомогою крипто-валюти на спеціальних електронних платіжних платформах. Тобто, враховуючи вищезазначене, стає цілком зрозумілим, що Інтернет не лише дає змогу злочинцям швидко знаходити “покупців” у всьому світі (що надає таким злочинам статус транснаціонального характеру), але й створює можливість отримати високий рівень анонімності (конфіденційності). Масштаби кіберзлочинності вражають [3].

Якщо підсумувати, то виходить, що такі держави як Україна є надзвичайно комфортним майданчиком для кіберзлочинців, оскільки мають дуже низький рівень захищеності і характеризуються відсутністю правового поля для вирішення цих проблем. Низький рівень відповідальності та незначне фінансування на кіберзахист, військові дії на Сході України, роблять уразливими навіть стратегічно важливі об’єкти держави.

Нині розвинені країни витрачають щороку мільярди доларів на інформаційну безпеку (для посилення кіберзахисту) і щорічно ця сума збільшується. Ту ж тенденцію можна спостерігати в приватному бізнесі.

Сильними країнами в сфері інформаційно-комунікаційних технологій прийнято вважати: США, Німеччину, Велику Британію, Китай, Францію, Ізраїль, Японію. Всі зазначені країни мають потужні економічні потенціали.

Першою країною, яка розпочала боротьбу з протиправними діями у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, були США, ухваливши Закон “Про комп’ютерне шахрайство та зловживання” (англ. *Computer Fraud and Abuse Act, CFAA*), який в подальшому оновлювався (18 U.S.C. §1029–1030, §1361) [5], а також посилював покарання. Це — цілком зрозуміло, враховуючи те, що в США значна частка грошей перебуває в безготівковому форматі.

Якщо звернутися до європейського досвіду, то з метою боротьби з кіберзлочинністю, ЄС запровадив законодавство та підтримав оперативну співпрацю, як частину Стратегії кібербезпеки ЄС. Документ “Еластичність, стримування та захист: створення сильної кібербезпеки для ЄС” спирається на подальшу розробку Стратегії кібербезпеки ЄС. Європейська комісія продовжує працювати над ефективним кібернетичним стримуванням в Європі, серед іншого, шляхом сприяння транскордонному доступу до електронних доказів для кримінальних розслідувань [5].

Зважаючи на такий вже наявний досвід розвинутих країн, законодавцям в нашій державі варто задуматися на побудовою ефективного і дієвого правового поля для вирішення ряду проблем, які ми маємо:

Необхідно, зокрема, законодавчо закріпити дефініції (визначення) таких ключових термінів, як: “Цифровий доказ” (англ. *Digital evidence*), “Електронний доказ” (англ. *Electronic evidence*), “Кіберсквоттинг” (англ. *Cybersquatting*), “Кіберсквотер” (англ. *Cybersquat*), “Домейнінг” (англ. *Domaining*), “Хайджекінг” (англ. *Hijacking*), “Манімейкінг” (англ. *Money-making*), “Тайпосквотінг” (англ. *Typosquatting*), “Інтелектуальний кіберсквотінг” (англ. *Intellectual cybersquatting*), “Фішинг” (англ. *Phishing*), “Кіберпростір” (англ. *Cyberspace*), “Віртуальний простір” (англ. *Virtual space*), “Кіберінфраструктура” (англ. *Cyberinfrastructure*), “Кібербезпека” (англ. *Cybersecurity*), “Кіберзахист” (англ. *Cyber-defence*), “Кіберзлочинність” (англ. *Cybercrime*), “Комп’ютерна злочинність” (англ. *Computer-related crime*), “Кіберзалякування” (англ. *Cyberbullying*), Кіберпереслідування (англ. *Cyberstalking*), “Кіберпроступок” (англ. *Cyber-offense*), “Кібердиверсія” (англ. *Cyber-diversion*), “Кібератака” (англ. *Cyberattack*), “Кіберзброя” (англ. *Cyber-weapons*), “Кібертероризм” (англ. *Cyberterrorism*), “Комп’ютерний тероризм” (англ. *Cyber-terrorism*), “Кіберкорупція” (англ. *Cyber-corruption*), “Кібершпигунство” (англ. *Cyber-espionage*), “Кібервійна” (англ. *Cyberwarfare*), “Хакер” (англ. *Hacker*)/“Кіберзлочинець” (англ. *Cybercriminal/Black hat*), “Кібер-угруповання”(англ. *Cyber-grouping*)/“Хакерське угруповання” (англ. *Hacker grouping*), “Комп’ютерний саботаж” (англ. *Computer sabotage*), “Кардінг”(англ. *Carding*), “Вішинг” (англ. *Vishing*), “Скімінг” (англ. *Skimming*)/“Шімінг” (англ. *Shimming*), “Піратство” (англ. *Piracy*), “Онлайн-шахрайство” (англ. *Online-fraud*), “Соціальна-інженерія” (англ. *Social engineering*), “Кардшарінг” (англ. *Card-sharing*), “Мальваре” (англ. *Malware*), “Рефайлінг”, “Протиправний контент” (англ. *Illegal content*), “Криптовалюта” (англ. *Cryptocurrency*), “Блокчейн” (англ. *Blockchain*).

І це далеко не повний перелік. Як бачимо, зазначена термінологія має українськомовне походження.

Позитивний крок вбачаємо в тому, що ця проблема обговорюється в Україні державними установами.

Проте, на нашу думку, з метою досягнення дієвих результатів, потрібна плідна співпраця з іншими країнами. Це, зокрема, включає:

- законодавче закріплення згаданих дефініцій на міжнародному рівні (в міжнародному нормативно-правових договорах з подальшою ратифікацією) для однозначності тлумачення цих термінів в країнах-партнерах;
- посилення відповідальності правопорушників та досягнення узгодження з міжнародними партнерами щодо покарань за протиправні дії в кіберпросторі;
- створення єдиного міжнародного органу з питань кібербезпеки;
- узгодження методики оцінки завданих збитків через протиправні дії у кіберпросторі (така методика має постійно удосконалюватися залежно від технологічного прогресу).

Держави (країни) повинні досягти домовленості з питань щодо законодавства, адже кіберпростір не має кордонів і кіберзлочинність є загальносвітовою проблемою сучасності.

Вважаємо, що з боку державних і політичних діячів України було б доцільно порушити дані питання перед міжнародною спільнотою. Звісно важливим кроком для України стала ратифікація Верховною Радою України (07.09.2005 р.) Європейської конвенції про кіберзлочинність, що була підписана в Будапешті у рамках Ради Європи 23.11.2001 р. 21.07.2006 р. Україна ратифікувала протокол № 1 до Конвенції про кіберзлочинність, який стосується криміналізації дій расистського та ксенофобного характеру, вчинених через комп'ютерні системи. Ухвалення доповнення до Конвенції є реакцією світової спільноти на появу комп'ютерного тероризму, який покликаний завдати шкоду комп'ютерам та/або комп'ютерним мережам керуючись релігійними, політичними, ідеологічними, расовими цілями та мотивами.

Система захисту і покарання в українському законодавстві за злочини, вчинені з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій є надзвичайно м'якою, особливо якщо порівнювати з законодавством США. Кримінальним кодексом України [1] максимальне покарання передбачає, згідно зі ст. 301 “Ввезення, виготовлення, збут і розповсюдження порнографічних предметів”, позбавлення волі на строк до 20 років. Покарання за іншими статтями Кримінального кодексу України щодо злочинів, пов'язаних з інформаційно-комунікаційними технологіями, зафіксовано у [2]: (ст. 176 “Порушення авторського права і суміжних прав”; ст. 190 “Шахрайство”; ст. 200 “Незаконні дії з документами на переказ, платіжними картками та іншими засобами доступу до банківських рахунків, електронними грошима, обладнанням для їх виготовлення”; ст. 231 “Незаконне збирання з метою використання або використання відомостей, що становлять комерційну або банківську таємницю”; розділ XVI “Злочини у сфері використання електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), систем та комп'ютерних мереж і мереж електрозв'язку” та деяких інших актах. Як правило, у справах щодо злочинів, вчинених із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій, правопорушнику в Україні загрожує незначний грошовий штраф або умовне тюрмне ув'язнення (обмеження волі), що дає змогу винній особі продовжувати злочинну діяльність. Не надто втішна ситуація спостерігається і в напрямі комп'ютерно-технічної експертизи — через низький рівень фінансування в Україні бракує фахівців в державних експертних установах.

В Україні витрати на кіберзахист є незначними. Цьому значно сприяють військові дії на Сході країни. Проте не можна стверджувати, що для посилення інформаційної безпеки не робляться кроки з боку держави.

Аналізуючи вищезазначену інформацію, маємо констатувати, що досвід країн-учасниць НАТО поступово запроваджується в Україні, проте цих дій недостатньо без комплексного підходу до питання кібербезпеки, належного фінансування та впровадження нових підходів та методів до захисту кіберпростору.

## Література

---

1. Указ Президента України № 96/2016 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27 січня 2016 р. “Про стратегію кібербезпеки Украї-

- ни” [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/962016-19836>
2. Police Organization [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.interpol.int/Crime-areas/Cybercrime/Cybercrime>
  3. European Commission: Migration and Home Affairs [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/organized-crime-and-human-trafficking/cybercrime\\_en](https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/organized-crime-and-human-trafficking/cybercrime_en)
  4. 18 U.S.C. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.justice.gov/usam/criminal-resource-manual-1001-119> <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/18/part-I/chapter-47>
  5. The 2011 U.S. Department of Defense Strategy for Operating in Cyberspace [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://csrc.nist.gov/groups/SMA/ispab/documents/DOD-Strategy-for-Operating-in-Cyberspace.pdf>
  6. The 2011 U.S. Department of Defense Strategy for Operating in Cyberspace [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://csrc.nist.gov/groups/SMA/ispab/documents/DOD-Strategy-for-Operating-in-Cyberspace.pdf>

**БАРИНГОЛЬЦЬ Сергій Михайлович**

*аспірант*

*ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)”*

*e-mail: [sergbarin@ukr.net](mailto:sergbarin@ukr.net)*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1579-6334>*

---

## **СИЛИ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УКРАЇНИ**

---

### **Ринок системної інтеграції та конкурентне середовище галузі**

Ринок системної інтеграції є одним з важливих секторів галузі інформаційних технологій (ІТ галузі) України. Компанії системні інтегратори забезпечують впровадження сучасних ІТ рішень для забезпечення ефективної роботи підприємств та задоволення потреб громадян України.

Одним з визначальних параметрів стану галузі, а також важливим чинником визначення стратегії роботи компаній на ринку є стан конкурентного середовища.

Рівень конкуренції в галузі має прямий зв'язок з нормою прибутку та інвестиційним потенціалом галузі. Таким чином, інтенсивність впливу конкурентних сил у галузі визначає інтенсивність припливу капіталу і змушує прибуток знижуватися до рівня вільного ринку, стимулюючи цим здатність підприємств утримувати норму прибутку вище середнього рівня [2]. Відповідно, аналіз конкурентного середовища галузі відіграє провідну роль при формуванні стратегії роботи компаній на ринку.

## Модель п'яти сил М. Портера

Однією з найбільш широко використовуваних і відомих методик галузевого аналізу конкуренції є методика п'яти сил М. Портера, яка дозволяє виявити чинники, які мають критично важливе значення для конкуренції в галузі [1; 4].

Згідно з моделлю М. Портера, галузеву конкуренцію визначають п'ять сил, наведених на рис. 1 [2; 3]: постачальники, покупці, потенційні конкуренти, конкуренти в галузі, товари та послуги заміники.

В даній роботі детально розглядається прояв зазначених сил конкуренції для ринку системної інтеграції ІТ галузі України.

### Потенційні конкуренти

Ступінь загрози входження у галузь для нових компаній — потенційних конкурентів залежить від існуючих *бар'єрів входження* у поєднанні з *реакцією конкурентів* [2], аналіз яких наведений в табл. 1.

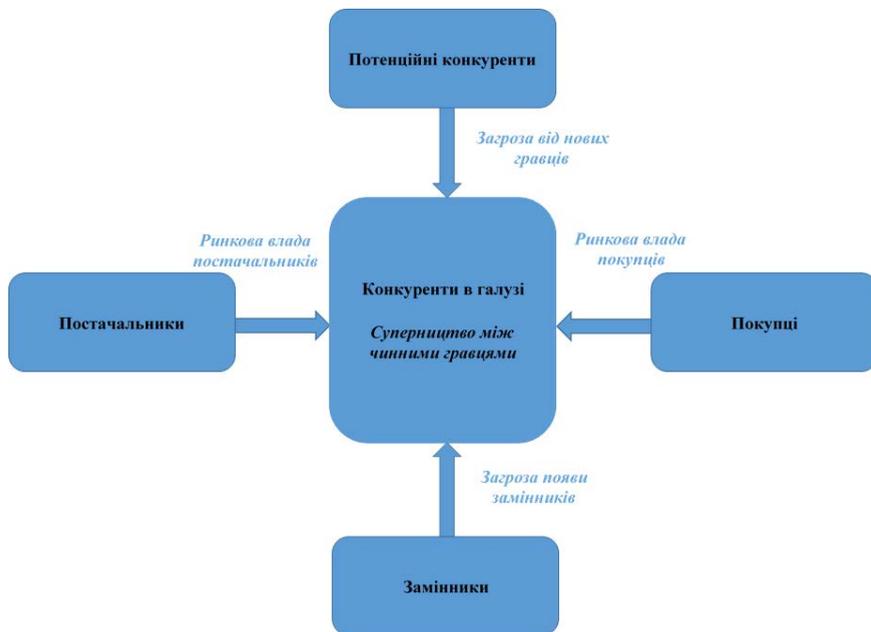


Рис. 1. Сили, які визначають галузеву конкуренцію

Таблиця 1

### Потенційні конкуренти – фактори конкуренції

Фактор конкуренції	Прояв на ринку системної інтеграції	Загроза від нових гравців
1	2	3
<b>Бар'єри входження</b>		
<i>Економія на масштабі</i>	Отримання вигідних цін від вендорів та дистриб'юторів та зниження собівартості власних послуг	Незначна
<i>Диференціація продукту</i>	Виділення та впізнаваність компаній за рахунок компетенцій, досвіду та особливостей рішень	Середня

1	2	3
<i>Потреби у капіталі</i>	Інвестування в компанію для розвитку компетенцій, ресурсної бази	Середня
<i>Витрати перемикання</i>	Додаткові витрати замовника при зміні компанії-інтегратора	Залежить від продукту та проекту
<i>Доступ до оптових та роздрібних каналів збуту</i>	Більшість проектів мають індивідуальний характер роботи з замовником	Значна
<i>Вартісні перешкоди, не пов'язані з масштабом</i>	Патентовані технології, доступ до сировинних ресурсів, сприятливе розташування, державне субсидування – не мають ключового значення для підприємств галузі	Значна
<i>Державна політика</i>	Галузь не має жорстких ліцензійних бар'єрів чи обмежень доступу до ресурсів та сировини	Значна
<b>Реакція конкурентів</b>	Історичні прецеденти жорстких дій конкурентів, наявність у конкурентів значних надлишкових ресурсів для боротьби, обмежені темпи росту галузі та неможливість поглинання ринком нових компаній – проявляються в незначній мірі	Значна

Враховуючи аналіз наведених факторів конкуренції за критеріями бар'єру входження та реакції конкурентів, в цілому *загрозу з боку входження на ринок нових компаній конкурентів можна оцінювати як середню*.

### **Конкуренти в галузі**

Галузева конкуренція розгоряється, коли один або кілька учасників зазнають тиску або бачать можливості покращення своїх позицій. Інтенсивність такої конкуренції є результатом взаємодії низки факторів [2], наведених в табл. 2.

Таблиця 2

### **Конкуренти в галузі – фактори конкуренції**

Фактор конкуренції	Прояв на ринку системної інтеграції	Рівень конкуренції
1	2	3
<i>Чисельність та сила конкурентів</i>	Кілька десятків компаній, збалансовані за розміром, ресурсами та компетенціями. Відсутня надмірна концентрація чи домінування гравців	Значний
<i>Темпи росту галузі</i>	Спади в розвитку галузі пов'язані з зовнішніми факторами	Значний
<i>Рівень постійних витрат або витрат на зберігання</i>	Характеризується невеликим значенням для галузі	Незначний
<i>Диференціація та витрати перемикання</i>	Суттєвий прояв тільки для окремих продуктів чи проектів	Значний
<i>Збільшення виробничих потужностей</i>	Характеризується невеликим значенням для галузі	Незначний

1	2	3
<i>Різноманітність конкурентів</i>	Компанії, в цілому, додержуються схожих підходів роботи на ринку	Середній
<i>Високі стратегічні ставки</i>	В окремі періоди часу окремі гравці ринку визначають для себе амбітні цілі і відповідні високі ставки для їх досягнення	Значний
<i>Бар'єри для виходу</i>	Характеризується невеликим значенням для галузі	Незначний

Враховуючи аналіз наведених факторів конкуренції в галузі, можна зробити висновок, що *рівень конкуренції серед компаній галузі є достатньо високим.*

### **Товари та послуги замітники**

Конкуренція у широкому сенсі відбувається не тільки у межах галузі, а й між усіма фірмами цієї галузі та галузями, які виробляють продукти-замінники [2].

Для більшості рішень галузі системної інтеграції важко визначити наявність продуктів заміників за виключенням окремих випадків. Таким чином, можна вважати, що *загроза з боку появи товарів та послуг заміників на галузь є незначною.*

### **Покупці**

Покупці конкурують із галуззю, змушуючи ціни знижуватися, вимагаючи на ринку продуктів вищої якості чи більшої кількості послуг. Влада кожної з найважливіших для галузі груп покупців залежить від низки характеристик ринкової ситуації та відносної частки її закупівель продукції галузі порівняно із загальним обсягом галузевого випуску [2].

Владу груп покупців визначають фактори [2], наведені в табл. 3.

Таблиця 3

### **Покупці – фактори конкуренції**

<b>Фактор конкуренції</b>	<b>Прояв на ринку системної інтеграції</b>	<b>Влада покупців</b>
1	2	3
<i>Висока концентрація або закупівля значної частки продукції продавця</i>	Для галузі характерною рисою є наявність великих замовників, які мають значну частку закупівель	Значна
<i>Галузева продукція, що закуповується, становить значну частку закупівель або витрат покупця</i>	Проекти галузі є досить об'ємними та становлять значну частину витрат замовників	Значна
<i>Продукти, що купуються в галузі, є стандартними або недиференційованими</i>	В більшості випадків замовник зможе знайти альтернативні аналоги товарів та послуг	Значна
<i>Покупець не несе істотних витрат перемикування</i>	Так, за винятком окремих продуктів та проектів	Значна
<i>Покупець має низький рівень прибутку</i>	Визначається індивідуально, але обмеження бюджетів на закупівлю рішень та послуг наявне в більшості випадків	Значна

1	2	3
<i>Є реальна загроза здійснення покупцями вертикальної інтеграції попередніх стадій виробництва</i>	Тенденцією останніх років стало створення замовниками окремих потужних ІТ підрозділів	Значна
<i>Продукт галузі не впливає на якість продукту чи послуги покупців</i>		Залежить від галузі замовника та проекту
<i>Покупець має у своєму розпорядженні повну інформацію</i>	Покупець дійсно має доступ до великого об'єму інформації щодо рішень та послуг	Значна

Враховуючи аналіз наведених факторів конкуренції, можна зробити висновок, що *влада покупців в галузі є достатньо великою*.

### **Постачальники**

Постачальники здатні проявити ринкову владу над учасниками галузі загрозою підвищення цін або зниження якості товарів та послуг, що постачаються [2].

Владу груп постачальників визначають наступні фактори [2], наведені в табл. 4.

Таблиця 4

### **Постачальники – фактори конкуренції**

<b>Фактор конкуренції</b>	<b>Прояв на ринку системної інтеграції</b>	<b>Влада постачальників</b>
<i>В групі постачальників домінують незначна кількість компаній і рівень концентрації вищий, ніж у галузі, в яку відбувається продаж/постачання</i>	На ринку є домінування обмеженої кількості вендорів та дистриб'юторів та достатньо велика кількість компаній-інтеграторів	Значна
<i>При обслуговуванні галузі постачальники не конкурують з іншими продуктами-замінниками</i>	Вплив товарів-замінників в галузі дуже обмежений	Значна
<i>Галузь не відіграє суттєвої ролі як споживач продукції групи постачальників</i>	Об'єми споживання товарів та послуг ринком України є незначними у порівнянні зі світовими об'ємами продажів основних постачальників	Значна
<i>Продукт постачальників є важливим вихідним ресурсом у бізнесі покупця</i>	Більшість продуктів постачальників є основою рішень, які реалізуються компаніями-інтеграторами	Значна
<i>Продукція групи постачальників диференційована чи створює витрати перемикання</i>		Залежить від продукту та проекту
<i>Група постачальників висуває реальну загрозу вертикальній інтеграції наступних стадій виробництва</i>	Більшість провідних постачальників додержуються принципів та правил непрямих продажів та дистрибуції	Незначна

Враховуючи аналіз наведених факторів конкуренції, можна зробити висновок про *значну владу постачальників в галузі*.

Узагальнена модель конкуренції на ринку системної інтеграції України наведена на рис. 2. Вона характеризується значною владою покупців та постачальників, середнім рівнем загрози з боку нових компаній-конкурентів, низьким рівнем загрози з боку товарів та послуг замінників та високим рівнем конкуренції працюючих на ринку компаній.

Наведений аналіз відображає той факт, що конкуренція в галузі виходить далеко за рамки суто компаній, а включає і сторонні сили, які можуть бути більш чи менш впливовими залежно від конкретних обставин.

Усі п'ять конкурентних сил спільно визначають інтенсивність галузевої конкуренції та прибутковість, при цьому найбільш потужна сила чи сили набувають вирішального значення з погляду формулювання стратегії компанії [2].

Використовуючи наведений аналіз сил конкуренції в галузі, компанії мають можливість формувати свою стратегію роботи на ринку, враховуючи становище компанії стосовно джерел кожної конкурентної сили.

Наведений аналіз демонструє різноманіття та вплив кожного з чинників на конкурентне середовища галузі системної інтеграції України. В цілому, ринок системної інтеграції можна вважати достатньо конкурентним з врахуванням деяких особливостей прояву сил конкуренції, висвітлених в роботі.

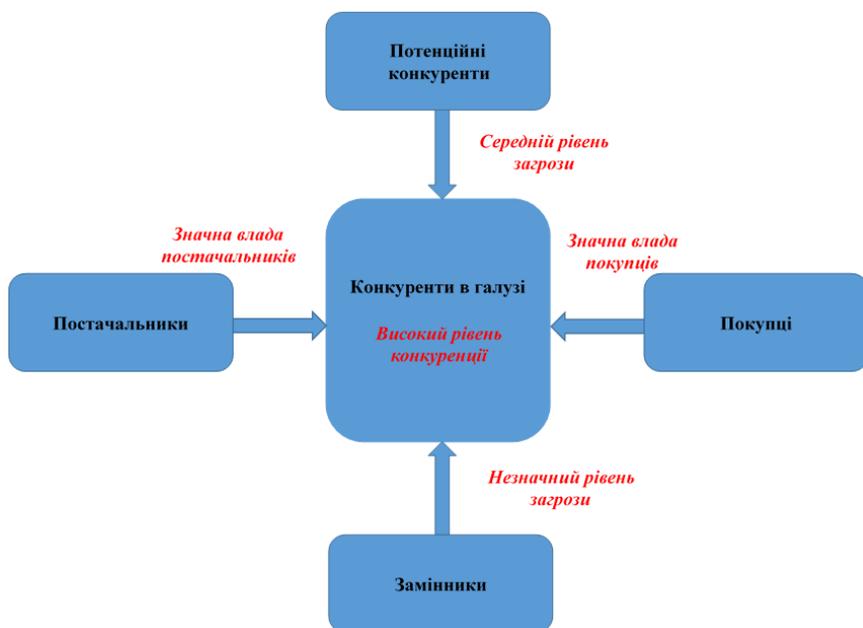


Рис. 2. Узагальнена модель конкуренції на ринку системної інтеграції України

## Література

---

1. *Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
2. *Портер М.* Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів: пер. з англ. К.: Наш формат, 2020. 424 с.
3. *Портер М.* Конкуренція: пер. с англ. М.: Издат. дом “Вільямс”, 2005. 608 с.
4. *Чернявський А. Д., Філіппов М. І.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2011. 234 с.

**БЕРЕЖИНСЬКИЙ Денис Володимирович**

---

*здобувач третього науково-дослідного рівня,*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **МАРКЕТИНГОВА ІНВЕСТИЦІЙНА ЕКОНОМІЧНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ ТА ШЛЯХИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕТОРІВ**

---

Україна — це країна, яка має великий потенціал для приваблення іноземних інвестицій. З її географічним положенням, значними ресурсами та кваліфікованою робочою силою, Україна може стати привабливою дестинацією для іноземних інвесторів. Проте, успішне залучення інвестицій вимагає не лише економічних переваг, але й ефективного маркетингу. У цій статті розглянемо, як маркетинг може сприяти інвестиційній економічній привабливості України.

В контексті інвестиційної економічної привабливості, маркетинг стає інструментом для залучення інвесторів та збільшення їхнього інтересу до країни та є набором стратегій та інструментів, які допомагають розвивати та популяризувати бренд, товари чи послуги [1].

Маркетинг — це потужний інструмент у руках сучасних держав для створення свого образу та залучення іноземних інвестицій. Україна, як країна з багатим історичним спадком, багатими природними ресурсами та обдарованою робочою силою, має великий потенціал для розвитку інвестиційного сектору. Проте успішна інвестиційна економічна привабливість вимагає створення сильного маркетингового бренду України як держави.

Створення сильного бренду для України є важливим завданням у привабленні іноземних інвесторів. Бренд — це не лише логотип або слоган; це комплексний образ країни імідж країни, який включає в себе її культурні, історичні та економічні аспекти. Маркетингові компанії та уряд повинні спільно працювати над створенням позитивного бренду України, який показує

Україну як країну з багатим культурним спадком, що буде сприяти створенню унікальних продуктів та послуг, підкреслювало її переваги і можливості для іноземних інвесторів, надало б їм змогу прозоро оцінити економічний та інвестиційний потенціал.

**Політична стабільність та правова система.** Окрім власного образу, маркетинговий бренд України повинен включати в себе акцент на політичну стабільність та надійну правову систему. Іноземні інвестори шукають країни, де їхні права і інтереси захищені, і де існує стабільність у законодавстві та політиці.

**Інформаційна прозорість.** Іноземні інвестори роблять рішення на підставі інформації про країну, в яку вони розглядають можливість інвестування. Один із ключових аспектів приваблення інвестицій — це інформаційна прозорість. Маркетинг може допомогти забезпечити інформаційну прозорість, яка є критичною для впевненості інвесторів. Важливо надавати надійну статистику та дані про економіку, законодавство, податкову систему та інші аспекти, що стосуються інвестиційного клімату України [2]. Інвестори повинні мати доступ до об'єктивної та актуальної інформації про економічну ситуацію в країні, правовий статус, податкові ставки та інші аспекти, які впливають на їхні рішення. Маркетингові зусилля повинні спрямовуватися на забезпечення інформаційної прозорості та доступності цієї інформації для потенційних інвесторів.

**Розвиток інновацій та технологій.** Сучасний світ вимагає розвитку інновацій та високих технологій. Україна має потенціал стати лідером в інноваційних галузях, таких як інформаційні технології, біотехнології та енергоефективність. Маркетинговий бренд України повинен висвітлювати ці можливості та пропонувати іноземним інвесторам можливість брати участь у розвитку сучасних технологій. Маркетинг може підтримувати розвиток інноваційних галузей в країні. Висвітлення успішних стартапів, інноваційних проектів та дослідницьких центрів може створити позитивний імідж України як країни, що сприяє розвитку нових технологій та ідей [1].

**Інфраструктура та логістика.** Маркетинг також може сприяти розвитку інфраструктури та логістики в країні. Інвестори часто оцінюють наявність сучасної інфраструктури, шляхи та транспортні комунікації, які полегшують їхню діяльність. Маркетингові компанії можуть активно просувати проекти з розвитку інфраструктури та підкреслювати переваги розташування бізнесу в Україні. Інфраструктурні проекти, такі як будівництво нових доріг, портів, логістичних центрів та інших об'єктів, можуть покращити умови для інвестування та розвитку бізнесу.

**Природні ресурси.** Природні ресурси, такі як сільськогосподарські землі, вугілля, газ, ліси, річки та моря, є важливими активами для України. Маркетинговий бренд повинен підкреслювати ці природні ресурси та можливості для їхнього сталого використання. Це може включати екологічні технології та проекти, спрямовані на збереження навколишнього середовища [1].

**Податкові стимули.** Маркетинг може допомогти просувати податкові стимули для інвесторів. Однією з ефективних стратегій маркетингу для при-

вернення інвестицій є акцент на податкових стимулах для іноземних інвесторів. Пропозиції, які включають зниження податкових ставок для певних галузей, податкові кредити та інші фінансові переваги, які можуть зробити Україну більш привабливою для інвестицій [3].

**Історія та досягнення.** Історія України — це ще один ключовий елемент маркетингового бренду. Розповідь про переможців і досягнення в науці, спорті, мистецтві та інших сферах має створювати позитивний образ країни. Важливо акцентувати увагу на успіхах українських компаній, винахідниках, всесвітньо відомих вітчизняних підприємцях та на підприємствах, щоб нагадати, що Україна є сильним гравцем у світовому контексті.

Україна має значний потенціал для приваблення іноземних інвестицій та отримання позитивного досвіду ділової активності. Проте, успіх у цій справі вимагає активних маркетингових зусиль. Створення сильного бренду, інформаційної прозорості, податкових стимулів, розвитку інфраструктури та підтримки інновацій — це лише кілька шляхів, за якими можна підвищити інвестиційну економічну привабливість України. Правильний маркетинговий підхід може робити країну більш привабливою для інвесторів та сприяти її розвитку на десятиріччя.

## Література

---

1. Аналітичний центр ADASTRA. Режим доступу: <https://adastra.org.ua/blog/nacionalnij-brend-ukrayini-kriz-prizmu-spriynattya-derzhavi-za-kordonom>
2. Масштабний національний цифровий проєкт із розвитку підприємництва та експорту, для розвитку та підтримки українського підприємництва на внутрішньому та зовнішніх ринках. Режим доступу: <https://business.dii.gov.ua/>
3. Бренд України, головною ціллю було сформувати позитивний образ України серед міжнародної спільноти, привернути увагу іноземних інвесторів та покращити туристичний потенціал. Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Ukraine\\_NOW](https://uk.wikipedia.org/wiki/Ukraine_NOW)

**БІГДАШ Володимир Дмитрович**

---

*доктор філософії в галузі економіки, професор МКА,  
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу  
ПрАТ “ВНЗ “МАУП”*

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

---

В умовах сучасного динамічного розвитку постіндустріальної (цифрової) економіки важливі функції здійснюються в процесі цифровізації, яка розглядається як впровадження цифрових технологій в усі сфери життя, від

проникнення у промислові виробництва до вирішення задач предметів побуту, дитячих іграшок, одягу тощо. Узагальнено — це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн). Іншими словами, *цифровізація* — це *цифрова трансформація*, перетворення наявних аналогових продуктів, процесів та бізнес-моделей організації, що забезпечить ефективне використання цифрових технологій. При цьому відбувається розвиток цифрових технологій як по кількості так і якості. Згідно з аналітичними звітами Давоського економічного форуму сучасні цифрові технології включають наступні: Інтернет речей, роботизацію та кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, адитивні технології (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, безпілотні та мобільні технології, біометричні технології, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн, зокрема біткоїн, список доповнюється.

Найпопулярніші технологічні рішення, які вже використовуються у страхуванні[4]: big data, штучний інтелект та машинне навчання (20 %), страхування на основі часу використання (“плати коли їздиш”) (13 %), телематика (13 %), страхування для IoT-сфери (інтернет речей) (12 %), робо-едвайзери та чат-боти (10 %), блокчейн (4 %).

Вітчизняні дослідники активно досліджують процеси цифровізації та розвитку ІншурТех, що загалом включають інтернет-страхування[1]. Необхідність віртуального страхування в Україні була викликана спалахом пандемії COVID-19, а в подальшому — війною між РФ та Україною. Виник стан роботи страховиків, коли вони не могли в реальному часі обслуговувати всіх клієнтів, або втрачали якість обслуговування. В сучасних умовах InsurTech вирішує поточні протиріччя шляхом обробки значних обсягів інформації з залученням штучного інтелекту на етапах андеррайтингу, розміщення коштів страховиків, здійснення страхових виплат тощо.

В результаті вітчизняних досліджень отримано висновки щодо економічної сутності поняття “інтернет-страхування”, визначена процедура та основні етапи інтернет-страхування, охарактеризовано основні тенденції розвитку фінансових послуг з інтернет-страхування в розвинених країнах і в Україні, з'ясовано його переваги і недоліки, а також окреслено перспективні напрямки вдосконалення фінансових послуг з інтернет-страхування [1].

На нашу думку необхідно продовжити дослідження інструментів Інтернет-страхування і розглядати більш складну і розширену модель взаємодії між страховою компанією та клієнтом з залученням не тільки інтернету, але і інших ІТ-технологій. На першому етапі розробки можливо використання запропонованого алгоритму бізнес-процесів — продаж страхового продукту, його обслуговування та виплата страхового відшкодування безпосередньо через мережу Інтернет. Можливе використання таких етапів Інтернет-страхування: 1) вибір страхового продукту; 2) розрахунок страхового тарифу, страхової суми та вартості додаткових послуг; 3) заповнення форми та оформлення замовлення; 4) оплата страхового полісу, зокрема за допомогою

банківської карти; 5) отримання страхового поліса на електронну пошту або будь-яким доступним способом [3].

Зупинимося на аналізі прогнозу використання інновації InsurTech для страхової галузі, який надано Waterstreet [5]. Дослідження оцінювало вплив інновацій у сфері страхових технологій, штучного інтелекту (ШІ), машинного навчання та блокчейну.

Переважає більшість учасників опитування вважають insurtech стартапи рушійною силою розвитку страхової галузі. 47 % респондентів вважають штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн основними змінами в сфері страхування майна та нещасних випадків (P&C). Очікується, що ці технології революціонізують різні аспекти галузі, від андеррайтингу до обробки претензій. Ефективне пом'якшення ризиків є ключовою стратегією прибутковості, причому 41 % лідерів галузі вважають це основним рушієм зростання. Дослідження Waterstreet з оптимізмом прогнозує швидкий розвиток страхового сектора. Завдяки Іншуртех, штучному інтелекту та інтеграції даних власники полісів можуть передбачити покращення зв'язку, спрощені процеси розгляду претензій і підвищену увагу до задоволеності клієнтів.

Згідно з даними Gallagher Re впродовж двох кварталів 2023 року інвестиції у глобальний InsurTech сектор скорочуються [2]. При цьому дослідники визначають це як тимчасове явище, особливо в секторі штучного інтелекту в страхуванні. Згідно прогнозам Gallagher Re розмір ринку генеративного штучного інтелекту в страхуванні до 2032 року зросте з 346,3 мільйона доларів до 5,54 млрд доларів та зростатиме на 32,9 % протягом наступного десятиліття.

Зростає конкурентоздатність ключових економік щодо стартапів Іншуртех єдинорогів. Лідерами виступають США (100 мільярдів доларів), Китай (28 мільярдів доларів) та Великобританія (21 мільярд доларів). При цьому Великобританія відзначилася унікальним чином. Враховуючи чисельність населення, британський сектор страхових технологій став світовим лідером з найвищою концентрацією страхових компаній серед великих економік. У Великобританії зараз налічується близько 280 діючих іншуртехів, що забезпечує значну 10 % частку ринку з приблизно 3000 іншуртех компаній у всьому світі. Згідно поточним даним, лише США (близько 1300 стартапів) перевершують британський Insurtech кластер, який має обсяг фінансування 2–3 мільярдів фунтів стерлінгів у 2022 році. В порівнянні з 2015 року відбулося значне (шестикратне!) збільшення сектора Insurtech Великобританії.

При цьому, завдяки штучному інтелекту, страхові компанії оптимізують такі процеси, як автоматизація претензій, маркетинг і залучення клієнтів. Вважається, що сучасний темп розвитку страхового ринку спричинено експоненційним зростанням технології генеративного штучного інтелекту. Страховики використовують можливості штучного інтелекту для оптимізації операцій, покращення моделей оцінки ризиків і надання персоналізованого досвіду клієнтам. Можливості генеративного штучного інтелекту, який генерує нову та цінну інформацію, готові використовувати в економіці, але конкретний вплив цих технологій на процеси ще необхідно вивчати. Дослід-

ники визначають, що в сучасних умовах Generative AI змінює форму страхування, покращуючи аналіз та управління ризиками, ціноутворення, взаємодію з клієнтами тощо.

## Література

---

1. *Ерастов В. І.* Інтернет-страхування на ринку страхових послуг України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Київський національний ун-т імені Тараса Шевченка. Київ, 2018. 281с. URL: [http://scc.univ.kiev.ua/upload/iblock/3d8/dis\\_Erastov%20V.I..pdf](http://scc.univ.kiev.ua/upload/iblock/3d8/dis_Erastov%20V.I..pdf)
2. Інвестиції у глобальний InsurTech сектор в 2023 році скорочуються. *Insurance TOP*. 2023. № 3. С. 8–9 : веб-сайт. URL: <https://forinsurer.com/files/file00746.pdf>
3. *Пікус Руслана.* Розвиток фінансових послуг з інтернет-страхування. *Вісник Київського національного ун-ту імені Тараса Шевченка*. Серія “Економіка”. 2023. № 3 (158). С. 99–101.
4. Технології: Телематика, BigData, IoT, Штучний інтелект. URL: <https://forinsurer.com/theme/77>
5. Як інновації InsurTech змінюють форму страхової галузі?: Дослідження Waterstreet. *Insurance TOP*. 2023. № 3. С. 9. URL: <https://forinsurer.com/files/file00746.pdf>

## **БЛОБЛОВСЬКИЙ Святослав Володимирович**

---

*аспірант Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом, м. Київ*

## **ЕВОЛЮЦІЯ ЗВІТУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

---

Одним з аспектів, які впливають на діяльність суб'єктів господарювання, є регуляторні вимоги та звітування, яке стосується багатьох напрямів та сфер діяльності.

Зміщення акцентів звітування з суто монетарних метрик до соціальних аспектів є ключовою зміною, яка безпосередньо впливає на цінність інформації та можливість задовольняти потреби суспільства в такій інформації.

В останній час регуляторні вимоги як в світі, так і в Україні щодо звітування, яким мають слідувати суб'єкти господарювання (організації), суттєво зросли — крім вже знайомої та широко застосовуваної фінансової звітності та фінансового звітування (зокрема, Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), або стандартів фінансового звітування, які базуються на подібних концептуальних основах звітування (US GAAP), в корпоративну культуру ввійшли такі поняття, як звітування зі сталого розвитку, Інтегрована звітність, ESG звітність (звітність з екологічних, соціальних та економічних питань від англ. *Environmental, Social, and Corporate Governance*) та звіти з корпоративно-соціальної відповідальності (КСВ).

З огляду на таке розмаїття видів, форма та вимог до звітування, організації не часто можуть вибудувати належний управлінський підхід до того, яким чином визначити пріоритетність та обов'язковість всіх вимог та скільки ресурсів слід виділяти для підтримання та забезпечення функції звітування.

Головна відмінність між ESG і звітністю зі сталого розвитку полягає в адресності звернення — кому призначається інформація [1]. ESG — це концепція, яку використовують інвестори, яка дає їм основу для оцінки ефективності та ризиків організації. Концептуальна основа звітування ESG визначена регуляторами, інвесторами та самими організаціями, що звітують.

З іншого боку, звітність зі сталого розвитку більше фокусується на зацікавлених сторонах (стейхолдерах), таких як працівники, клієнти і акціонери. На відміну від ESG, стандарти сталого розвитку містять науковий базис. Як показали дослідження, впровадження ESG звітності приносить суттєвий економічний ефект — слідування вимогам стандартів та очікуванням стейкхолдерів має позитивні наслідки для добробуту всіх учасників цього процесу.

З іншого боку, існують ризики негативного використання соціальних ініціатив та використання інструментарію звітування в цьому контексті — так зване “зелене відбілювання” (англ. *Greenwashing*).

Термін “Greenwashing” спочатку був введений видатним екологом Джеймсом Вестервелдом (Jay Westerveld) в есе 1986 року, в якому він стверджував, що готельна індустрія хибно пропагує повторне використання рушників як частину ширшої екологічної стратегії, — коли, насправді, таке використання був впроваджене як захід економії [2; 3]. Наразі цей термін використовується для опису будь-якої організації, яка під час запровадження нових екологічних практик здійснює заходи, що зводяться до економії власних коштів, або простіше кажучи використовує екологічні проблеми у власних бізнес-цілях.

Можна чітко відмітити, що міжнародні інвестори з глобальними інвестиційними портфелями все частіше вимагають високоякісної, прозорої, надійної та порівнянної звітності компаній з питань ESG та сталого розвитку. З метою задоволення цього запиту 3 листопада 2021 року Довірені особи Фондації МСФЗ (IFRS Foundation Trustees) оголосили про створення нової ради з визначення стандартів — Ради з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB). Таким чином, Фондація МСФЗ розвиває та підтримує діяльність двох Рад — Ради з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (РМСБО) та Ради з міжнародних стандартів сталого розвитку (РМССР, англ. *International Sustainability Standards Board* (ISSB)).

Згідно зі статутним визначенням, Фондація МСФЗ є неприбутковою організацією суспільного інтересу, яка заснована задля розвитку високоякісних, зрозумілих, застосовних та загально прийнятних стандартів бухгалтерського обліку та стандартів розкриття інформації щодо сталого розвитку.

Роль РМССР, як органу, що встановлює стандарти, полягає в розробці настанов та положень щодо сталого розвитку, які окремі юрисдикції та регулятори можуть прийняти або іншим чином використовувати у своїй нормотворчості.

Метою створення РМССР є просування всеохопної основи глобального характеру щодо формування стандартів сталого розвитку, які забезпечують інвесторів та інших учасників ринку капіталів інформацією щодо ризиків та можливостей, пов'язаних зі сталим розвитком на рівні компаній для допомоги у прийнятті ними обґрунтованих рішень. Взаємозв'язок стандартів звітності з формами звітності та кінцевими користувачами інформації представлено на рис.

В свою чергу, Міжнародна Концептуальна основа Інтегрованої Звітності (The International Integrated Reporting Framework) використовується для прискорення впровадження інтегрованої звітності в усьому світі з метою покращити якість інформації, доступної для надавачів фінансового капіталу, щоб забезпечити більш ефективний і продуктивний розподіл капіталу.

Інтегрована звітність уособлює модель складання та логіку представлення, які засновані на принципах, а не формується на основі певного деталізованого стандарту розкриття інформації та вимірювання. Модель, заснована на принципах, дає змогу кожному суб'єкту господарювання скласти власний звіт, а не використовувати підхід на основі дотримання формальних контрольних списків або чек-листів. Зміна культури представлення інформації має дозволити компаніям доводити до користувачів про створення додаткової вартості краще, ніж просто шаблонне розкриття інформації згідно з Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) [4].

Концептуальна основа інтегрованої звітності визначає інтегровану звітність як “процес, заснований на інтегрованому мисленні, результатом якого є періодичний інтегрований звіт організації про створення цінності протягом певного часу та пов'язане повідомлення щодо аспектів створення цінності”. Інтегрована звітність об'єднує суттєву інформацію про стратегію організації, управління, продуктивність та перспективи таким чином, щоб відображати комерційний, соціальний та екологічний контекст, у якому вона працює. Він надає чітке та стисле уявлення про те, як організація демонструє управління та як вона створює цінність зараз і в майбутньому [5].

Складність полягає в тому, що суб'єкт звітування має приймати власні рішення щодо деталізації та дезагрегації інформації, що включається до звіт-



**Взаємозв'язок між стандартами звітності, формами звітності та кінцевими користувачами інформації**

ності не спричиняючи значної втрати конкурентної переваги шляхом розкриття чутливої інформації. Суб'єкт господарювання має розглянути, яку перевагу конкуренти можуть отримати від інформації в інтегрованому звіті, і збалансувати це з необхідністю розкриття інформації.

Базисом функціонування системи звітування є дані, які використовуються організацією для наповнення таких звітів. Суб'єкти господарювання на даний час знаходяться на різних рівнях зрілості щодо організації та систематизації роботи з даними. В поточних умовах функціонування світової економіки швидкість обробки та доступність для роботи даних є ключовою конкурентною перевагою. Ефект “великих даних” у більшій мірі буде залежати від ефективності управління і використання ресурсів. Країни з крупнішими підприємствами, глобальними зв'язками, з розвинутою інфраструктурою інформаційно-комунікаційних технологій зможуть отримати значно більшу вигоду, ніж ті, що відстають у цих областях [6]. В нинішньому світі ключовим товаром в сучасній системі економічних відносин є інформація, та інновації, які є похідними від наявної інформації.

В результаті проведеного дослідження даного питання можна зробити висновок, що система звітування та концептуальні основи, які регулюють процес звітування суттєво змінилися за останній час. Можна констатувати, що фокус звітування все більше зміщується з суто фінансових показників до показників нефінансового характеру, які формуються на основі соціальних відносин (ESG).

Питання визначення належних метрик та інструментарію вимірювання результатів діяльності організацій стоїть дуже гостро і має враховувати очікування користувачів звітності та суспільства в цілому. Концепція звітування зміщується з історичної фіксації подій, які вже відбулися, до представлення майбутніх оцінок та подій, які мають узгоджуватися з ключовими показниками розвитку.

## Література

---

1. ESG Reporting: How Does It Differ From Sustainability Reporting? *Green Business Bureau*. URL: <https://greenbusinessbureau.com/esg/esg-reporting-and-sustainability-reporting/> (дата звернення: 05.02.2023).
2. *Sebastião Vieira de Freitas Netto Marcos Felipe Falcão Sobral Ana Regina Bezerra Ribeiro & Gleibson Robert da Luz Soares*. Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe*. 2020. № 32. URL: <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3> (дата звернення: 05.02.2023).
3. *Pearson Jason*. Are We Doing the Right Thing? Leadership and Prioritisation for Public Benefit. *The Journal of Corporate Citizenship*. 2010. № 37: С. 37–40. URL: <http://www.jstor.org/stable/jcorpcti.37.37>. (дата звернення: 05.02.2023).
4. The integrated report framework. Association of Chartered Certified Accountants. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-reporting/technical-articles/integrated-report.html> (дата звернення: 18.09.2021).
5. About integrated reporting. *IFRS Foundation*. URL: <https://www.integratedreporting.org/FAQS/> (дата звернення: 18.09.2022).

6. Піжук О. І. Великі дані як основоположний драйвер цифрової трансформації економіки. *Економіка та держава*. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2019/12.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2019/12.pdf) (дата звернення: 18.09.2022).

**БРАТУСЬ Ганна Анатоліївна**

*доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри економіки та управління бізнесом,  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**ГАНГАНОВ Кирило Євгенійович**

*аспірант кафедри маркетингу Навчально-наукового інституту управління,  
економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

---

Маркетологи, які прагнуть створити найкращу цифрову маркетингову стратегію, повинні мати чітке розуміння свого бізнесу, продукту та демографії цільової аудиторії, перш ніж обрати ту стратегію, яка буде найбільш ефективною для реалізації їх потреб.

Розуміння ведення власного бізнесу включає в себе глибокий аналіз місії, цілей і цінностей, що означає визначення, яким чином вироблений продукт або послуга вирішує конкретні проблеми чи потреби вашої цільової аудиторії і яку цінність він надає споживачам. Це є важливим етапом, оскільки допомагає визначити можливості позиціонування продукту або бренду у цифровому просторі.

Після цього, важливо мати ясне уявлення про цільову аудиторію та її демографічні характеристики. Це включає в себе вік, стать, рівень освіти, інтереси та інші фактори, які визначають, хто ваші потенційні клієнти і які канали маркетингу найкраще до них дійдуть.

Завданням маркетолога є об'єднання інформації та розробка стратегії, яка буде націлена на конкретних споживачів, для розвитку свій бізнесу та досягнення поставлених цілей [1].

На більш високому рівні, маркетингова стратегія полягає в процесі визначення конкретних маркетингових цілей. Загальна маркетингова стратегія визначає досяжні цілі для традиційних (друкованих, радіо, телебачення) та цифрових каналів. Використовуючи поставлені стратегії та цілі, маркетологи розглядають різні маркетингові тактики, необхідні для їх досягнення. Слід пам'ятати, що будь-яка стратегія повинна відповідати бренду компанії і позиціонуванню.

Цифрові стратегії, які вже довели свою ефективність [2]:

1. Оптимізація для пошукових систем (Search Engine Optimization, SEO) — це практика оптимізації контенту для покращення позицій в основних пошукових системах. Дотримуючись встановлених стандартів SEO для всього цифрового контенту, організації можуть краще знаходити потенційних клієнтів через основні пошукові системи.

2. Маркетинг у соціальних мережах (Social Media Marketing, SMM) — це практика використання соціальних мереж для досягнення клієнтів та комунікації корпоративних повідомлень. Компанії, які успішно використовують тактики маркетингу у соціальних мережах, можуть досягати клієнтів безпосередньо через їхні обрані соціальні канали.

3. Цифрова реклама — це розміщення рекламних повідомлень компанії в різних онлайн-ресурсах, включаючи пошукові системи та соціальні мережі. Реклама у пошукових результатах і виринаючі оголошення — це приклади цифрової реклами.

4. Реклама з оплатою за клік — це підгрупа цифрової реклами, де компанії розміщують рекламу на сторонньому веб-сайті для залучення онлайн-трафіку. Однак, на відміну від інших видів реклами, компанії платять лише за кожен клік користувача на посиланні.

5. Маркетинг контенту — це використання власних медіа-каналів компанії для привертання потенційних клієнтів. Коли компанії створюють та публікують високоякісний контент регулярно, це допомагає покращити позиції та залучити трафік на їхній веб-сайт.

6. Маркетинг веб-сайту — у межах маркетингу контенту веб-сайт організації є дуже потужним інструментом. Шляхом створення географічно спрямованих та оптимізованих сторінок-посадок, організація може стати авторитетом у своїй галузі та залучити потенційних клієнтів за допомогою ефективних закликів до дії.

7. Електронний маркетинг (Email Marketing) — використовується для взаємодії зі своєю поточною або потенційною аудиторією та розвитку відносин з клієнтами. Послуги електронного маркетингу є потужним інструментом і мають підтвержений успіх.

8. Завантажувальний контент — це підгрупа стратегії веб-сайту, яка надає ефективний спосіб збирання контактної інформації. Компанії можуть створювати високоякісний контент, який можуть безкоштовно завантажити потенційні клієнти, надаючи важливу інформацію для подальшого зв'язку.

Вибір правильної цифрової маркетингової стратегії має критичну важливість для малого та середнього бізнесу, оскільки дані стратегії мають низку істотних переваг та унікальних особливостей, які можуть значно прискорити процес запуску та динамічного росту таких бізнесів.

Серед цих особливостей стратегій цифрового маркетингу слід відзначити наступні [3]:

- Швидкість: Від моменту формулювання маркетингового плану до запуску рекламних кампаній та отримання перших замовлень може пройти всього кілька годин. Це дозволяє миттєво реагувати на ринкові зміни та швидко адаптувати стратегію.

- Точність і персоналізація: Цифровий маркетинг надає можливість доставляти повідомлення саме до цільового споживача з урахуванням його потреб, мотивації, попередньої поведінки та географічного положення. Це сприяє підвищенню ефективності маркетингових кампаній.
- Гнучкість: У цифровому маркетингу можливо суттєво змінювати рекламну кампанію в процесі її реалізації. Наприклад, коригувати повідомлення або медіа-канали в режимі реального часу. Це надає більше контролю над результатами.
- Керованість і аналітика: Цифровий маркетинг дозволяє чітко визначити ефективність рекламної кампанії та її параметри в режимі реального часу. Аналітика надає важливі дані для прийняття рішень та вдосконалення стратегії.
- Глобальність: Цифровий маркетинг не має географічних обмежень. Ви можете досягати аудиторії не лише на локальному рівні, але й глобально, розширюючи свій бізнес за межі регіону.
- Вартість: Цифровий маркетинг часто виявляється ефективнішим з точки зору витрат на цільовий контакт та залучення замовлень. Низькі витрати на рекламу та можливість точно визначити ROI роблять його привабливою стратегією для малого бізнесу.

Отже, існує безліч різних маркетингових стратегій, якими організації користуються щодня. Успішні маркетологи можуть чітко визначити свої цілі та обирати відповідні тактики для їх досягнення, зберігаючи фокус на загальній стратегії та потребах бізнесу.

## Література

---

1. What Is a Digital Marketing Strategy? [Електронний ресурс]. *American Marketing Association*. 2021. URL: <https://www.ama.org/marketing-news/what-is-a-digital-marketing-strategy/>
2. What Are the Most Effective Digital Marketing Strategies? [Електронний ресурс] *Digital Marketing Institute*. 2023. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/what-are-the-most-effective-digital-marketing-strategies>
3. Грамотна digital-стратегія — важлива складова динамічного зростання невеликого бізнесу [Електронний ресурс]. *UCU Business School*. 2020. URL: <https://lvbs.com.ua/news/gramotna-digital-strategiya-vazhlyva-skladova-dynamichnogo-zrostannya-nevelykogo-biznesu/>

**БРАТУСЬ Ганна Анатоліївна**

*доктор економічних наук, доцент, проф. МКА,  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**ДОМРАЧОВ Андрій Павлович**

*аспірант Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

У сучасному цифровому світі, де технології швидко розвиваються, управління економікою стає все складнішим завданням, а цифровізація бізнесу приводить до змін у підходах до управління економічними процесами.

В найближчій перспективі інфраструктура обороту прав на об'єкти цифрової та інтелектуальної власності стане ключовим драйвером оцінки соціально-економічного зростання країни і, як наслідок, впливу країни в світі, буде сприяти розвитком цифрових мереж, трафік яких в значній мірі стимулює рух об'єктів інтелектуальної власності. Вважаємо, що саме зараз в Україні можна швидко, без серйозного суспільного опору і зміни усталених практик вводити нові, атомарні моделі і механізми управління об'єктами інтелектуальної власності. Тому для підвищення конкурентоспроможності держави в тому числі формування нових можливостей науково-технічного та творчого розвитку, потрібно створення якісного механізму економічного стимулювання розвитку інтелектуальної діяльності [1]. Ось деякі аспекти ролі цифровізації в економіці України:

1. Ефективне використання ресурсів. Цифрові технології дозволяють підприємствам ефективніше використовувати свої ресурси, такі як робоча сила, матеріали та обладнання. Наприклад, автоматизація бізнес-процесів дозволяє зменшити людський фактор та збільшити продуктивність.

2. Розвиток інновацій. Цифрові технології створюють нові можливості для розробки та впровадження інновацій у різних галузях економіки. Наприклад, впровадження штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей (IoT) сприяє створенню нових продуктів та послуг, що забезпечують конкурентну перевагу підприємствам.

3. Залучення інвестицій. Цифрова трансформація економіки привертає увагу інвесторів, які бачать потенціал розвитку цифрових технологій українських підприємств. Це сприяє збільшенню кількості інвестицій у сферу інновацій та розвиток стартапів.

4. Покращення послуг. Цифрові технології дозволяють підприємствам покращувати якість та доступність своїх послуг. Наприклад, впроваджен-

ня електронної комерції дозволяє клієнтам зручно здійснювати покупки онлайн, а використання аналітики даних допомагає враховувати потреби та пропозиції клієнтів.

5. Створення нових робочих місць. Цифрові технології створюють нові можливості для створення робочих місць у сфері інформаційних технологій та інших пов'язаних індустрій. Розвиток цифрових стартапів та ІТ-компаній сприяє зростанню кількості робочих місць у цих секторах.

6. Розвиток електронної торгівлі. Цифрові технології сприяють розвитку електронної торгівлі в Україні. За останні роки, електронна торгівля має значні зростання, забезпечуючи підприємствам доступ до широкої аудиторії клієнтів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Це дає можливість компаніям просувати свої товари та послуги та залучати більше клієнтів.

7. Підвищення рівня конкурентоспроможності. Цифрові технології дозволяють підприємствам покращити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Завдяки використанню інноваційних рішень та проривних технологій, українські компанії можуть швидко реагувати на зміни в глобальному бізнес-середовищі та вирішувати складні завдання. Розвиток сучасної економіки, заснованої на використанні новітніх технологій, створенні нових матеріалів, аналізі великих масивів даних, розробці нових систем управління призводить до зміни принципів конкурентних відносин [2].

8. Розвиток інформаційного суспільства. Цифрові технології сприяють розвитку інформаційного суспільства в Україні. Забезпечення доступу до швидкого та надійного Інтернету для всіх громадян, цифрова освіта та інші ініціативи сприяють підвищенню рівня технологічної грамотності населення та створенню сприятливих умов для розвитку цифрових навичок.

Інноваційні методи управління економікою в Україні суттєво впливають на бізнес-процеси, конкурентоспроможність підприємств та ефективність економіки загалом. Впровадження цих методів допомагає забезпечити стабільне економічне зростання, привернення інвестицій та підвищення якості життя громадян.

9. Штучний інтелект і машинне навчання. Використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) дозволяє підприємствам аналізувати великі обсяги даних, отримувати цінну інформацію та передбачати тенденції. Наприклад, AI та ML можуть допомогти в аналізі споживацьких звичок клієнтів, управлінні запасами або побудові персоналізованих рекомендацій для клієнтів.

10. Блокчейн та криптовалюти. Впровадження технології блокчейн дозволяє створювати безпечні та надійні системи обміну інформацією. Блокчейн також може бути використаний для створення нових моделей бізнесу, фінансових транзакцій та забезпечення прозорості в економічних відносинах. На додачу до цього, криптовалюти можуть прискорити та забезпечити безпеку фінансових транзакцій.

11. Інтернет речей (IoT). Інтернет речей дозволяє підключати фізичні об'єкти (від машин та пристроїв до датчиків) до Інтернету та обмінювати да-

ними. Це відкриває можливості для управління та моніторингу промислових процесів, підвищення ефективності виробництва та прогнозування несправностей обладнання.

12. Автоматизація та роботизація. Використання автоматизації та роботів допомагає знизити витрати на ручну працю та збільшити продуктивність. Це може включати автоматизацію рутинних бізнес-процесів, використання роботів для оперативних завдань та впровадження автономних систем у виробництві.

13. Аналітика даних та Big Data. Збільшений доступ до великих обсягів даних дозволяє підприємствам проводити аналіз та витягувати цінну інформацію, що полягає в покращенні прийняття рішень та прогнозуванні ринкових тенденцій. Аналітика даних також допомагає виявляти потенційні проблеми та виявляти можливості для оптимізації бізнес-процесів.

Цифровізація економіки України є важливим фактором для розвитку країни, підвищення її конкурентоспроможності та залучення інвестицій. Впровадження інноваційних цифрових технологій дозволяє підприємствам українського бізнесу стати більш ефективними, збільшити свою продуктивність та більш успішно конкурувати на міжнародному ринку.

В Україні на державному рівні визнається необхідність формування цифрової економіки, а цифрові технології розглядаються в якості одного з ключових драйверів сталого розвитку. Цифровізація є пріоритетом для України, тому уряд активно сприяє її розвитку. Головною метою цифровізації визначено у досягненні цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні [3].

Основні цілі цифрового розвитку передбачають, що підсумком її виконання має стати зростання ВВП на 5 %. Крім того очікується прискорення залучення інвестицій в українську економіку що допоможе модернізувати промисловість шляхом створення високотехнологічних виробництв через досягнення цифрової трансформації галузей економіки, сфер діяльності, набуття ними нових якостей конкурентних та властивостей [3].

Незважаючи на воєнний стан, цифрова трансформація та розвиток цифрової економіки в Україні триває та оновлюється. Ведеться робота з інституційного забезпечення цих розробок і створення умов для управлінських інновацій. Особливу роль у такому процесі відіграє участь України у програмі “Цифрова Європа”, метою якої передбачено прискорити економічне відновлення та цифрову трансформацію кожної з країн-учасниць [4].

## Література

---

1. *Братусь Г. А.* Управління інтелектуальною власністю в контексті науково-технічного розвитку економіки України: теорія, методологія, практика. Київ: ДКС центр, 2020. 392 с.
2. *Соснін О.* Цифровізація як нова реальність України. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/>

3. *Пищуліна О.* Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. 2020. С. 228–232. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)
4. *Башилай С. В.* Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2237/2160>

**БРАТУСЬ Ганна Анатоліївна**

*доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри економіки та управління бізнесом,  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**КОЗЛОВА Алла Іванівна**

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

---

Тема розвитку стартапів сьогодні є актуальною не тільки в Україні, а й поза її межами. Дане поняття має англійське походження та в перекладі “start up” означає “запускати, виникати”. Вперше цей термін було використано в журналі *Forbes* у 1976 році, пізніше у журналі *Business Week* у 1977 році. Проте більшої популярності, в тому числі і в Україні, дане поняття набуло у 1990-х роках, під час розповсюдження компаній, бізнес-модель яких ґрунтувалась на роботі в рамках Інтернету, тобто так званих доткомів.

Поняття стартапів розглядають з точки зору різних аспектів, а саме: стартап як процес, стартап як проект, стартап як новостворена організація, стартап як сучасний бізнес з високим потенціалом та стартап як інновація. Такі аспекти дають зрозуміти, що дане поняття є досить широким, різностороннім та одночасно комплексним [1].

Сутність дефініції “стартап”, на нашу думку, найбільш повно розкриває Стів Бланк трактуючи дане поняття як “тимчасову структуру, яка спрямована на пошук і реалізацію масштабованої бізнес ідеї” [2].

За останнє десятиліття зростання української стартап-екосистеми було вражаючим. Українські стартапи створили низку інноваційних продуктів та послуг, починаючи від фінтеху і закінчуючи агротехнологіями та іншими галузями. Однак, незважаючи на досягнення, українські стартапи все ще стикаються з низкою проблем, намагаючись вийти на міжнародні ринки. Ці виклики були визначені як основні перешкоди для зростання та успіху українських стартапів.

Однією з основних проблем, з якою стикаються українські стартапи, є відсутність доступу до фінансування. Незважаючи на те, що існує ряд варіантів фінансування, включаючи місцевий венчурний капітал, іноземний венчурний капітал, краудфандинг та гранти, українським стартапам історично важко залучити інвестиції через сприйняття України як ринку з високим ступенем ризику.

Основним джерелом фінансування української стартап-екосистеми є бутстрепінг, тобто власні кошти підприємців та доходи, які вони отримують. У січні 2022 на це джерело як основне вказали 84 % фаундерів, опитаних проектом “Польсько-український міст стартапів”.

Це, до речі, не є чимось екстраординарним. В середньому в Європі самофінансування є характерним для двох третин стартапів. Однак війна, руйнування логістичних зв'язків, скорочення можливостей споживачів та інші не менш неприємні фактори суттєво скоротили як прибутки стартапів, так і власні заощадження фаундерів. 99 % з них заявили, що потребують фінансової підтримки.

Окрім власних коштів, другим за вагомістю джерелом інвестицій в українські стартапи до початку війни було державне фінансування. Згідно із даними проекту “Польсько-український міст стартапів”, 31 % українських команд отримували гранти на розвиток від Українського фонду стартапів (USF). Цей започаткований у 2020 році державний фонд за два роки своєї роботи профінансував понад 200 проектів майже на \$6,3 млн.

В умовах війни Український фонд стартапів USF разом із урядом зосередилися на підтримці проектів подвійного призначення для підвищення обороноздатності країни та післявоєнної відбудови. В рамках спеціальної програми підтримки надаються гранти у розмірі \$35 000 для стартапів в галузі оборонної сфери, будівництва, кібербезпеки, медицини та підтримки психічного здоров'я, освіти. Це, безперечно, найбільш важливі сфери сьогодні для нашої держави [3].

Попри велику кількість заяв про бажання підтримати українську стартап-спільноту з боку міжнародних інвесторів та іноземних компаній, пошук фінансування залишається досить важкою мандрівкою.

Іншою серйозною проблемою є культурні та мовні бар'єри, з якими стикаються українські стартапи.

Без глибокого розуміння цільового ринку стартапам може бути складно адаптувати свої продукти чи послуги та маркетингові стратегії до місцевих уподобань, що призводить до неправильного прийняття рішень і, зрештою, до провалу.

Російсько-українська війна, що триває в Україні, також є значним бар'єром для українських стартапів. Сприйняття України як ринку з високим рівнем ризику може відлякувати іноземних інвесторів та клієнтів, що ускладнює вихід стартапів на міжнародні ринки.

Попри постійні ракетні удари та атаки дронів-камікадзе, український бізнес продовжує працювати. Більше того, майже 150 000 сміливих підприємців започаткували нові проекти з моменту російського вторгнення. ІТ-бізнес та

технологічні стартапи стали чи не основним драйвером розвитку української економіки та інвестиційної активності у військовий час.

За перші п'ять місяців 2022 року ІТ-сектор України, за даними уряду, отримав від експорту приблизно \$3,2 млрд — це на 27 % більше, ніж за аналогічний період 2021 року, і становить майже половину загального обсягу експортних послуг країни [3].

Галузями, у яких будуть найбільш затребувані інновації від українських стартапів, стануть оборонна сфера та кібербезпека, будівництво та інфраструктура, здоров'я та медицина, освітні проекти, аграрний сектор та зелені технології.

За даними Мінцифри, вже сьогодні майже 30 % усіх заявок на нову грантову програму від Українського фонду стартапів отримують проекти в галузі military-tech. Це стартапи, які виготовляють дрони, програмне забезпечення, продукти у сфері кібербезпеки. Завдяки військовим технологіям ми можемо посилювати наших захисників на полі бою, тримати технологічний фронт, оборонятися та контрнаступати. У пріоритеті усе, що допоможе мінімізувати людські жертви серед наших військових та перемогти у війні. В Україні однозначно є шанс посісти передові позиції у галузі military-tech з шаленою мотивацією та неймовірним людським ресурсом.

Ще перед війною в державі спостерігався бурхливий розвиток на стику технологій, медицини та фармацевтики (HealthTech). Під час війни також затребуваними стали застосунки, спрямовані на надання першої медичної допомоги. Оскільки після закінчення війни особливої уваги потребуватиме ментальне здоров'я захисників та захисниць.

З урахуванням колосальних руйнувань житла та цивільної інфраструктури внаслідок російської агресії, у найближчі роки в Україні безперечно будуть затребувані нові технології з будівництва. Завдяки допомозі держав-партнерів вже створюються архітектурні проекти відбудови українських міст, важливих соціальних та комунальних об'єктів, побудови нових технологічних парків. Так, місцева влада Львова вже оголосила, що хоче побудувати приміщення школи за допомогою технологій 3D-принтингу. У фокусі уваги — швидкість, економність, безпека та екологічність [4].

Україна має великий потенціал та можливості, що стосуються розвитку стартапів у майбутньому, проте їх подальша реалізація можлива лише за умов ефективного втручання держави. Проблемою для України є недостатній рівень підтримки стартаперів з боку держави, низький інвестиційний клімат в країні, а також неоднозначне нормативно-правове забезпечення. Зацікавленість держави в розвитку стартапів, зменшення ризиків та загроз в інноваційній діяльності бізнесу сприятимуть ефективній реалізації потенціалу стартап індустрії під час післявоєнної відбудови України [1].

## Література

---

1. Сак Т. В., Шостак Л. В., Вознюк Ю. С. Розвиток стартапів в Україні: теоретичні аспекти, тенденції, можливості. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. № 65. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure65-7>

2. *Blank S. G. & Dorf B. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. Pescadero, Calif: K & S Ranch, Inc.*
3. Фінансування українських стартапів під час війни: де шукати інвестиції. DOI: <https://dia.dp.gov.ua/yaki-pyat-napryamkiv-dlya-startapiv-budut-zatrebuvani-v-ukra%D1%97ni-pislya-vijni/>
4. *Шкіль Любомир. Які п'ять напрямків для стартапів будуть затребувані в Україні після війни. DOI: <https://ain.ua/2022/11/16/finansuvannya-ukrayinskyh-startapiv-pid-chas-vijny/>*

**БРЮХОВЕЦЬКА Ірина Олександрівна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри фінансів, банківської справи і страхування*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**

---

Сучасний бізнес-світ перебуває у стані постійного розвитку. Інновації стали ключовим фактором, що визначає успіх компанії у довгостроковій перспективі. Однак не тільки продукти або технології потребують інновацій: бізнес-моделі також переосмислюються для адаптації до ринку, що змінюється. Але як інноваційні бізнес-моделі впливають на конкурентоспроможність підприємств?

1. *Адаптація до потреб споживача.* Інноваційні бізнес-моделі часто спрямовані створення цінності споживача. Підходи, такі як “бізнес-модель полотна” або “лінійний конвас”, допомагають компаніям виявити та задовольнити приховані потреби клієнтів, що у свою чергу підвищує лояльність та утримання клієнтів.
2. *Гнучкість та масштабованість.* Інноваційні моделі часто включають елементи гнучкості, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до умов ринку, що змінюються. Крім того, вони забезпечують масштабованість, що дозволяє компаніям легко розширювати свій бізнес без значних додаткових інвестицій.
3. *Диференціація.* З появою нових гравців на ринку та збільшенням конкуренції диференціація стає ключовим фактором успіху. Інноваційні бізнес-моделі дозволяють компаніям виділитися серед конкурентів, пропонуючи унікальну ціннісну пропозицію.
4. *Ефективність ресурсів.* Сучасні бізнес-моделі часто фокусуються на оптимізації використання ресурсів, чи то фінансові, людські чи матеріальні ресурси. Це призводить до зниження витрат та збільшення прибутковості.

5. *Відкриті інновації*. Багато інноваційних моделей включають елементи відкритих інновацій, залучаючи ідеї та рішення із зовнішнього оточення. Це сприяє створенню нових продуктів та послуг, а також співпраці з партнерами та стейкхолдерами.

Інноваційні бізнес-моделі, хоч і надають низку переваг для організацій, можуть також негативно вплинути на конкурентоспроможність підприємства. На нашу думку, головними недоліками є:

- високі витрати на впровадження: впровадження нових бізнес-моделей може вимагати значних капіталовкладень, що може виявитися занадто дорогим для деяких компаній та збільшити їхнє фінансове навантаження;
- ризик помилки при виборі моделі. Не всі інноваційні бізнес-моделі можуть підійти конкретному підприємству або ринку. Помилковий вибір моделі може призвести до фінансових збитків та втрати ринкової частки;
- збільшення складності: інноваційні моделі можуть внести додаткову складність в управління бізнесом, що може ускладнити прийняття рішень та збільшити операційні витрати;
- опір змінам: впровадження нових бізнес-моделей може зіткнутися з опором співробітників або стейкхолдерів, що може уповільнити процес впровадження та зменшити його ефективність;
- старіння технологій: технологічна складова багатьох інноваційних бізнес-моделей може швидко застаріти, що потребує регулярних інвестицій у оновлення та модернізацію.
- залежність від зовнішніх постачальників: якщо інноваційна модель базується на технологіях чи послугах, що надаються третіми сторонами, це може створити залежність від цих сторін та збільшити ризики, пов'язані з можливими порушеннями у постачанні;
- збільшення конкуренції: успішне впровадження інноваційної моделі може привернути увагу конкурентів, які можуть швидко адаптувати аналогічні чи покращені моделі, зменшивши перевагу ініціатора.

В епоху швидких технологічних змін та зростаючої конкуренції інноваційні бізнес-моделі стають не просто бажаними, а й необхідними для підтримки конкурентоспроможності на ринку. Компанії, які усвідомлюють значення інновацій у своїх бізнес-моделях та здатні їх ефективно впроваджувати, набувають значної конкурентної переваги. Хоча інноваційні бізнес-моделі пропонують низку можливостей для зростання та розвитку, важливо ретельно аналізувати всі потенційні ризики та негативні наслідки перед їх впровадженням.

## Література

---

1. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу. *Вісник Національного ун-ту "Львівська політехніка"*. 2008. № 628. С. 29–35.
2. Богма О. С., Болдуєва О. В. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Запорізького національного ун-ту*. 2010. № 3 (7). С. 166–170.

3. *Забурання Л. В.* Економічна ефективність виробництва зерна та шляхи її підвищення в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2014. № 3. С. 55–61 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.agriacta.com/industry/v-ukraine-uvlichilos-proizvodstvo-krup-2017-01-05>
4. *Захарченко В. І.* Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. К.: Центр учбової літ., 2012. 448 с.

***БУРИЛКО Микола Миколайович***

*магістр кафедри економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного управління,  
Поліський національний університет, Україна*

---

## **ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

---

Цифровізація публічного управління та економічних процесів вимагає переходу держав та інститутів влади від вертикальної моделі управління до більш гнучких механізмів організації процесів державно-адміністративної роботи, оскільки сам процес, заснований на інформаційно-комунікаційних технологіях передачі даних між різними суб'єктами, вимагає горизонтальної мережевої взаємодії для якісного досягнення поставлених перед інститутами влади цілей. Соціальні та політичні інститути повинні відповідати рівню технологічного розвитку, людського капіталу, а відносини між владою та суспільством необхідно вибудовувати на основі взаєморозуміння.

Модифікація інститутів влади з урахуванням особливостей Інтернет-комунікації дозволяє відтворювати публічне управління, а також забезпечувати легітимність як “здатність еліти переконувати громадян у тому, що існуючі політичні інститути — найбільш оптимальні для суспільства” [3] у новому комунікативному середовищі. Оскільки нові засоби комунікації змінюють її правила, то колишні комунікативні угоди не можуть застосовуватися до зовнішнього середовища, що змінюється, а значить, інститутам влади необхідно адаптувати свою діяльність.

Використання Інтернет-технологій відбувається в основному зі сторони молодого покоління, тому формування та впровадження в політичне життя онлайн-каналів взаємодії інститутів влади та суспільства сприяють омолодженню складу учасників соціально-політичних процесів. Молодь, беручи участь у політичному житті через Інтернет-ресурси, може робити свій внесок у вирішення суспільно-політичних та соціально-економічних завдань, що підвищує рівень довіри до влади. Такий формат взаємодії з інститутами влади не тільки сприяє її легітимації, а й є одним з каналів політичної соціалізації молоді.

Впровадження елементів нових форм демократії сприяє формуванню нових комунікаційних практик, у зв'язку з чим інститути влади поділяють своїх функцій із суспільством, а також відбувається трансформація комунікативної функції інститутів влади, що потребує адаптації їхньої діяльності до змінних умов комунікаційного середовища. Однак розширюючи простір діяльності у віртуальну реальність, “інститутам влади необхідно перебудувати змістовий контент, який вони транслюють, впроваджувати нові політичні коди у свідомість користувачів, оскільки в Інтернет-просторі формуються нові цінності, ідеї та ідеали, а тому адаптація традиційних цінностей до умов нового комунікативного середовища є одним із завдань інститутів влади для ефективного функціонування в онлайн-середовищі” [1, с. 188].

На наш погляд, однозначно оцінити роль цифрових комунікаційних технологій у процесах взаємодії інститутів влади та суспільства не можна. Вони можуть сприяти змінам у бік розвитку демократії та прозорості функціонування влади та прийняття рішень. Однак інформація, яка з'являється в мережі внаслідок процесів самокомунікації громадян, у тому числі і на майданчиках створення законодавчих ініціатив, подання петицій, скарг та звернень та ін., може стати інструментом не лише подальшої маніпуляції масовою свідомістю з боку інститутів влади, але та зловживання владою та залякування населення. “Чим більше у когось даних, тим більше різних можливостей їх використання” [2, с. 148]. Застосування соціально-психологічного впливу на основі персоніфікованої трансляції інформації з урахуванням психологічних характеристик індивідів з боку інститутів влади сприяє поглибленню соціальної нерівності, а також подальшої ідейної та політичної поляризації соціуму. Крім того, інститути влади, які використовують цифрові майданчики, які не контролюються ними, також змушені підкорятися алгоритмам, а тому їхня комунікативна взаємодія з суспільством може бути обмежена, а також перебувати під контролем з боку власників онлайн-ресурсів.

## Література

---

1. *Гурієвська В. М.* Феномен групового мислення в інформаційній взаємодії. *Дні інформаційного суспільства-2020*: матеріали щорічної наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 20–21 трав. 2020 р.). Київ: НАДУ, 2020. С. 187–189.
2. *Ісакова Т. О.* Політичний флешмоб як форма реалізації нових ідентичностей в інформаційному суспільстві. *Стратегічні пріоритети*. 2012. № 3 (24). С. 144–151.
3. *Лашкіна М.* Нові підходи до комунікації в публічному просторі державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2019. № 1 (13). URL: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2019-1/doc/1/02.pdf3> (дата звернення: 25.08.2023).

**БЯЛОШИЦЬКИЙ Михайло Олександрович** —

*аспірант Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**ГОЛОВАЧ Наталія Василівна**

*науковий керівник, кандидатка педагогічних наук,  
професорка кафедри управління персоналом та економіки праці  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ: ВІД АНАЛІЗУ ДО ПРОГНОЗУ**

Протягом свого еволюційного розвитку людство весь час намагалось зробити всі аспекти своєї життєдіяльності максимально простими, швидкими та зручними, починаючи від винайдення колеса близько 6 тисяч років тому, закінчуючи створенням мобільних додатків в смартфонах, без активного використання яких складно уявити сьогодні життя навіть їх найменшим користувачам.

До недавніх часів намагання оптимізувати різні процеси як на побутовому рівні кожного індивідуума, так і в національних, або навіть світових масштабах, здійснювалось поступово, коли кожен наступний етап розвитку був органічним наслідком попереднього. Проте швидкість та динаміка, з якою зараз змінюються абсолютно всі процедури, порядки, операції в інститутах будь-якої країни світу, сягає небачених раніше до цього масштабів. Такий стрімкий розвиток сьогодні відбувається не лише за рахунок удосконалення, покращення та створення нових адаптаційних можливостей для виробничих процесів в різних секторах економіки, а і за допомогою феноменальної еволюції електронно-обчислювальних машин, починаючи з 1945 року, та діджиталізації, яка стала невід'ємною складовою операційної діяльності будь-якого підприємства.

Обчислювальна техніка пройшла довготривалий шлях еволюції в межах 5 поколінь, яка почалась з моменту винайдення звичайного калькулятора, що максимально спрощував роботу бухгалтерів, фінансистів, або навіть управлінського персоналу, до створення технологій з використанням масштабних інтегрованих схем на базі штучного інтелекту.

Штучний інтелект — це комп'ютерна система, яка має певні ознаки інтелекту, тобто здатна розпізнавати, розуміти, знаходити спосіб досягнення результату, приймати рішення та вчитися [1]. Штучний інтелект допомагає фахівцям вдосконалювати стратегічне планування, управління фінансами, маркетинг, логістику та ін. Він також використовується для прогнозування попиту на товари і послуги, оптимізації виробництва, автоматизації робіт у сфері обслуговування і багатьох інших аспектах економічної діяльності.

Дуже складно на сьогоднішній день знайти галузь в будь-якому секторі економіки, де б не застосовувався штучний інтелект у найкращому його прояві, все більше і більше ресурсів та коштів вкладається в його вивчення. Так, наприклад, Сполучені Штати Америки вже інвестували колосальну 10 мільярдів доларів для того, щоб досліджувати та розвивати технології штучного інтелекту. У Великобританії також залучено близько 1000 докторів наук, які на постійній основі отримують державне фінансування для вивчення можливостей штучного інтелекту та подальшого його застосування на практиці в якомога більшій кількості секторів економіки, починаючи від діяльності кав'ярень та закінчуючи розвідкою космічного простору за допомогою космічних технологій. Науковці попереджають, що вже дуже скоро люди кардинально змінять своє уявлення про можливості таких технологій в усіх сферах економіки [2].

І це не дивно, адже донедавна штучний інтелект мав розум чотирирічної дитини — не можна стверджувати, що це малий показник, але, разом з тим, в своєму інтерв'ю Біл Гейтс для журналу Time заявив, що саме штучний інтелект, що з-поміж усіх сучасних інновацій має найбільший потенціал змінити наше життя і зможе зробити їх більш продуктивним, ефективним, а, відповідно, і легшим [4].

В рамках панельної дискусії, яка відбулась на Всесвітньому економічному форумі в Давосі в 2017 році, коли тема цієї технології вперше вийшла на обговорення глобального, світового масштабу, генеральний директор компанії IBM Вірджинія Рометті зазначила, що дослідження, вивчення та подальший розвиток штучного інтелекту мають проводитись за участю людей, для допомоги яким він розробляється.

“Хто володіє інформацією володіє світом” — всесвітньо відомий вислів, який належить Натану Ротшильду, та набув широко вжитку, коли його вперше застосував Вінстон Черчіль, став основою для концепції розвитку штучного інтелекту. Уміння спрогнозувати як позитивні, так і негативні наслідки від економічної діяльності в часи турбулентності, дослідити різноманітні тенденції, знайти оптимальні моделі розвитку тієї чи іншої складової бізнесу, оптимізуючи при цьому операційні витрати, є ключовою навичкою для управлінців будь-якого масштабу.

Дію штучного інтелекту відчують сьогодні найбільше банківська справа, трейдинг, сервісне обслуговування, інформаційні технології, а також фармацевтична промисловість. На виконання однотипних операцій йде набагато менше часу, оскільки частина з них без проблем автоматизується та “делегується” для вирішення, застосовуючи можливості штучного інтелекту.

Одним з найкращих прикладів застосування штучного інтелекту є самокеровані автомобілі, які розроблені в колаборації всесвітньо відомих компаній-гігантів Google, Honda та Mercedes-Benz, що мають системи безпілотного керування та GPS навігатори. Вважається, що саме автопілотування допоможе значно знизити кількість аварій, які відбувались через людський фактор та неуважність на дорогах.

Також за допомогою штучного інтелекту уже сьогодні є можливість отримати кваліфіковану юридичну консультацію, звернувшись з тією чи іншою проблемою в межах правового поля [2; 3]

Разом з тим, штучний інтелект може становити певну загрозу для можливості подальшого існування ряду професій, адже їх можна буде “роботизувати” без втрати якості. Так, на сьогоднішній день, під ризик уже почала потрапляти медіаіндустрія. Незважаючи на те, що вона по суті є найбільшим тестувальником новітніх технологій в частині написання рекламних текстів, інтерв’ю, статей на абсолютно різні тематики за допомогою штучного інтелекту, зворотнім наслідком може стати подальша відсутня необхідність у професії копірайтера, журналіста, контент-модератора, інтерв’юєра та низки інших.

На питання, чи залишиться необхідність в діяльності усних та письмових перекладачів, зараз також немає однозначної відповіді, оскільки штучний інтелект в цьому напрямі кожного дня “навчається та самоудосконалюється”, більш того, деякі системи розпізнавання мови сьогодні мають підтримку безлічі мовних акцентів та голосового перекладу. ChatGPT має настільки якісний рівень лексики, що він вважається максимально наближеним до людського.

Потрапляють в зону ризику навіть математики, адже штучний інтелект уже зараз допомагає школярам та студентам вирішувати математичні задачі будь-якої складності, а GPT-3 – модель ChatGPT від OpenAI, яка має інтелект максимально наближений до людського, стала справжнім проривом в обробці найбільшої кількості задач практично за всіма тематиками.

Як свідчить історія, суспільство досить складно реагує на зміни в багатьох процесах та певною мірою побоюється їх, оскільки це унеможливорює мати абсолютну впевненість в завтрашньому дні, проте ми живемо в такий час, коли вміння адаптовуватись до різних варіантів розвитку подій, є не просто перевагою, а ключовою необхідністю. Буквально 30 років назад вважалось, що широке застосування інтернет-технологій призведе до масової втрати робочих місць, спричинить кризові явища, погіршить рівень навчання здобувачів освіти, і економісти та вчені мали певні сумніви і побоювання щодо розвитку економіки в цілому в такому ключі. Разом з тим, навіть тоді всі економічні процеси змогли органічно трансформуватись і покращитись в новій реальності без суттєвих втрат, що свідчить про потенційну відсутність ризиків макроекономічних масштабів, які будуть спричинені впровадженням та подальшим розвитком технологій штучного інтелекту.

Таким чином, проведений аналіз та зроблений прогноз показує нам, що у майбутньому штучний інтелект може стати ще більш необхідним інструментом для досягнення стабільного і сталого розвитку економіки, при умові ретельного врахування його потенційних переваг і викликів. Суспільство може бути опором перед змінами у багатьох сферах, оскільки штучний інтелект може становити певну загрозу для можливості подальшого існування ряду професій, а також підсилювати у людей страх невизначеності майбутнього.

## Література

---

1. Штучний інтелект. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Штучний\\_інтелект](https://uk.wikipedia.org/wiki/Штучний_інтелект)
2. Савчук Тетяна. 10 прикладів, як штучний інтелект може змінити ваш спосіб життя. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/29015231.html>
3. Бакін М., Ларченко О. В. Використання штучного інтелекту в сільському господарстві: I Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція молодих вчених та здобувачів вищої освіти присвячена Дню науки. 15 травня 2020 р. Херсон: ХДАЕУ, 2020. С. 31–32.
4. Штучний інтелект: етапи, загрози та стратегії. *Офіційний сайт газети "Open"*. URL: [http://open.kmbs.ua/page.php?\\_lang=ua&section=articles&category=op-manage&id=19925&alias=shtuchnij-intelekt-etapi-zagrozi-ta-strategiji&](http://open.kmbs.ua/page.php?_lang=ua&section=articles&category=op-manage&id=19925&alias=shtuchnij-intelekt-etapi-zagrozi-ta-strategiji&).

**ВЕЛЬГАС Віталій Володимирович**

---

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕСИКАЦІЇ НА НАСІННИКАХ БУРЯКУ ЦУКРОВОГО

---

Комплексне використання засобів захисту рослин — крок до кількісного і якісного збільшення урожаю. Як різновид захисту є десикант.

[1] Десиканти — це хімічні препарати які методом підсушування прискорюють дозрівання культур перед жнивими. Така обробка може проводитися не менше ніж за десять днів перед збором врожаю. Десикація абсолютно безпечна для зерна, насіння та коренеплодів, що дозрівають. Завдяки десикації прискорюється збір урожаю і звільняються посівні площі від основних видів бур'янів і це створює сприятливі умови під майбутні культури у сівозміні.

[2] Як показує практика особливо ефективно використовувати десикацію в період високої вологості повітря в період збирання. Насінники цукрового буряка тривало квітнуть, це може тривати до фази біологічної стиглості насіння. Тому при обмолоті насінників частина незрілого насіння потрапляє до некондиційного, це знижує його якісні показники. Актуальним буде дослідити вплив обробки посівів насінників буряку цукрового гербіцидами Раундап екстра та Реглон Супер 150 Sl, саме на ступінь підсушування рослин насінників, урожайність і якість насіння.

Для проведення досліджень використали батьківський компонент гібриду Верхняцький ЧС 63, які були висаджені за схемою 16 : 4. площа живлення насінників — 70 × 46 см, кількість садивних коренеплодів на один гектар склав 30 тис. шт.

Варіанти досліду висаджувалися за схемою:

1. Контроль (без обробки десикантом);

2. Реглон супер 150 SL — 5 л/га;
3. Раундап Екстра — 2 л/га;
4. Раундап Екстра — 3 л/га.

Площа облікової ділянки 25 м кв., повторність — триразова, витрати робочої рідини — 300 л/га. Обробка насінників проводилася при побурінні на кущах 50 % плодів наплічним оприскувачем. Для контрольного варіанту зрізали насінники і склали у валки при побурінні 60–70 % плодів.

На період збирання густина насаджень на дослідних варіантах становила 19,2–20,1 тис./шт. га продуктивних насінників.

Спостереження показало, що дія двох препаратів вплинула на підсушування рослин не однаково. Період підсушування рослин насінників тривав від 6 до 14 діб залежно від застосованого препарату. Так, після внесення Раундап Екстра листя на насінниках почало в'янути на шосту добу. А при обробці рослин Реглон Супер 150 SL в'янення почалося на другу добу.

Вологість насінин перед обмолотом у досліджуваних варіантах значно відрізнялася і була в межах 9,8–19,0 %, і найнижчою вона була на контролі. При застосуванні Раундап Екстра — 2 л/га вологість становила 19,0 %, що пояснюється підсушуванням лише листя (вологість стебел при цьому становила 58,6 %). Вологість насіння після обмолоту була незначною і знаходилася в межах 15,0–16,8 % відповідно до варіантів досліджень.

Показники продуктивності насінників встановлено в межах 1,49–1,55 т/га. Найнижчим цей показник виявився у варіанті при застосуванні Раундап Екстра — 2 л/га, найвищий з Раундап Екстра — 3 л/га. На контролі урожайність насінників становила 1,50 т/га.

Визначенням якісних показників насіння встановлено вплив десикації на схожість та масу 1000 насінин, на енергію проростання. Так маса 1000 насінин при застосуванні Реглон Супер 150 SL становила 13,8 г, що є найнижчим з досліджуваних варіантів. У варіантах з Раундап Екстра — 2 л/га, найвищий з Раундап Екстра 3 л/га він був найвищим — 16,7–16,5 г відповідно (на контролі маса 1000 насінин складала 15,2 г).

Відповідно у цих же варіантах показники енергії проростання насіння та схожості були найвищими — 78–62 % енергія проростання та 85–87 % схожість.

Отже, проведеними дослідженнями було встановлено: у варіанті з використанням Раундап Екстра — 3 л/га урожайність насіння становила 1,55 т/га, а маса 1000 насінин і їх схожість у варіантах з застосуванням Раундап Екстра 2 л/га та Раундап Екстра 3 л/га була вище контрольного варіанту відповідно на 1,3–1,5 г та 1,7–9,0 %, що пояснюється повільною дією десиканту Раундап Естра на рослини.

## Література

---

1. Марков І. Л., Пасічник Л. П., Гентош Д. Т. Основи наукових досліджень у захисті рослин. Київ : Agrar Media Group, 2013. 263 с.
2. Перелік пестицидів і агрохімікатів, дозволених до використання в Україні. Київ : Юнівест Медіа, 2022. 1024 с.

**ВОЛОХ Єлизавета Сергіївна**

*здобувач вищої освіти,*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**КРИШТАЛЬ Галина Олександрівна**

*науковий керівник, доктор економічних наук, професор,*

*завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ НАВЧАННЯ СТУДЕНТІВ**

---

Однією з ключових причин впровадження цифрових платформ у навчання є потреба відповідати сучасним викликам та тенденціям у сфері освіти. Зростання популярності онлайн-навчання, мобільність студентів та зміна підходів до навчання вимагають нових інструментів, які забезпечують гнучкість і доступність. Цифрові платформи сприяють створенню відкритого освітнього простору, де матеріали та знання є легко доступними для всіх бажаючих. Вони дозволяють вивчати нові предмети, поглиблювати знання та розвивати навички незалежно від місця проживання чи часових обмежень.

Однією з суттєвих переваг цифрових платформ є можливість покращення взаємодії між студентами та викладачами. Функціонал чатів, форумів та віртуальних груп дозволяє створювати сприятливу для навчання спільноту, обмінюватися ідеями та досвідом, а також отримувати швидкий зворотній зв'язок. Цифрові платформи дозволяють створювати індивідуальні навчальні траєкторії для студентів. Алгоритми і штучний інтелект допомагають адаптувати матеріали та завдання під конкретні потреби та рівень знань кожного студента, забезпечуючи ефективніше навчання.

Незважаючи на всі переваги цифрових платформ, існують виклики, такі як нестабільний інтернет-зв'язок у деяких регіонах та потреба в постійному оновленні програмного забезпечення. Проте, з постійним розвитком технологій, ці перешкоди можуть бути подолані, відкриваючи нові перспективи для цифрового навчання в Україні.

### **1. Інтернет-платформи**

Однією з ключових груп цифрових платформ для навчання є інтернет-платформи. Популярні сервіси, такі як Moodle, Google Classroom, або Microsoft Teams, забезпечують високий рівень взаємодії між викладачами і студентами. Вони дозволяють завантажувати матеріали, проводити тести, і вести обговорення.

## 2. Електронні бібліотеки та ресурси

На ринку України також існує багато електронних бібліотек і ресурсів, які спрямовані на надання доступу до навчальних матеріалів. Наприклад, “Е-Книга Україна” або “Наукова електронна бібліотека” допомагають студентам отримувати доступ до актуальних джерел для своїх досліджень та проектів.

## 3. Мовні платформи

Однією з ключових потреб сучасних студентів є вивчення іноземних мов. Цифрові платформи, такі як Duolingo або Babbel, стають популярними інструментами для вивчення мов, дозволяючи студентам навчатися в зручній для них час і темп.

## 4. Технічні платформи для практичних навичок

Для студентів, які вивчають технічні спеціальності, існують спеціалізовані цифрові платформи для отримання практичних навичок. Наприклад, платформа Skillshare пропонує широкий спектр онлайн-курсів від професіоналів у галузі дизайну, програмування та інших сфер.

## 5. Аналітика та відстеження прогресу

Цифрові платформи також надають можливість відстежування прогресу студентів. Системи, які забезпечують аналітику та звіти, дозволяють викладачам та студентам ефективно взаємодіяти та адаптувати навчальний процес під індивідуальні потреби.

Цифрові платформи для навчання студентів в Україні стають необхідністю в умовах швидкої технологічної трансформації. Ці інструменти не лише полегшують доступ до навчальних ресурсів, а й створюють нові можливості для інтерактивного та ефективного навчання. Зростання популярності цифрових платформ свідчить про активний розвиток освітнього сегмента в Україні та важливість впровадження сучасних технологій в навчальний процес.

## Література

---

1. *Апалькова В. В.* Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського ун-ту*. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Вип. 4. С. 9–18.
2. *Коляденко С.* Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 106–107. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua).

**ГАЛУШКО Андрій Сергійович**

магістрант

Міжрегіональної Академії управління персоналом, м. Київ, Україна

Центр дистанційного навчання

**КОВАЛЬ Микола Іванович**

науковий керівник, кандидат економічних наук,

професор кафедри обліку та оподаткування

Навчально-наукового Інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом, м. Київ, Україна

---

## **ОБЛІК, АНАЛІЗ І КОНТРОЛЬ АМОРТИЗАЦІЇ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

---

**Актуальність теми дослідження.** Засоби обчислювальної техніки створювались та удосконалювались так само, як і всі інші прилади, машини і обладнання що, призначались для полегшення праці людини. Удосконалення засобів обчислювальної техніки йшло від простого до складного і було тісно пов'язане зі станом техніки на певному етапі, а також з розвитком певних галузей математики, кібернетики та інших наук.

З позицій користувача кожне удосконалення спрямовувалося, насамперед на підвищення рівня механізації та автоматизації виконання технічних операцій, що часто повторюються; створення нових засобів введення та отримання даних; збільшення обсягу пам'яті; розробки нових носіїв інформації тощо.

Інтенсивний розвиток комп'ютерної техніки дав відповідний поштовх зачаткуванню, а відтак і удосконаленню обліку в умовах цифровізації господарської діяльності підприємств. Значний вплив на ведення бізнесу у розвинутих країнах світу мають електронно-обчислювальна техніка і технології, елементами яких є комп'ютери.

Запровадження комп'ютерної техніки і технологій вплинуло і на ефективність обліку. З'явилася можливість точного розрахунку ліквідності підприємств, довгострокової платоспроможності, оцінки рентабельності активів, капіталу і фондівіддачі.

**Метою дослідження** є висвітлення організації обліку на підприємствах України в умовах цифровізації бізнесу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Єдність інформаційної бази і повний автоматизований технологічний процес забезпечується за рахунок одноразового введення інформації. Інтеграція обробки даних первинного обліку і адаптація програмного забезпечення до потреб користувачів досягається шляхом застосування різних комп'ютерних програм.

Крім того комп'ютерна форма обліку має ряд переваг перед ручною, серед яких основними є вбудовані бухгалтерські знання (в програму вбудовуються правила формування тих чи інших проводок господарських операцій, тобто форма бухгалтерського обліку наповнюється специфічними бухгалтерськими знаннями), паралельне ведення обліку за декількома стандартами (на базі одних і тих же одноразово введених даних можна отримувати декілька систем оцінок та показників, що розраховуються за різними методиками) тощо.

Технологічний процес обробки даних при комп'ютерній формі обліку можна поділити на три етапи.

Першим етапом облікового процесу є збір та реєстрація первинних даних для обробки на комп'ютері.

На другому етапі проводиться формування масивів облікових даних на електронних носіях: Журнали господарських операцій, структури синтетичних та аналітичних рахунків, довідники аналітичних об'єктів, постійне оновлення облікової інформації. Одночасно здійснюється контроль за процесом обробки інформації, записаної в масивах облікових даних.

Заключним етапом процесу є отримання результатів за звітний період на запит користувача або у вигляді реєстрів синтетичного обліку, аналітичних таблиць, довідок з бухгалтерських рахунків, або відображенням на екрані дисплею потрібної інформації.

Застосування комп'ютерів вносить значні зміни до організації документування, які полягають, по-перше, у використанні електронних носіїв первинної інформації, і, відповідно, електронних первинних документів і, по-друге, в автоматичному складанні первинних документів.

Способи обробки облікової інформації, поділяються на три види: паперовий, механізований і комп'ютеризований (автоматизований), в залежності від виду обчислювальної техніки, що застосовується. При цьому перші два методи об'єднуються під загальною назвою "безкомп'ютерний спосіб", маючи на увазі не перелік технічних засобів, а саме спосіб їх використання.

При визначенні способу обробки облікової інформації необхідно чітко поділяти поняття механізації обліку та його комп'ютеризації (автоматизації). Має значення не тільки вид техніки, що застосовується, але й сукупність способів та методів її використання.

При механізації обчислювальна техніка виступає допоміжним засобом для обробки інформації, а при комп'ютеризації технічні засоби стають одними з визначних засобів ведення обліку: суттєві зміни відбуваються в процесі збирання, накопичення облікової інформації, її передачі та отримання звітних показників.

На відміну від механізації, комп'ютеризація обліку базується на системному вирішенні облікових завдань за допомогою комп'ютерів.

*Існує декілька підходів до організації бухгалтерського обліку в умовах його комп'ютеризації:*

- 1) системний підхід до бухгалтерського обліку;
- 2) розробка форм обліку, що орієнтовані на використання комп'ютерів;
- 3) трансформація методу бухгалтерського обліку.

*Обробка економічної інформації клієнта за допомогою комп'ютера має такі переваги перед традиційними методами обробки інформації:*

- надає можливість збільшити ефективність аудиторської роботи, зменшивши при цьому витрати;
- зменшує кількість даних, що обробляються вручну, внаслідок чого в аудитора з'являється час для детальнішої перевірки документів;
- надає можливість розширити сферу аудиторської перевірки, збільшити кількість проведених тестів;
- зниження ризику аудитора, пов'язаного з тестами, вибірковою перевіркою;
- зручність користування: можливість одночасно працювати з багатьма документами та спостерігати, як змінюються показники одного документа відображається на інформації інших, пов'язаних з ним.

Комп'ютерні технології дозволяють використовувати електронний варіант картотек — бази даних. В найпростішому варіанті база даних — це та ж картотека, тільки розташована в пам'яті комп'ютера, що дозволяє шукати документ або групу документів за будь-якою пошуковою ознакою, закладеною при реєстрації: автором документу, виконавцем, темою, датою отримання або складання документа, його номером тощо.

Одна з основних переваг передачі документу безпосередньо з комп'ютера на комп'ютер — це можливість отримати документ в тому вигляді, в якому він був підготовлений, з включеними до нього таблицями, графіками, рисунками тощо.

Комп'ютеризація суттєво змінює процес організації роботи облікового апарату. Єдиним способом ефективної організації діяльності підприємства в сучасних умовах є закладення правил побудови організаційної структури в комп'ютерну систему організаційного управління, адже під час швидкого розвитку підприємства внутрішні документи підприємства доводиться часто змінювати, а висока плінність персоналу може звести нанівець всю роботу. Таким чином, комп'ютеризація управління підприємством є головним фактором, що визначає організацію роботи підприємства та бухгалтерії.

Можливості комп'ютерно-комунікаційної форми обліку дозволяють гнучко розподіляти облікову роботу між працівниками з різних ділянок обліку. Склад облікових завдань залишається незмінним при різних обсягах облікових робіт, але перелік виконавців суттєво відрізняється в залежності від розміру підприємства і, відповідно, обсягу облікової роботи.

Для найбільшої ефективності облікових робіт може передбачатись виділення, найпотужнішого комп'ютера як сервера, на якому зберігається інформаційна база та виконується основна маса обчислень. Подальша реалізація інформаційної технології комп'ютеризованого вирішення завдань бухгалтерського обліку з використанням АРМ на зростаючому підприємстві призводить до необхідності побудови багаторівневої обчислювальної системи, яка ґрунтується на застосуванні АРМ технічних виконавців (первинний облік), АРМ функціональних працівників (ділянки обліку), АРМ керівників.

## Література

---

1. Конституція України, прийнята Верховної Ради № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р.
2. Господарський кодекс України, прийнятий Верховною Радою України від 13.01.2003 р. № 436-IV
3. Податковий кодекс України, № 2755-VI від 2 грудня 2010 року. *Газета "Голос України"*. 04.12.2010.
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-XIV від 16.07.99 р.
5. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України — Постанова ВРУ, грудень 2017 р.
6. *Грабова Н. М., Кривоносов Ю. Г.* Облік основних господарських операцій в бухгалтерських проводках: навч. посіб. 3-тє вид., доп. К.: А.С.К., 2016. 416 с.
7. *Лень В. С., Гливенко В. В.* Бухгалтерський облік в Україні: основи та практика: навч. посіб. 3-тє вид. К.: Центр учбової літ., 2018. 608 с.
8. Управління ресурсами підприємства: навч. посіб. / за ред. Ю. М. Воробйова і Б. І. Холода. Київ: Центр навч. літ., 2014. 288 с.

### **ГВОЗДЄЙ Наталія Іанівна**

---

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки*

*Навчально-наукового інституту економіки та бізнес-освіти*

*Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

## **ОЦІНКА КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЗИЧАЛЬНИКА**

---

В умовах обмеженості власних фінансових ресурсів для більшості вітчизняних підприємств проблема отримання кредитних коштів стає однією з найважливіших не тільки з позицій поточної діяльності, але й перспектив подальшого їх розвитку. Вирішальну роль при прийнятті кредитних рішень відіграє оцінка кредитоспроможності позичальника.

Фінансовий стан позичальника регулярно аналізують, і за результатами такого аналізу може бути переглянутий внутрішній кредитний рейтинг позичальника. Цей аналіз ґрунтується на даних про надходження коштів на рахунок клієнта, останній фінансовій звітності та іншій комерційній інформації позичальника, яку він надає банку, або яку банк отримав іншим чином. Здійснюється розрахунок індикаторів раннього попередження, а саме: ознаки аномальної поведінки/діяльності клієнтів, які потенційно можуть призвести до погіршення профілю ризику клієнта. Також проводиться регулярний моніторинг поточної ринкової вартості застави з метою оцінки її достатності для забезпечення конкретного кредиту. Оцінку застави проводять незалежні компанії — суб'єкти оціночної діяльності, акредитовані в банку або кваліфіковані внутрішні оцінювачі. Крім того, вітчизняні банки

ведуть облік кредитних історій клієнтів, що дозволяє контролювати рівень кредитного ризику на основі роботи переважно з позичальниками, які мають позитивну кредитну історію. Як зазначалось вище, оцінка кредитоспроможності позичальника має на меті саме запобігання виникненню проблемної заборгованості [1].

Банки користуються різноманітними системами, що відрізняються одна від одної передусім складовими фінансового аналізу та алгоритмом розрахунку. Не дивлячись на широку вживаність статистичних методів оцінки, дана група потребує наявності значного масиву вихідних даних та є складною для впровадження у вітчизняних банках. А методи комплексного аналізу хоч і дозволяють швидко і з мінімальними витратами праці обробити великий обсяг кредитних заявок окремих фізичних осіб, проте вимагають постійного оновлення інформації, що може бути доволі вартісним для банку, а також не дозволяє врахувати специфічних особливостей окремих позичальників. Коефіцієнтний аналіз, хоч і є простим у реалізації і не потребує спеціального інформаційного забезпечення, проте нормативні значення багатьох коефіцієнтів не враховують фактичний стан економіки та відображають лише сучасний стан, не враховуючи при цьому динамічні зміни, що підвищує ризик кредитування конкретних юридичних осіб. Тому найбільш оптимальним є створення банком власної методики оцінки кредитоспроможності, яка буде враховувати як рівень економічної і політичної стабільності в державі, так і можливості самого банку, його кредитну політику, пріоритети у роботі, особливості та сегменти позичальників, на які банк в основному орієнтується. Методики оцінювання кредитоспроможності юридичних осіб розвиваються та удосконалюються шаленими темпами в наш час, за рахунок чого набирають популярності нові підходи. Однією з основних тенденцій розвитку систем оцінювання кредитоспроможності юридичних осіб в сучасних умовах є розвиток підходів до проведення кредитного скорингу, який має величезний потенціал для сприяння економічному зростанню світової економіки [2; 3]. Він дозволяє на основі певних характеристик існуючих клієнтів та потенційних постачальників, шляхом підрахунку балів, визначити ризику, пов'язані з наданням кредиту [4].

Однією з основних тенденцій розвитку систем оцінювання кредитоспроможності юридичних осіб в сучасних умовах є розвиток підходів до проведення кредитного скорингу, який має величезний потенціал для сприяння економічному зростанню світової економіки [2; 3]. Він дозволяє на основі певних характеристик існуючих клієнтів та потенційних постачальників, шляхом підрахунку балів, визначити ризику, пов'язані з наданням кредиту [4].

Отже, інформацію для проведення оцінки кредитоспроможності можна розподілити на три групи: інформація, що отримана безпосередньо від клієнта; внутрішньобанківська інформація та зовнішня інформація. Фінансовий стан позичальника — юридичної особи з урахуванням поточного стану обслуговування клієнтом кредитної заборгованості оцінюється банком кожного разу під час укладання договору про здійснення кредитної операції, а у

разі зміни умов договору щодо строків та/або сум — не рідше ніж один раз на три місяці. Оцінювання кредитоспроможності займає ключову позицію не тільки у виборі раціональних форм і методів кредитування, а й при розробленні кредитної політики як кредиторів, так і позичальників, та механізмів їх реалізації.

## Література

---

1. Фінансова звітність банку АТ КБ “Приватбанк” за 2020 рік. URL: [https://static.privatbank.ua/files/PB\\_SepUkr\\_2021.03.15\\_Zvit\\_Last\\_n.pdf](https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2021.03.15_Zvit_Last_n.pdf)
2. Alternative Credit Scoring of Micro-, Small and Medium-sized Enterprises. *Hong Kong Monetary Authority*. 2020. URL: [https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-functions/financialinfrastructure/alternative\\_credit\\_scoring.pdf](https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-functions/financialinfrastructure/alternative_credit_scoring.pdf).
3. Credit scoring approaches guidelines. *World Bank Group*. 2019. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/935891585869698451-0130022020/original/CREDITSCORINGAPPROACHESGUIDELINESFINALWEB.pdf>
4. *Бобиль В.* Сучасний ризик-менеджмент у банківській діяльності: теоретичний аспект. *Вісник Національного банку України*. 2008. № 11. С. 28–32.

**GIRCHENKO Tetiana**

---

*PhD in Economics, Professor, National aviation university*

**TKACH Kateryna**

*National Aviation University*

## THE IMPORTANCE OF COMPETITION FOR CUSTOMERS AND COMPETITIVE ADVANTAGES FOR COMPANIES

---

Healthy market competition is fundamental to a well-functioning economy. Basic economic theory demonstrates that this leads to lower prices, higher quality goods and services, greater variety, and more innovation when companies have to compete for customers.

Competition is an important aspect of any market system because it promotes innovation, efficiency and productivity. The presence of competition allows customers to have a choice in choosing goods and services, and encourages businesses to lower prices and improve quality in order to attract and retain customers. Increasing enterprise competitiveness by studying consumer needs and developing ways for their effective satisfaction are actual and open aspects for modern researches. Changes that take place in the marketing environment shape the consumer behavior, form the demand for ecological products and services, transform the market players corporate culture. In the frame of globalization and strengthening of international competition, environmentally responsible marketing establishment, support and development are created [1–3].

Market competition plays a critical role in promoting economic efficiency, driving innovation, and benefits customers in several ways:

1. Lower prices. Competition between businesses usually leads to lower prices for goods and services. When multiple companies compete for customers' business, they are motivated to offer better prices and value to attract and retain customers. This benefits customers by providing them with more affordable options and increasing their purchasing power. Competition encourages firms to increase their efficiency, which leads to lower costs of production, which can lead to lower prices for customers.

2. Improving quality. In a competitive market, businesses seek to differentiate themselves by offering higher quality products and services. To gain a competitive advantage, companies invest in research and development, innovation and product improvement. This focus on quality improvement benefits customers as they gain access to better and better products or services over time.

3. Innovation and creativity. Competition drives innovation and encourages businesses to develop new ideas, technologies and solutions. Companies are constantly looking for ways to outperform their competitors, which leads to the development of revolutionary products, improved processes and innovative business models. This innovation not only stimulates economic growth, but also provides customers with more choice and better solutions to meet their needs.

4. Customer orientation: In a competitive market, companies must understand customer preferences and requirements and respond effectively to them. They must constantly adapt their offerings, customer service and marketing strategies to stay ahead. This customer-centric approach benefits customers as companies strive to provide customers with the highest quality, personalized solutions and customized products that meet their specific needs.

5. Efficient allocation of resources. Competition helps allocate resources efficiently by rewarding businesses that use their resources efficiently and provide value to customers. In a competitive market, inefficient companies are more likely to exit the market, while efficient companies are rewarded with increased market share and profitability. This improves productivity and ensures that resources are allocated to the most productive use, benefiting both businesses and customers.

6. Market variety. Competition promotes market variety, ensuring that customers have a wide variety of options to choose from. Different businesses compete with each other by offering unique features, styles, or variants of products and services to satisfy diverse consumer preferences. This variety gives consumers more options, allowing them to choose the options that best suit their preferences, budget or specific requirements. Competition promotes innovation by encouraging firms to find new and better ways of producing goods and services. It also encourages firms to invest in research and development to produce new and better products.

7. Consumer empowerment. Competition empowers consumers by giving them the ability to influence the marketplace through purchasing decisions. As companies compete for customer loyalty, consumers have a right to support com-

panies that align with their values, offer better products or services, or offer the best overall value. This enables consumers to shape the market and drive positive change.

8. Encourages continuous improvement. In a competitive market, businesses are constantly striving to outperform their competitors. This pursuit of excellence fosters a culture of continuous improvement. Companies are investing in research and development, implementing new technologies and looking for ways to optimize their operations to gain a competitive advantage. As a result, industry and the economy as a whole are witnessing progress, increased productivity and expanded opportunities.

9. Market efficiency and resource allocation. Competition helps allocate resources more efficiently in the economy. When businesses compete for customers, resources tend to be directed to the most efficient and productive uses. Inefficient companies may struggle to survive or be forced to improve their operations, while more efficient businesses thrive. This efficient allocation of resources helps to maximize productivity and economic results.

10. Consumer education. Competition drives businesses to engage in marketing efforts to increase consumer awareness and educate them about their products or services. Companies invest in advertising, promotion and content marketing to reach their target audience and effectively communicate their value. Such increased awareness benefits consumers by providing them with more information and choices.

11. Market dynamics and adaptability. Competition keeps the market dynamic and constantly evolving. Businesses must be adaptive and respond to changes in market conditions, consumer trends, and competitor strategies. This flexibility encourages companies to stay proactive, make necessary changes and stay relevant in an ever-changing environment.

Competition also creates opportunities for individuals to enter the marketplace and start new businesses. It creates jobs and provides people with a choice of employers and work places. Competition also reduces the need for governmental interference through regulation of business. A free market that is competitive benefits consumers- and, society and preserves personal freedoms [4].

In general, competition in the market encourages enterprises to be efficient, innovative, customer-oriented and responsive to changing requirements. Competition helps create an efficient market system, encourages fair competition, which benefits both businesses and consumers. Businesses that embrace competition and leverage its benefits are more likely to succeed and thrive in their marketing efforts.

Intensification of competition and increased customer requirements for products and services lead to the fact that an increasing number of companies is forced to form intellectual capital in order to more effectively adapt to changes in the external environment and ensure success in competition. Successful companies are those that can find their competitive advantages, adapt to customer requests and create new needs for products and services. Therefore, intellectual capital is important for achieving a company's competitive advantage.

## References

---

1. <https://www.concorrencia.pt/en/benefits-competition>
2. Гірченко Т. Сучасні тенденції розвитку банківської конкуренції та реалізація банками конкурентних переваг. *Регіональна економіка*. 2007. № 3. С. 149–154.
3. Serhii Smerichevskiy, Tetiana Kniazieva, Yuriy Kolbushkin, Irina Reshetnikova and Anna Olejniczuk-Merta (2018). Environmental orientation of consumer behavior: motivational component. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. № 16(2). P. 424–437.
4. <https://ago.mo.gov/civil-division/consumer/antitrust-laws/the-importance-of-competition>

### **ГОЛОВАЧ Наталія Василівна**

---

*кандидатка педагогічних наук,*

*професорка кафедри управління персоналом та економіки праці*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **СУЧАСНИЙ ОНБОРДИНГ: ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

---

Застосування цифрових інструментів для ефективною адаптації персоналу в організаціях є особливо актуальним завданням в сучасних умовах. Правильно розроблена програма адаптації спрямована на надання новому співробітнику можливості швидко втягнутися в робочий процес і корпоративну культуру компанії, мінімізувати або уникнути можливих помилок, пов'язаних із вступом на посаду, оцінити відповідність і потенціал нового фахівця обраній посаді та ін.

В сучасних умовах цифрової трансформації економіки та інноваційності інформаційно-комунікаційних технологій постають нові вимоги до працівників. Цифрова трансформація є впровадженням передових технологій у бізнес-процеси підприємства, при впровадженні яких важливо не тільки встановлювати сучасне програмне забезпечення, але і змінювати підходи до формування корпоративної культури, внутрішніх та зовнішніх комунікацій [1]. Однак найбільш важливим в цьому процесі є адаптація команди до оновлених бізнес-процесів.

Онбординг (з англ. “*onboarding*”) — це процес інтеграції та адаптації нового працівника в організацію або команду [2]. Цей процес спрямований на те, щоб новий співробітник максимально швидко і ефективно ознайомився з компанією, її культурою, цінностями, процедурами і виконуваними завданнями.

Онбординг є важливим напрямом роботи з персоналом, оскільки допомагає знизити плинність кадрів, підвищити задоволеність праці, швидше досягнути продуктивності в роботі, тощо.

Онбординг зазвичай включає в себе такі основні етапи:

- ознайомлення нового співробітника з організацією, її структурою, основними відділами та їх напрямками роботи;
- організація ознайомчої зустрічі з колегами та ключовими працівниками, а також створення можливостей спільної роботи і спілкування;
- ознайомлення з посадовими обов'язками, правами, відповідальністю;
- проведення навчальних сесій і тренінгів, що допомагають засвоїти необхідні навички та знання новачкам щодо виконання роботи;
- ознайомлення з політикою та процедурами в організації: роз'яснення правил внутрішнього трудового розпорядку, включаючи питання безпеки, конфіденційності та інші аспекти роботи в організації;
- проведення систематичної оцінки успішності та прогресу в роботі нового працівника впродовж перших тижнів або місяців роботи.

Протягом останніх кількох років багато компаній стали активно розробляти програми онбордингу для своїх співробітників. Вони усвідомили, що успішна адаптація новачків є ключовою для збереження ефективності роботи команди. Онбординг — це комплексний процес інтеграції нового працівника в організацію та її колектив, який починається ще на стадії найму і може тривати до півроку або навіть більше, залежно від програми адаптації та корпоративної культури [3]. Цей процес зазвичай поділяють на декілька етапів, таких як: преонбординг, перший тиждень, перший місяць, три місяці, півроку та може і довше. Кожен з цих етапів спрямований на досягнення позитивного першого враження, ознайомлення з корпоративними цінностями та місією, відповідність очікувань і реальних обов'язків та інші аспекти. Якщо цей процес побудований правильно, співробітник успішно відчує себе частиною команди і стане більш продуктивним для організації.

Світова економіка та технології швидко розвиваються, і компанії постійно стикаються з новими викликами. Цифрові інструменти адаптації можуть допомогти персоналу швидко відповідати на зміни та адаптуватися до нових умов. Також необхідно зазначити, що це нові можливості для безпеки та конфіденційності, роботи з віддаленими співробітниками. Вони дозволяють підвищити ефективність навчання та розвитку персоналу, створювати індивідуальні навчальні програми, відстежувати прогрес, а також надавати доступ до ресурсів для саморозвитку. Цифрові програми адаптації можуть допомогти забезпечити однаковий доступ до ресурсів та навчальних матеріалів для всіх співробітників, незалежно від їхнього місцезнаходження. Аналітика та відстеження програм адаптації персоналу за допомогою цифровізації тепер більш якісна, що дозволяє оперативного коригувати підходи та вдосконалювати процеси навчання та розвитку. Крім того, застосування цифрових інструментів може допомогти зменшити витрати на навчання та адаптацію персоналу, оскільки вони можуть бути ефективнішими та менш ресурсоемкими у порівнянні з традиційними методами.

Наразі сучасні фахівці шукають можливості для особистого та професійного розвитку. Наявність цифрових інструментів адаптації може бути при-

ваблним фактором для кандидатів і допомогти утримувати талановитих співробітників в організації.

Використання цифрових інструментів онбордингу може значно полегшити і покращити цей процес. Наведемо більш розповсюджені способи, які допомагають впровадити цифровий онбординг:

1. Електронні документи та підписи. Замість паперових документів, нові співробітники можуть заповнювати та підписувати всі необхідні форми та угоди онлайн. Це робить процес швидшим та зменшує паперові витрати.

2. Віртуальні тури та матеріали. З допомогою відео та віртуальних турів нові співробітники можуть ознайомитися з офісом, філіалами або робочою обстановкою ще до приходу на роботу. Це сприяє знайомству з робочим оточенням.

3. Онлайн-навчання. Цифрові навчальні платформи дозволяють організувати навчальні курси і тренінги в онлайн-форматі. Нові співробітники можуть навчатися дистанційно, складати тести та вирішувати завдання онлайн.

4. Віддалена інтеграція. Використання відеоконференцій та спеціальних платформ для спілкування дозволяє проводити віртуальні зустрічі та інтерактивні сесії для новачків, де вони можуть задавати питання та отримувати відповіді.

5. Електронні панелі управління. Організації можуть використовувати цифрові панелі управління для відстеження прогресу нових співробітників, надавати завдання та відмічати досягнення.

6. Онлайн-ресурси для самонавчання. Доступ до онлайн-ресурсів, таких як відео-уроки, статті, інструкції, може допомогти новим співробітникам завоювати необхідні знання та навички у зручний для них час.

7. Мобільні додатки. Розробка спеціальних мобільних додатків для онбордингу може дати співробітникам зручний спосіб отримання інформації та виконання завдань [3, с. 114].

Тепер розглянемо нові сучасніші цифрові інструменти. Наприклад, програма Coloris HRM є потужним інструментом для автоматизації всіх HR-процесів. Звіт від Sapling вказує на значну кількість активностей, пов'язаних із адаптацією, які новачки показують у свій перший робочий тиждень. Цей процес може бути складним, особливо поза офісом, тому автоматизація його стає більш важливою. Наприклад, переведення співробітників на нові посади або нове місце роботи (крос-бординг) в стресових умовах війни, яка триває в нашій країні. Для успішної адаптації в таких ситуаціях також важливо використовувати такі програми та інструменти, які спрощують організацію роботи співробітників, зокрема, це Google, Slack, ClickUp, Asana, Todoist та Wrike, які використовують для полегшення комунікації та управління завданнями.

Автоматизовані процеси онбордингу, які можна побудувати за допомогою програми PeopleHR, дозволяють ефективно управляти процесом адаптації нових співробітників, включаючи планування програм, відстеження виконання завдань і надання доступу до навчальних матеріалів та інструкцій.

За версією Laba (міжнародної школи професійного розвитку) виділяють такі основні елементи сучасного онбордингу: чат-боти; гейміфікація; wel-

come-bonus та welcome-box, ввідні курси; віртуальна і доповнена реальність (AR- та VR-технології) [2].

Завдання використання цифрових інструментів полягають у тому, щоб не тільки ефективно управляти адаптацією персоналу, а й зменшити витрати в матеріальному та часовому еквівалентах, знизити залученість керівників або HR-менеджерів у процеси онбордингу. Усі ці засоби та програми сприяють полегшенню та покращенню процесів адаптації та управління персоналом вцілому.

Таким чином, цифрові інструменти адаптації персоналу є актуальними та важливими для сучасних організацій. Використання цифрових інструментів дозволяє зробити процес онбордингу більш ефективним, зручним та інтерактивним як для нових співробітників, так і для організації в цілому. Онлайн-ресурси та інтерактивні інструменти можуть значно полегшити процес адаптації нових працівників до робочого середовища та корпоративної культури організації.

## **Література**

---

1. *Бей Г. В., Середа Г. В.* Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. Вінниця: ДонНУ, 2019. № 2. С. 93–101.
2. *Коваленко А. В., Середа Г. В.* Цифрові інструменти адаптації персоналу за гібридного формату зайнятості. Режим доступу. <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11279>
3. *Обруч Г. В.* Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С. 113–118.

## **ГОЛОВАЧ Наталія Василівна**

---

*кандидатка педагогічних наук,  
професорка кафедри управління персоналом та економіки праці  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **НЕВМЕРЖИЦЬКИЙ Денис Володимирович**

*магістрант Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **HR-МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

---

Перехід до цифровізації економіки суттєво змінює всі звичайні функції управління персоналом (HR-менеджменту) в сучасних організаціях. У цьо-

му контексті існує чимало проблем, які потрібно вирішувати паралельно з впровадженням інновацій та змінами в стратегії та тактиці управління людськими ресурсами.

Результати проведених досліджень свідчать про те, що існує значний розрив у розвитку між компаніями, які активно впроваджують прогресивні зміни і успішно використовують нові цифрові інструменти і технології для удосконалення процесів HR-менеджменту, та тими, які ще використовують застарілі технології. [1; 2]

Робоча сфера під впливом процесів роботизації та автоматизації постійно трансформується, що з одного боку, може становити і загрозу для компаній у залученні якісних ресурсів, а з другого — відкриває можливості для повного використання потенціалу та талантів наявних працівників. Без використання передових технологій у сфері HR-менеджменту цей процес уповільнюється або повністю втрачає актуальність.

Темпи переходу від класичного до високотехнологічного способу ведення бізнесу поруч з ефективним використанням наявних людських ресурсів є ключовим фактором, що визначає сьогодні конкурентоспроможність компаній. Це також вимагає розробки нової HR-стратегії, яка ґрунтується на активному використанні передових технологій і забезпечує високу продуктивність, інноваційність, гнучкість і адаптивність.

Сьогодні цифровий HR-менеджмент це нові можливості використання соціальних Інтернет-мереж і цифрових платформ, великих обсягів даних, хмарних сервісів, штучного інтелекту, доповненої реальності та спеціальних мобільних додатків. Використання аналітики для прийняття рішень в галузі управління персоналом стає набагато поширеним завдяки доступності великих обсягів даних, що дає можливість ефективніше планувати найм персоналу, оцінювати ризики та передбачати потреби в робочій силі. Необхідно зазначити переваги онлайн-освіту з використанням цифрових технологій, що робить навчання та розвиток персоналу більш доступними та ефективними [3]. Це не тільки дає значні переваги у сфері управління персоналом, але також призводить до посилення крос-функціональності фахівців, розвиток їх компетентності і професійних якостей. Сьогодні роль HR-фахівця в умовах цифрового середовища суттєво змінюється: від традиційного адміністратора до стратегічного партнера бізнесу. Сучасному HR-фахівцю для успішного функціонування в цифровому середовищі вже необхідні професійні цифрові навички [1, с. 19].

У більшості випадків впровадження передових HR-технологій в українських компаніях здійснюється фрагментарно і не завжди систематично. Відзначається значна розбіжність в уявленнях щодо необхідності змін між вищим та лінійним керівництвом, що потребує глибокого аналізу та оцінки ефективності існуючих практик та перегляду підходів до управління людськими ресурсами в новому форматі.

Впровадження цифрових технологій значно змінює традиційні HR-процеси, такі як найм, навчання, оцінка, мотивація та розвиток. Завдяки цифровим технологіям можливе автоматизоване ведення багатьох рутинних

завдань у сфері HR. Наприклад, можуть бути ефективно автоматизовані робота з відбору кандидатів, даними співробітників, звітністю та ін. Оцінка впливу цих змін на ефективність та якість роботи важлива для загального розвитку HR-стратегії [2].

Забезпечення інформаційної безпеки в сфері HR набуває важливості через збільшення обсягу даних, пов'язаних з персоналом, що вимагає посилення заходів з кібербезпеки для запобігання витоку даних та іншим загрозам, зокрема, що стосуються особистих даних працівників.

Використання соціальних Інтернет-мереж та інших цифрових платформ в HR-менеджменті спрямоване на підвищення впізнаваності бренду компанії серед потенційних кандидатів. Цифрове брендування грає важливу роль у залученні та збереженні наявних трудових талантів.

Сфера HR-менеджменту в контексті цифрових технологій вкрай важлива для успішного розвитку бізнесу, підтримки ефективної роботи з персоналом в умовах сучасної стрімкої цифрової трансформації.

Отже, цифровий HR-менеджмент відкриває багато можливостей для досліджень та розвитку нових підходів до ефективного управління організацією в умовах цифрової економіки, що необхідно враховувати в професійній освіті майбутніх фахівців з управління персоналом та практикуючих HR-фахівців і менеджерів, які стикаються з викликами цифрової трансформації. Розвиток нових HR-стратегій і методів у контексті цифрових технологій є необхідним для забезпечення конкурентоздатності та успіху організацій у сучасному світі.

Серед ключових питань, які можуть бути досліджені в рамках цієї теми, може бути більш активне використання штучного інтелекту в HR-менеджменті, розробка гнучких форм роботи, кібербулінг та етика в Інтернет-просторі, адаптація кадрової політики до нових реалій, захист особистих даних та забезпечення приватної інформації про співробітників, залучення нових працівників і утримання досвідченого персоналу тощо.

## Література

---

1. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. / В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук. К.: НАДУ, 2019. 28 с.
5. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittyahram-tsfirova-transformatsiya-poshuku-personalu>
6. *Nataliia Holovach, Gennady Dmitrenko, Ivan Bakhov.* (2020). Digitalization of the Education System: Formation of Personality According to Parameters. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems.* 2020. Vol. 12. 04-Special Issue. P. 849–860. DOI: 10.5373/JARDCS/V12SP4/20201555

**ГОЛОВАЧ Наталія Василівна**

*кандидатка педагогічних наук, професорка кафедри управління персоналом та економіки праці*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**ЯКИМЕНКО Олена Олексіївна**

*магістрантка*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

---

Актуальність обраної теми визначається стрімким розвитком сучасних цифрових технологій, які впливають наразі на всі сфери підприємництва. Експоненціальне зростання нових цифрових технологій суттєво впливає на загальне соціально-економічне життя суспільства і вимагає корінних змін у ментальності людей.

В Україні спостерігається злиття традиційної і електронної торгівлі, що породжує попит на розвиток цифрових навичок у працівників та вимоги до їх міждисциплінарних компетенцій в управлінні бізнесом. В сучасному світі підприємства повинні адаптуватися до цифрових інновацій, і це вимагає змін у навчанні та розвитку персоналу. Із зростанням конкуренції та швидкими змінами на ринку, компанії, які інвестують у навчання та розвиток свого персоналу для розуміння та використання цифрових інструментів, мають перевагу в успішному функціонуванні та розвитку свого бізнесу.

Цифрова трансформація вимагає від сучасних фахівців з навчання та розвитку персоналу більш широких функцій в оцінюванні, навчанні, управлінні професійним і інноваційним розвитком персоналу.

Значущою є також різноманітність форм зайнятості в бізнес-проектах та можливість професійної переорієнтації в різних галузях з використанням інформаційних (включаючи інноваційні) платформи [2].

Сучасні вимоги до роботодавців і кандидатів на посаду спрямовані на розділення корпоративних цінностей підприємства з найманими працівниками. Це супроводжується необхідністю максимальної мобільності персоналу та соціально орієнтованої кадрової політики в стрімких умовах цифрових трансформацій. Важливими аспектами є цифровізація бізнес-процесів, боротьба з кадровим дефіцитом, збільшення мобільності персоналу, акцент на людиноцентричність та зростаюча конкуренція за працівників з розвиненою аналітико-пізнавальною активністю [3].

Навчання та розвиток персоналу у сучасних умовах цифровізації бізнесу є ключовою стратегічною складовою успішного функціонування організацій. Цифровізація, що охоплює впровадження сучасних технологій та інновацій у всі сфери бізнесу, розширює і перетворює підходи до підготовки та розвитку працівників, що включає в себе: аналіз сучасних вимог до кадрового потенціалу; впровадження цифрових навчальних платформ; розвиток м'яких навичок; підвищення кібербезпеки; використання штучного інтелекту; вплив гнучких робочих форм на навчання та розвиток персоналу. Розуміння та ефективна реалізація стратегій навчання та розвитку в умовах постійних цифрових трансформацій стає важливим чинником для конкурентоспроможності організацій у сучасному бізнес-середовищі.

В даний час цифровізація бізнесу передбачає не лише впровадження нових технологій, але й постійну адаптацію персоналу до регулярних змін. Вміння працівників використовувати цифрові технології та розвиток нових навичок, таких як комунікація та креативність, стають невід'ємною частиною успішного навчання та розвитку персоналу в цифровізованому бізнес-середовищі. Підвищення кібербезпеки та більш активне використання інструментів штучного інтелекту для навчання також набувають важливого значення в цьому контексті.

Зростаюча конкуренція на ринку та швидке розширення цифрових можливостей ставлять перед підприємствами завдання підтримання високого рівня компетентності свого персоналу.

На цей час існує багато цифрових програм і Інтернет-платформ для розвитку персоналу компаній. Однак популярність конкретних програм може змінюватися в часі, і вибір залежить від потреб компанії та бюджету. Наведемо декілька популярних цифрових програм, які використовують вітчизняні компанії для розвитку свого персоналу [2]:

- *LinkedIn Learning* — надає доступ до багатьох курсів та навчальних матеріалів з різних галузей;
- *Udemy for Business* — має велику бібліотеку курсів із різних областей, які можуть допомогти працівникам розвивати необхідні навички;
- *Coursera for Business* — дозволяє співробітникам мати доступ до онлайн-курсів від провідних університетів та організацій;
- *edX for Business* — надає доступ до курсів від університетів, шкіл та інших освітніх установ;
- *Pluralsight* — спеціалізується на технічних навчальних програмах для IT-розробників та IT-професіоналів;
- *Skillsoft* — пропонує широкий спектр навчальних ресурсів, включаючи курси, відео та книги;
- *Udacity for Business* — спеціалізується на курсах з технологій майбутнього, таких як штучний інтелект, машинне навчання тощо;
- *Cornerstone OnDemand* — надає навчальні та розвивальні ресурси для управління талантами та розвитку персоналу;
- *Degreed* — допомагає створити індивідуальні навчальні плани для кожного співробітника компанії;

- *SAP Litmos* – спрощує розробку, управління та використання навчальних матеріалів для команди;
- *Adobe Captivate Prime* – відома у світі платформа для навчання та розвитку персоналу;
- *Oracle Learning Cloud* – має набір інструментів для навчання та розвитку персоналу компанії;
- *Talentsoft* – спеціалізується на розвитку та управлінні талантами в компанії.

Таким чином, якісне професійне навчання та розвиток персоналу стають стратегічним завданням для компаній, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах стрімкої цифрової трансформації [1]:

- запровадження цифрових технологій впливає на всі аспекти бізнесу, включаючи спосіб виробництва, маркетинг, обслуговування клієнтів, та вимагає від персоналу постійного оновлення своїх навичок та знань;

- поширюється доступ до навчальних ресурсів в Інтернет-мережі, де здобуваючи освіту в онлайн-форматі персонал може отримувати актуальну інформацію та необхідні навички, не припиняючи трудову діяльність, що є важливим в умовах сучасної цифрової трансформації, де технології змінюються дуже швидко;

- компаніям важливо розробляти власні професійні навчальні програми та організувати ефективне навчання, де персонал може здобути нові знання та навички, що відповідають конкретним потребам компанії;

- розвиток персоналу включає не лише технічні навички, але й особистий розвиток, де, наприклад, менторство та індивідуальні плани розвитку можуть допомогти співробітникам розвивати свої сильні сторони та управляти слабкими.

Таким чином, умови цифрової трансформації вимагають від компаній акцентувати головну увагу на постійному професійному навчанні та розвитку персоналу. Ключові аспекти ефективного професійного навчання мають включати до себе онлайн-навчання, внутрішні навчальні програми, менторство та індивідуальний розвиток, а також гнучкість та адаптивність співробітників. Окрім цього, персонал повинен бути готовий до навчання протягом всього свого життя, оскільки швидкі технологічні зміни вимагають постійного оновлення знань, вмій та навичок. Забезпечення кадрового резерву та створення ефективних мотиваційних систем для самонавчання, інвестиції у розвиток персоналу, а також розробка стратегій управління його розвитком, які враховують особисті потреби та цілі кожного співробітника, стають важливими стратегічними завданнями для компаній у сучасну цифрову епоху.

## Література

---

1. Ремньова Л., Забажанська Т. (2021). Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (25). С. 45–53. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-45-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-45-53).

2. Решетняк О. І., Білоусов Д. В. Особливості підготовки кадрів в контексті цифрової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.92
3. Nataliia Holovach, Ivan Bakhov, Liubov Zgalat-Lozynska. (2019) An innovation-driven model for management personnel development at enterprises. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*. 2019. Vol. 11, 12-Special Issue: 1266 - 1277. DOI: 10.5373/JARDCS/V11SP12/20193335 <https://www.jardcs.org/abstract.php?id=3453#>

**ГОШКОВИЧ Ольга Миколаївна**

здобувачка вищої освіти групи С – 8 -20 –Б1М (4,0з)

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

---

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ДОЗВІЛЛЯ ТУРИСТІВ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

---

Організація дозвілля полягає в тому, що в умовах сучасного економічного ринку, століття жорсткої конкуренції туристичних підприємств, важливим напрямком їх діяльності є ефективна організація дозвілля. У ринковій економіці величезна роль належить індустрії туризму і гостинності. Ця галузь народного господарства покликана бути візитною карткою країни. Крім всього іншого ця галузь приносить великі прибутки і вносить істотний вклад у розвиток національної економіки. Розвиток галузі туризму і гостинності призведе врешті до того, що туристи з усіх країн світу, відвідуючи Україну, дадуть поштовх до розвитку й інших галузей народного господарства нашої країни.

Сфера дозвілля відіграє важливу роль у встановленні туристичного бізнесу, справі залучення людей до туризму, розширення культурного кругозору туристів. Але стан справ України у сфері туризму не відповідає вимогам.

Організацією дозвілля в туристичних комплексах займається спеціальна служба, яка називається “анімаційною”. Саме наявність такої служби, її матеріально-технічне оснащення, кадрове забезпечення залежать від статусу та ролі туристичного комплексу на ринку анімаційно-туристичних послуг, його комерційного успіху та перспектив розвитку.

Збільшити кількість клієнтів конкретного туристичного центру можна не тільки шляхом збільшення кількості готельних номерів, чіткої роботи авіаліній, усунення комунальних проблем, а й шляхом створення умов для комфортного, різноманітного, цікавого відпочинку, забезпечення високоякісного обслуговування дозвілля. З цією метою розробляються програми міжнародних акцій, наукових конференцій, симпозіумів, пропонуються спортивні заходи (кінні прогулянки, парусний спорт, гірський туризм,

екскурсії), азартні ігри, відвідування історичних пам'яток. Різноманітність форм проведення дозвілля є запорукою успішного функціонування всього туристичного комплексу.

Однак програма дозвілля повинна відповідати загальній стратегії розвитку туристичного комплексу. Створена при туристичному комплексі анімаційна служба функціонує відповідно до стратегії розвитку всієї організації і тісно співпрацює з іншими підрозділами: фінансовим, юридичним, кадровим, технічним, службою безпеки. Працівники такої служби не лише розробляють програму роботи з клієнтами, а й беруть участь у формуванні цінової політики закладу, у вирішенні кадрових питань, експлуатаційних, транспортних, туристично-екскурсійних та інших проблем. Плануючи дозвілля, враховують соціально-демографічні особливості туристів — їх національність, вік, чисельність групи і тривалість перебування, культурні особливості, етнічну приналежність, релігійні погляди, традиції та звички тощо. Не зайвим буде проаналізувати мотиви, які спонукають людину до туристичної діяльності, потреби, які вона прагне задовольнити, відвідуючи розважальні заходи (спілкування, творчості, емоційного збагачення, активності, пізнання, відновлення фізичних сил, спокою, естетичної насолоди).

Ефективно організувати дозвілля неможливо без талановитих фахівців аніматорів. “Класичної” освіти для спеціалістів туристичної та індустрії розваг, опанування професійних знань сьогодні недостатньо. Неабияку роль відіграють такі риси аніматора, як тактовність і делікатність, комунікабельність і доброзичливість, вміння “чути” клієнта та оперативно реагувати на його проблеми, витривалість і міцне здоров'я. Недаремно у провідних туристичних центрах світу пропагується як основний принцип анімаційної служби Індивідуальний підхід у роботі з клієнтом. Ідеться про відзначення днів народження туристів, їхніх професійних свят, сімейних ювілеїв, особистих значущих подій, про гнучкі пільгові системи. Головною проблемою для молодих спеціалістів є, зазвичай, відсутність практичного досвіду, гнучкості та творчого мислення, невміння використовувати набуті знання та навички у практичній діяльності. Тому сьогодні до організаторів дозвілля в туристичній галузі висувуються такі вимоги: вища освіта, досвід роботи, бажання вдосконалювати свою кваліфікацію, наявність відповідних особистісних якостей. З метою підвищення кваліфікації організаторів дозвілля в туристичних комплексах проводяться різноманітні курси, проектні семінари, практикуми, тренінги, діють творчі лабораторії та школи.

Як правило, анімаційну службу туристичного комплексу очолює менеджер-аніматор, у підпорядкуванні якого знаходяться методисти-аніматори, організатори-аніматори та аніматори-виконавці. Зміст і характер діяльності анімаційної служби, робота її різноманітних відділів залежать від завдань і можливостей туристичного комплексу.

Доцільним є створення:

- спортивного відділу для організації рекреаційних, фізкультурно-оздоровчих заходів, дозвілля на пляжах, спортивних майданчиках, у басейнах;
- міні-клубу для організації дитячого дозвілля;

- шоу-відділу для проведення розважальних і видовищних заходів;
- культурно-мистецького відділу для організації творчих акцій, гуртків декоративно-прикладного мистецтва, художніх проєктів;
- туристично-екскурсійного відділу для організації екскурсій, подорожей до історичних пам'яток.

Менеджер-аніматор несе відповідальність за:

- систематичне та своєчасне вивчення соціально-культурних запитів різних груп населення;
- розробку та реалізацію соціально орієнтованих програм і проєктів дозвілля;
- вивчення інноваційних технологій дозвілля та їх використання у роботі з клієнтом;
- прогнозування використання потенціалу дозвілля в туристичній галузі;
- ефективне управління анімаційною службою закладу;
- упровадження педагогічних методик для забезпечення культурної, декоративно-прикладної, естетичної творчості людини, розкриття її рекреаційного потенціалу;
- ініціативність і творчість анімаційної команди;
- роботу з колективом та з людьми різного вікового, освітнього, культурного, соціального, статевого, професійного статусу;
- реалізацію стратегії розвитку туристичного комплексу, а не лише служби дозвілля організації.

Головним завданням методиста-аніматора є методичне забезпечення заходів, акцій та програм, а також підготовка та розробка сценаріїв, їх якісна реалізація. Допомогає методисту-аніматору організатор-аніматор, який забезпечує організаційний процес анімаційної діяльності туристичного підприємства та готелю.

Для виконання перелічених завдань організатор дозвілля повинен знати основи соціології, педагогіки, психології, економіки, права, управління, режисури, культурології; володіти навичками та вміннями роботи з різними соціально-демографічними категоріями населення; іноземними мовами, знати культуру та традиції інших народів. Такі вимоги до фахівця пояснюються, насамперед, тим, що йому доводиться працювати одночасно з туристичними групами, члени яких відрізняються за віком, освітою, соціальним становищем, релігійними поглядами, професією.

Відвідувачів туристичного комплексу класифікують за такими ознаками: за віком (діти, підлітки, молодь, дорослі, люди похилого та “золотого” віку), за статтю (чоловіки та жінки), за релігійними поглядами (атеїсти, православні, католики, мусульмани), за професійною приналежністю (військові, вчителі, художники, архітектори) та ін. Найпоширенішою в організації дозвілля є класифікація туристів за віком, хоча треба враховувати й інші ознаки (національні особливості, інтелектуальний потенціал, матеріальне забезпечення, термін відпочинку).

Значну частину відвідувачів туристичних комплексів складають сім'ї. Сімейне дозвілля має свої особливості, популярні форми. Важливим завданням

туристичних комплексів є організація дитячого дозвілля окремо від батьків. Для цього при туристичних комплексах, готелях, курортах створюються дитячі клуби (міні-клуби, юніор-клуби), які працюють із дітьми протягом дня. Зазвичай, дитячий клуб розташовується у приміщенні, обладнаному дитячими тренажерами, гральними пристроями, іншими технічними засобами. Для батьків найважливішими у роботі з дітьми є гарантія безпеки життю та здоров'ю дитини, сприятлива психологічна атмосфера. Тому працівники дитячих клубів повинні мати педагогічну освіту та досвід роботи з дітьми, вміти надати необхідну медичну допомогу, бути комунікабельними, уважними, чуйними.

Для підготовки працівників дитячих центрів, що діють у туристичних комплексах, проводяться практичні курси з режисури, розробки ігрових програм, організації дитячого дозвілля, написання сценаріїв, техніки безпеки.

Велике значення для успішної діяльності такого клубу мають рекламні кампанії — анонсування заходів, які відбудуться найближчим часом, оголошення по радіо, інформаційні буклети, відеоматеріали, повідомлення у місцях скупчення людей.

Програма дозвілля повинна включати різноманітні за формою та змістом заходи, які б залучали якомога більше учасників. Розробка та підготовка такої програми охоплює кілька етапів: формування задуму, планування програми, реалізацію та завершення.

Зростання популярності туристичного дозвілля зумовило розвиток “курортної рекреації”. Туристичні комплекси та курортні центри почали використовувати заклади дозвілля, зокрема курортні клуби як такі, що сприяють зростанню прибутковості установи, на території якої вони функціонують.

Отже, розвиток нових форм дозвіллевої діяльності, зміна ринку дозвілля та туристичних послуг наприкінці ХХ ст. зумовили зміну філософії відпочинку. Крім комфортабельних комплексів туризму, гарного краєвиду, якісного харчування, турист повинен мати можливість задовольняти свої рекреаційні, просвітні, культурні потреби.

Тому головною метою туристичного дозвілля є удосконалення якості обслуговування людини у вільний час; залучення її до різноманітних дозвіллевих заходів в туристичних комплексах — готелях, санаторіях, пансіонатах, туристичних базах і таборах, туристичних клубах, а також організація ефективного відпочинку, сприяння оптимістичному настрою, відновлення духовних та фізичних сил людини. Основними принципами дозвіллевого обслуговування в туристичних комплексах є: індивідуальний підхід, комплексність у організації дозвіллевих заходів, систематичність проведення дозвіллевих заходів та їх цілеспрямованість, свобода вибору та добровільність участі, театралізація, синтез усіх видів мистецтв.

## Література

---

1. Білоцерківська Т. Значення народних звичаїв та традицій для розвитку фестивального туризму в Україні. *Сфера розваг – важлива складова у підвищенні ефективності туристичного бізнесу*. Донецьк, 2006. С. 224–228.

2. *Грицку-Андрієш Ю., Бучко Ж.* Фестивальний туризм у системі рекреаційно-туристської діяльності. *Науковий вісник Чернівецького ун-ту.* 2010. Вип. 519–520. С. 56–60.
3. *Марченко О.* Інтеграція регіонального туристичного продукту в національний загальноукраїнський туристичний продукт та європейську туристичну індустрію. *Закарпаття: науково-популярне видання про історію, сучасність, перспективи краю.* 2010–2011. № 3. С. 42–46.

**ГУСЛИСТА Ганна Геннадіївна**

*студентка 4 курсу*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **КУЛЬТУРНО-ПІЗНАВАЛЬНИЙ ТУРИЗМ У ГРЕЦІЇ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

---

Греція багата на численні пам'ятки культури, архітектури, мистецтва та історії. Загалом їх у країні нараховується понад 30 тис., що є вагомим чинником для розвитку міжнародного культурного туризму. Окремі з них включені до переліку об'єктів Світової культурної спадщини ЮНЕСКО, серед яких — зокрема, храм Аполлона Епікурейського в Басах; руїни міста Дельфи; Афінівський акрополь; Свята Гора Афон; монастирі Метеори; ранньохристиянські та візантійські пам'ятники в м. Салоніки; храм Асклепія в Епідаврї; середньовічне місто Родос (на острові Родос); стародавнє місто Містра; археологічна ділянка Олімпія; археологічні споруди на острові Делос; Візантійські монастирі (Осіос-Лукас і Неа-Моні); Піфагорей й герайон на острові Самос; археологічна ділянка Егі (м. Вергіні); археологічні ділянки Мікен та Тиринфу; історичний центр (хора) із монастирем Іоанна Богослова й печерою Апокаліпсису на острові Патмос; стародавнє місто Керкіра (Корфу).

Греція — батьківщина спорту та олімпіад і є світовим лідером олімпійського туризму й культурно-пізнавальних турів із метою огляду та вивчення античної культурної спадщини, а також третім (після Святої Землі й Ватикану) світовим християнським релігійно-паломницьким центром. В останні роки Греція виходить на світовий туристичний ринок із новими пропозиціями щодо розвитку бізнес-туризму, гастрономічних, видовищно-масових і фестивальних, а також шоп-турів (особливо з продажу хутрових виробів, коштовного каміння, жіночих прикрас та харчових продуктів — оливкової олії, маслин тощо).

Середземноморський клімат країни є ідеальним не лише для літнього туризму, але є сприятливим для цілорічного культурно-дозвіллевого відпочинку та занять спортом, тому грецьке керівництво одним із позачергових завдань ставить за мету створити інфраструктуру для розвитку й забезпе-

чення динамічного, стабільного туристичного обслуговування іноземних туристів протягом року. Фахівці постійно працюють над тим, щоб доходи від іноземного туризму не були сезонними, а забезпечували надійний прибуток державі протягом цілого року. Наприклад, у Греції наявні 752 термальні джерела та понад 30 — із мінеральною водою, 75 % із яких використовуються різноманітними лікувально-оздоровчими закладами держави в якості ліцензованих видів оздоровлення, що може бути ресурсом для цілорічного відпочинку. Окрім того, країна стимулює розвиток й інших напрямів спеціалізації туризму, які не залежать від кліматичних змін, наприклад ділового, подієвого й шопінг-туризму, а також спортивного та паломницького. Адже туристичних ресурсів у країні для цього достатньо: велика кількість історичних пам'яток і сакральних об'єктів, різноманітність ландшафтів, наявність цікавих архітектурних поселень, а також широкий вибір різноманітних традиційних занять, що надають необмежені можливості для розвитку нових видів туризму.

Згідно з експертними оцінками ВТО, основними чинниками привабливості території Греції як міжнародного туристичного ринку для іноземних туристів є її сприятливий клімат (31,1 %) і природні ресурси (28,65 %), включаючи пляжно-рекреаційні; видатні твори мистецтва (15,19 %) та архітектура (3,75 %), а також місця відомих історичних подій (11,9 %), традиційна місцева кухня (7,7 %) й цікава культурно-релігійна спадщина (3,05 %) та інші рекреаційно-туристичні ресурси.

Висновок: Греція володіє неперевершеним потенціалом для культурно-пізнавального туризму завдяки своїм вражаючим археологічним маршрутам, християнським паломництвам, багатогранним мистецьким та культурним фестивалям та вишуканим гастрономічним простором. Ця країна переповнена багатством історії, культури та традицій, що створює неповторний досвід для туристів, які бажають зануритися в унікальну атмосферу давньогрецької спадщини й сучасної культурної сцени.

## Література

---

1. Віктор П., Олександр А. Сучасні проблеми розвитку туристичної галузі Греції. [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Режим доступу: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15304/1/19.pdf> (дата звернення: 25.10.2023).
2. Адаменко А. В., Зігунова І. С. Розвиток індустрії туризму у Греції [Електронний ресурс]. *Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка*. Режим доступу: <https://repository.sspu.edu.ua/bitstream/123456789/10716/3/ПОЗВИТОК%20ІНДУСТРІЇ%20ТУРИЗМУ%20У%20ГРЕЦІЇ.pdf> (дата звернення: 25.10.2023).
3. Список об'єктів Світової спадщини ЮНЕСКО в Греції. 2022 [Електронний ресурс]. *Офіційна сторінка wikipedia*. Режим доступу - [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA\\_%D0%BE%D0%B1%27%D1%94%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2\\_%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97\\_%D1%81%D0%BF%D0%B0%D0%B4%D1%89%D0%B8%D0%BD%D0%B8\\_%D0%AE%D0%9D%D0%95%D0%A1%D](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA_%D0%BE%D0%B1%27%D1%94%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2_%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97_%D1%81%D0%BF%D0%B0%D0%B4%D1%89%D0%B8%D0%BD%D0%B8_%D0%AE%D0%9D%D0%95%D0%A1%D)

0%9A%D0%9E\_%D0%B2\_%D0%93%D1%80%D0%B5%D1%86%D1%96%D1%97  
(дата звернення: 25.10.2023).

4. *Волкова М. В.* Пам'ятки Греції [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://turne.ua/ua/countries/greciya/sight> (дата звернення: 25.10.2023).
5. *Патійчук В. О.* Сучасні риси розвитку релігійно-паломницького туризму в Греції [Електронний ресурс]. *Кафедра країнознавства і міжнародних відносин СНУ ім. Лесі Українки*. Режим доступу: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/11264/1/Patiychuk%20V.%20O..pdf> (дата звернення: 25.10.2023).

**ГУСЯТИНСЬКА Анастасія Миколаївна**

*аспірант Державного податкового університету*

---

## **ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В УКРАЇНІ**

---

За роки незалежності відбулися певні зміни у сфері державної інформаційно-комунікаційної політики щодо демократизації процесів взаємодії, зокрема з громадськістю. Управління державними справами в умовах демократичного розвитку потребує досягнення високого рівня поінформованості суспільства про об'єктивний стан різних сфер суспільного життя, дії органів державної влади, прийняті та підготовлені ними для прийняття, вирішення, вивчення та врахування позиції громадськості щодо зазначених проблемних питань. Таким чином, реалізація прав громадян на інформацію в публічній сфері та їх участь у комунікативних процесах створює передумову для формування громадської думки, яка ґрунтується на розумінні тих чи інших рішень і дій органів державної влади, стає важливим чинником попередження конфліктних ситуацій, сприяє участі громадськості у виробленні та реалізації державної політики.

Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, заснований на широкому використанні Інтернету, змінює характер інструментів інформування, які використовуються публічними органами влади. На сьогоднішній день, органи публічної влади запроваджують сторінки про свою діяльність, RSS-рядки, здійснюють збір пропозицій до проектів нормативно-правових актів та процедур роботи органу влади, е-розсилки інформаційних матеріалів. Крім того, розширюється сфера інформаційних послуг для цільових аудиторій, у тому числі шляхом створення нових веб-ресурсів.

Одним із напрямів розвитку ефективних відносин є широке впровадження у процеси управління результатів досягнення в галузі інформаційно-

комунікаційних технологій та програмного забезпечення, із застосуванням технологій “електронного уряду”, “електронної демократії”.

В Україні для спрощення доступу інститутів громадянського суспільства та громадян до урядової інформації у сфері зв'язків з громадськістю було запроваджено сайт “Громадянське суспільство і влада”, на якому міститься інформація щодо консультацій органів виконавчої влади усіх рівнів з громадськістю, публічних заходів, громадської експертизи діяльності державних структур [1]. До того ж, до Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади інтегровано владний інтернет-проект Урядовий сайт для юних громадян, який містить адаптовану інформацію про державну владу в Україні, права та обов'язки юного громадянина, історико-культурні особливості регіонів тощо [3].

Поряд з цим, важливим напрямом модернізації урядових комунікацій є вдосконалення механізмів вивчення і врахування громадської думки, здатних на основі організаційних, комунікативних і правових засобів та методів, практичних заходів, засобів, важелів, стимулів забезпечити оперативне і адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища. Одним з дієвих інструментів отримання соціальної інформації про події, факти, явища соціальної реальності шляхом використання всесвітньої мережі Інтернет у стислі строки і з мінімальними затратами є Інтернет-опитування [2]. Організація і проведення таких опитувань дозволяє органам влади приймати правильні і своєчасні рішення і посилити у громадян відчуття зацікавленості влади у їхніх підходах, поглядах та ставленнях.

Крім того, частина громад практикує створення анонімних чатів у телеграм- та вайбер-каналах, де відбувається безпосередня комунікація між органами влади та громадянами, а також публічне обговорення та висвітлення нагальних проблем.

Зауважимо, що саме сайти та сторінки у соціальних мережах наразі є одними з найважливіших комунікативних інструментів для підтримання зв'язку з широкою громадськістю. Наприклад, розробка територіальними громадами власного сайту та створення груп у соціальних мережах надає громадянам більш широкі можливості брати активну участь у житті місцевої спільноти та вирішувати проблеми як регіонального, так і загальнодержавного значення, спілкуватися з керівництвом у режимі онлайн, оминаючи бюрократичні процедури.

В той же час, варто констатувати, що на практиці розпорошеність нормативно-регулятивних актів стосовно інформаційно-комунікативної взаємодії органів публічної влади без єдиного стратегічного підходу не сприяє сталому розвитку інформаційно-комунікативної політики держави. Публічні органи влади України досі не перейшли від моделі виключно інформування до повноцінної та досконалої комунікації з населенням, використання зворотного зв'язку в своїй роботі та при прийнятті рішень, залучення громадськості та використання консультаційного процесу. Спираючись на результати наукових досліджень, можна зробити висновок, що на сьогоднішній день, інформування громадськості щодо діяльності суб'єктів державного управління має форму відображення внутрішньоорганізаційних комунікацій – насе-

ленню передається інформація, яка більшою мірою турбує самих суб'єктів управління, а не населення.

До того ж, проблемами, які заважають налагодженню ефективної інформаційно-комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю є: відсутність відповідної професійної підготовки багатьох державних службовців з питань використання інтернет-технологій при формуванні інформаційно-комунікаційних зв'язків з громадськістю; постійна реорганізація державних структур з питань взаємодії із засобами масової інформації та зв'язків з громадськістю, яка не є результатом ні системного бачення функцій організації і структури в цілому, ні певної стратегії. В таких умовах найбільш поширеними методами стратегічної комунікації сьогодні залишаються проведення прес-конференцій, семінарів, тренінгів, консультацій; поширення прес-релізів; випуск брошур, буклетів, плакатів, бюлетенів (друкованих та електронних) розміщення інформації на сайті, біг-бордах; реклама, підготовка теле- та радіороликів тощо.

Таким чином, основними проблемами, які в сучасних умовах обумовлюють складність комунікативної системи країни, є низький рівень довіри громадськості до органів публічної влади, що призводить до певних бар'єрів при сприйнятті інформації двома сторонами; недостатній рівень комунікативної підготовки публічних службовців, що мають комунікувати з суспільством, неготовність громадськості до змін, недостатньо чітко побудовані комунікативні зв'язки між громадськістю та органами публічної влади, відсутність сталої інформаційно-комунікативної системи країни.

Відтак, на нашу думку, ефективна взаємодія органів публічної влади з громадянським суспільством можлива при наявності наступних умов: комунікація має розглядатися органами публічної влади як невід'ємна складова їх діяльності; в структурі органів публічної влади мають бути відповідні підрозділи, які повинні вирішувати завдання контролю інформаційних та комунікативних потоків і відповідним чином їх направляти; фахівці державних структурних підрозділів повинні бути підготовленими, і мають бути менеджерами комунікації органів влади, а не їх комунікаторами.

## Література

---

1. Горбата Л. П. Діяльність структурних підрозділів органів публічної влади в контексті забезпечення їх інформаційної відкритості. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30 (69). № 3. С. 42–47.
2. Куріяннов Д. В. Взаємодія з громадськістю — основа ефективного публічного управління. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали XII Міжнарод. наук.-практ. інтернет-конф. 28–29 жовтня 2021 р. Т. 2. Дніпро: Вид.-поліграф. центр “Гарант СВ”, 2021. С. 95–118.
3. Сибиряков С. О. Комунікативні практики у державному управлінні в контексті розвитку інформаційного суспільства. *Публічне управління : теорія та практика* : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з держ. упр. Харків: ДокНаукДержУпр, 2010. Вип. 3–4. С. 112–119.

**DEMIANYSHYNA Olesia**

*PhD in Economic Sciences, Associate Professor*

**AREPIEVA Olena**

*Department of Finance, Accounting and Economic Security,  
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University*

---

## **INFORMATION TECHNOLOGY AS A TOOL FOR PROCESSING ACCOUNTING INFORMATION**

---

State-of-the-art developments in the field of mobile Internet, automation of information processing, collection and processing of large data sets, the Internet of Things, cloud technologies and robotics have had a powerful impact on the economic environment, requiring business entities to be more flexible and use proactive and adaptive measures.

We can state the fact that new information technologies actively penetrate into all spheres of society's vital activities and fundamentally change the way of life of modern people. These technologies become the cause emergence of new professions, social groupings and even generate new ones dangers and public fears [2].

The complexity of economic, organizational and technological problems generates constantly growing flows of information necessary for the successful functioning of the economy of any country at all levels. A large amount of scientific, technological, economic and other information must be spent on the search for new types of energy and raw materials, the organization of their extraction and processing. The rational use of available raw and energy resources requires knowledge, intelligent organization and use of production, in particular, the creation of waste-free and environmentally friendly technologies, as well as the improvement of legislation and labor distribution and consumption systems. These tasks can be successfully solved only on the basis of reliable and timely information. Therefore, it can be argued that information is a productive force, and the efficiency of the economy depends significantly on its quantity and quality.

Not only direct technological processes and operations are associated with labor costs, but also all preparatory and final ones, starting from laboratory development, preparation of design documentation, supply of materials and ending with quality control of the finished product, packaging, storage and shipment to the customer. For many types of products, these operations take more time than the manufacturing process itself. In addition, modern material production cannot be imagined without administration, mail, telephone, and the Internet, without design and management, i.e., without everything that plays a large role not only in production, but also in all spheres of social life and in various ways related to information processes. Final production operations also include the transportation

of goods and their sale through a retail network or through the Internet. And here we meet everywhere with information processes and information technologies.

According to the definition of Academician V. M. Hlushkova “processes where the basis of product processing is information are called information technologies.” [1].

For the practical implementation of information processes, the technologies of computer equipment and software, data transmission networks and other communications, which, connecting many sectors of the economy, stimulate their interconnection, are of great importance. From the point of view of today's state of the world market and the scale of IT application, it can be stated that the basic components of information technologies are: components of technical support for data collection, transmission, processing, storage and issuance (rearrangement); system and application software; information services, telecommunications, electronic commerce and banks.

Information technologies depend on the following components: technical means of collecting, accumulating, processing and transmitting information; personnel capable of using them; an organization that will combine resources and personnel in a single process; means of forming and issuing information. The basis of data processing technology is the process of converting input information into output information. Each information technology ends with the creation of an information product [3].

The information system is a user information service system and performs technological functions of accumulating and processing information. Its content, order of formation and process of functioning are determined by the methods and structure of management activity adopted at a certain economic object. The modern level of informatization of society determines the need to use the latest technological, technical and software tools in various economic information systems.

Today, one of the best accounting programs of Ukrainian production is “BAS Accounting”, which has wide functional capabilities. With the help of this programs can minimize errors, manage the enterprise and work in accordance with the current legislation. “BAS Accounting” can be used in financial organizations; production enterprises; companies working in the field trade; budgetary and state institutions.

At the current stage of development of science and technology, the role and place, essence and content of IT significantly depend on the field of its practical application. At the same time, IT is now considered as a component of an independent fundamental science that has its own scientific and categorical apparatus.

So, as follows from the obtained results, IT is also a semantic system category that reflects such dominants as goal, process and optimality. The obtained results are the basis for development of new models of geophysical monitoring systems based on modern IT.

## References

---

1. *Бродський Ю. Б., Гришук Р. В.* Аналіз ролі та місця, сутності та змісту інформаційних технологій на сучасному етапі розвитку науки і техніки. *Проблеми інфор-*

маційних технологій. 2018. № 23. С. 36–42. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/234094457.pdf>

2. Інформаційні тренди сучасного світу. URL: <https://matrix-info.com/rosiya-z-bojuykamu-otrymaluprodozhe/>
3. Риндюк Д. В., Пешко В. А. Інформаційні технології: навч. посіб. Національний технічний ун-т України “Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”, 2022. 180 с.

### **ДИМЕНКО Руслан Анатолійович**

---

*доктор економічних наук, професор  
професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності,  
Київський національний університет будівництва і архітектури*

### **МАРЧЕНКО Світлана Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
кафедра товарознавства та комерційної діяльності в будівництві  
Київський національний університет будівництва і архітектури*

### **МАРЧЕНКО Денис Євгенійович**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності “Маркетинг”  
Київський національний університет будівництва і архітектури*

## **ІННОВАЦІЇ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ: ЯК ЗАЛИШАТИСЯ ПОПЕРЕДУ**

---

У сучасному швидкоплинному цифровому світі бути лідером у маркетингу стало вкрай важливим для процвітання та успіху бізнесу. Завдяки постійному розвитку технологій і споживчої поведінки традиційних маркетингових підходів уже недостатньо. Цифрові маркетологи повинні постійно впроваджувати інновації та адаптуватися до останніх тенденцій і досягнень, щоб залишатися актуальними та ефективними.

У динамічному світі цифрового маркетингу зміни є єдиною константою. Щоб залишатися попереду, маркетологи повинні сприймати зміни та розглядати їх як можливість для зростання та вдосконалення. Ландшафт цифрового маркетингу постійно розвивається, нові технології, платформи та споживчі тенденції формують галузь.

Одним із важливих кроків у сприйнятті змін є відкритість до експериментів. Випробування нових стратегій, інструментів і підходів може призвести до інноваційних проривів і унікальних маркетингових кампаній. Будучи готовими прийняти прорахований ризик, маркетологи можуть розкрити неви-

користаний потенціал і дізнатися, що найкраще резонує з їхньою цільовою аудиторією.

Дані є основою сучасного цифрового маркетингу. Використання статистичних даних дає змогу маркетологам приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати кампанії та персоналізувати досвід для своєї аудиторії.

Збираючи та аналізуючи дані з різних джерел, таких як аналітика веб-сайтів, залучення соціальних мереж і відгуки клієнтів, маркетологи можуть отримати цінну інформацію про поведінку та вподобання споживачів. Цю статистику можна використовувати для створення цільових маркетингових кампаній, які резонують з аудиторією, що призведе до більшого залучення та конверсії.

Штучний інтелект зробив революцію в роботі цифрового маркетингу. Інструменти та алгоритми на основі штучного інтелекту можуть автоматизувати різні завдання, наприклад створення контенту, маркетинг електронною поштою та підтримку клієнтів.

Штучний інтелект також можна використовувати для покращення персоналізації, надаючи окремим користувачам високореlevantний вміст і рекомендації щодо продуктів. Оскільки штучний інтелект продовжує розвиватися, маркетологи повинні бути в курсі найновіших інструментів на основі штучного інтелекту, щоб залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати виняткову взаємодію з клієнтами.

Доповнена реальність (AR) і віртуальна реальність (VR) змінили спосіб взаємодії брендів зі своєю аудиторією. Пропонуючи захоплюючий досвід, AR і VR відкривають нові можливості для демонстрації продуктів, віртуальних демонстраційних залів та інтерактивної розповіді.

Бренди, які включають доповнену та віртуальну реальність у свої маркетингові кампанії, можуть створити незабутні та привабливі враження, залишаючи незабутнє враження на споживачів. Оскільки технології стають доступнішими, маркетологи можуть очікувати, що AR і VR стануть невід'ємними компонентами їхніх стратегій.

Відеомаркетинг став одним із найпотужніших інструментів для цифрових маркетологів. З появою таких платформ, як YouTube, TikTok і Instagram Reels, відеоконтент став кращим форматом для споживання інформації та розваг.

Створення привабливого відеовмісту, яким можна поділитися, може допомогти брендам охопити ширшу аудиторію та підвищити впізнаваність бренду. Від демонстрацій продукту та навчальних посібників до екскурсій за кадром, відео дозволяють брендам спілкуватися зі своєю аудиторією на більш особистому рівні.

Широке впровадження пристроїв із голосовою активацією, таких як голосові помічники, змінило спосіб пошуку інформації в Інтернеті. Оптимізація голосового пошуку стала надзвичайно важливою для брендів, які прагнуть покращити свою видимість в Інтернеті.

Щоб оптимізувати голосовий пошук, маркетологам слід зосередитися на розмовних ключових словах, вибраних фрагментах і стислих відповідях на

типові запитання. Налаштувавши свій контент для голосового пошуку, бренди можуть позиціонувати себе як авторитетні джерела голосових запитів.

Чат-боти зробили революцію в обслуговуванні клієнтів і спілкуванні в епоху цифрових технологій. Ці віртуальні помічники на основі штучного інтелекту можуть обробляти запити клієнтів, надавати підтримку в реальному часі та навіть рекомендувати продукти на основі вподобань користувачів.

Впровадження чат-ботів на веб-сайтах і в соціальних мережах спрощує взаємодію з клієнтами, підвищує рівень задоволеності клієнтів. Інтеграція розмовного маркетингу в загальну стратегію дозволяє брендам взаємодіяти з клієнтами в більш персоналізований та інтерактивний спосіб.

Сьогодні клієнти очікують персоналізованого досвіду, адаптованого до їхніх уподобань і потреб. Персоналізація в цифровому маркетингу передбачає розуміння індивідуальної поведінки клієнтів і надання відповідного контенту та рекомендацій щодо продуктів.

За допомогою аналізу даних і розуміння, керованого штучним інтелектом, бренди можуть сегментувати свою аудиторію та передавати цільові повідомлення, які відповідають кожному сегменту. Персоналізація не тільки покращує взаємодію з клієнтами, а й сприяє довгостроковій лояльності та пропаганді.

Контент, створений користувачами, став рушійною силою сучасних маркетингових стратегій. Він включає вміст, створений клієнтами, наприклад відгуки, відгуки та публікації в соціальних мережах.

Включення даного контенту у маркетингові кампанії може зміцнити довіру, автентичність і соціальну стійкість бренду. Заохочуючи клієнтів ділитися своїм досвідом, бренди можуть використовувати силу маркетингу із вуст в уста, що сприяє підвищенню довіри до бренду та лояльності клієнтів.

Платформи соціальних мереж еволюціонували від простих мережевих сайтів до потужних ринків. Соціальна комерція дозволяє користувачам знаходити та купувати продукти безпосередньо з публікацій у соціальних мережах, роблячи процес покупки безперебійним і зручним.

Інтегруючи функції електронної комерції у свої канали соціальних мереж, бренди можуть залучити широку аудиторію активних користувачів і перетворити соціальні взаємодії на продажі. Соціальна комерція також дозволяє брендам використовувати контент, створений користувачами, і впливовий маркетинг для збільшення конверсій і лояльності до бренду.

В епоху свідомого споживацтва клієнти все більше приваблюють бренди, які стоять за мету, що перевищує прибуток. Підкреслення мети та цінностей бренду в цифровому маркетингу може створити глибший зв'язок із клієнтами, які поділяють ті самі переконання

Поєднуючи свої маркетингові зусилля з соціальними та екологічними проблемами, бренди можуть залучати клієнтів-одномумців і розвивати спільноту прихильників. Автентичність і прозорість у передачі цінностей бренду є важливими для формування довіри та довгострокової лояльності клієнтів.

Сталий розвиток став серйозною проблемою для споживачів у всьому світі, і зелений маркетинг з'явився як спосіб для брендів продемонструвати свою відданість екологічній відповідальності.

Бренди, які застосовують екологічні практики та ефективно передають їх, можуть залучити екологічно свідомих клієнтів і вирізнити себе серед конкурентів. Ініціативи зеленого маркетингу, такі як екологічно чисте пакування та діяльність із нейтральним викидом вуглецю, можуть знайти резонанс серед екологічно обізнаних споживачів.

Гейміфікація передбачає включення ігрових елементів, таких як завдання, винагороди та змагання, у маркетингові стратегії для залучення та мотивації клієнтів

Гейміфікуючи свої маркетингові кампанії, бренди можуть привернути увагу своєї аудиторії та заохотити участь. Гейміфікація може підвищити залученість клієнтів, збільшити вміст, створений користувачами, і підвищити лояльність до бренду завдяки інтерактивним і приємним враженням.

Розбудова спільноти є невід'ємною частиною успішного цифрового маркетингу. Бренди, які створюють онлайн-спільноти, зосереджені навколо спільних інтересів і цінностей, можуть сприяти почуттю причетності серед своїх клієнтів.

Взаємодія з членами спільноти, заохочення до обговорень і надання цінності за допомогою ексклюзивного вмісту можуть перетворити клієнтів на захисників і амбасадорів бренду. Адвокати відіграють вирішальну роль у маркетингу з вуст в уста, що може значно вплинути на впізнаваність бренду та довіру до нього.

Інфлюенсерський маркетинг став потужним інструментом для брендів, щоб достовірно охопити цільову аудиторію. У той час як знаменитості мають своє місце, мікроінфлюенсери — люди з меншою кількістю прихильників — можуть мати більш значний вплив на ринкові ніші.

Мікроінфлюенсери часто мають більш особистий зв'язок зі своїми підписниками, що призводить до вищих показників залучення та кращих коефіцієнтів конверсії. Співпраця з мікроінфлюенсерами, які відповідають цінностям бренду, може сприяти справжньому залученню та викликати галас навколо продуктів і послуг.

Міжканальний маркетинг передбачає створення цілісного та бездоганного досвіду для клієнтів через різні маркетингові канали. Незалежно від того, чи йдеться про соціальні медіа, маркетинг електронною поштою, пошук або офлайн-рекламу, узгоджене повідомлення бренду та досвід мають вирішальне значення для підвищення впізнаваності бренду та довіри.

Інтегруючи дані та зв'язок між різними каналами, бренди можуть надавати персоналізовані та цілеспрямовані повідомлення, які відповідають індивідуальним уподобанням і поведінці клієнтів. Міжканальний маркетинг дозволяє брендам зустрічатися з клієнтами, де б вони не були, забезпечуючи плавний шлях від відкриття до покупки.

Взаємодія з користувачем (UX) відіграє важливу роль у формуванні того, як клієнти сприймають і взаємодіють із цифровими активами бренду, вклю-

чаючи веб-сайти, програми та онлайн-платформи. Позитивний UX може призвести до більшої задоволеності користувачів, підвищення залученості та зниження показників відмов.

Бренди повинні віддавати перевагу інтуїтивно зрозумілій навігації, швидкому завантаженню та швидкому реагуванню на мобільні пристрої, щоб створити зручну для користувачів роботу. Проводячи тестування користувачів і збираючи відгуки, маркетологи можуть постійно вдосконалювати свій UX і підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Широке використання смартфонів змінило спосіб доступу людей до інформації та її споживання. Підхід до цифрового маркетингу, орієнтований на мобільні пристрої, передбачає встановлення пріоритетів потреб мобільних користувачів та оптимізацію вмісту та досвіду для мобільних пристроїв.

Оскільки все більше користувачів покладаються на свої смартфони для перегляду, покупок і взаємодії з брендами, маркетологи повинні переконатися, що їхні веб-сайти та вміст зручні для мобільних пристроїв. Мобільна оптимізація може покращити пошукові позиції, покращити взаємодію з користувачами та підвищити коефіцієнт конверсії.

Інтерактивний вміст, такий як вікторини, опитування, калькулятори та інтерактивні відео, захоплює користувачів і спонукає до активної участі. Інтерактивний контент виходить за рамки пасивного споживання, дозволяючи брендам збирати цінні дані та ідеї від своєї аудиторії.

Створюючи інтерактивний досвід, бренди можуть сприяти глибшому зв'язку зі своєю аудиторією та підвищити запам'ятовуваність бренду. Інтерактивним вмістом можна ділитися, що може розширити охоплення бренду та залучити нових клієнтів через вірусне поширення.

Ландшафт цифрового маркетингу постійно розвивається, регулярно з'являються нові інструменти та технології. Щоб залишатися попереду, маркетологи повинні бути в курсі останніх досягнень і використовувати інноваційні маркетингові інструменти.

Від чат-ботів на основі штучного інтелекту та платформ автоматизації маркетингу до доповненої реальності та доступних для покупок публікацій, ці інструменти можуть оптимізувати маркетингові зусилля та покращити взаємодію з клієнтами. Йти в ногу з новими маркетинговими інструментами дозволяє брендам залишатися конкурентоспроможними та проводити перемовні кампанії.

Багатоканальний маркетинг передбачає забезпечення постійного та бездоганного досвіду для клієнтів у всіх точках взаємодії та каналах. Незалежно від того, онлайн чи офлайн, клієнти очікують уніфікованого бренду, який дозволить їм легко перемикатися між каналами.

Бренди, які успішно інтегрують свої різноманітні канали, можуть надавати персоналізовані та цілеспрямовані повідомлення, які відповідають індивідуальним уподобанням і поведінці клієнтів. Багатоканальна інтеграція веде до вищого рівня задоволеності клієнтів, підвищення лояльності до бренду та, зрештою, збільшення доходу.

Маркетинг на основі даних базується на вимірюванні та аналізі ключових показників ефективності для оцінки успіху маркетингових кампаній.

Відстежуючи відповідні показники, такі як коефіцієнт конверсії, рейтинг кліків і утримання клієнтів, маркетологи можуть отримати цінну інформацію про ефективність своїх стратегій. Прийняття рішень на основі даних дозволяє маркетологам оптимізувати кампанії, розумно розподіляти ресурси та досягати кращих результатів.

У стрімкому світі цифрового маркетингу безперервне навчання має важливе значення, щоб залишатися попереду. Маркетологи повинні інвестувати у свій професійний розвиток, щоб бути в курсі останніх тенденцій, технологій і передового досвіду.

Відвідування галузевих конференцій, запис на онлайн-курси та пошук можливостей наставництва можуть розширити набір навичок маркетологів і підвищити їхній досвід. Постійне навчання дає змогу маркетологам впроваджувати інновації, адаптуватися та лідирувати в умовах, що швидко змінюються.

Співпраця може бути потужним інструментом для стимулювання інновацій у цифровому маркетингу. Співпраця з іноваторами галузі та лідерами думок може надати свіжі перспективи, цінну інформацію та доступ до нових технологій.

Спільні підприємства, спільні маркетингові кампанії та міжгалузеві партнерства можуть представити бренди новій аудиторії та розширити їх охоплення. Співпраця з новаторами галузі дозволяє маркетологам досліджувати незвідані території та залишатися в авангарді тенденцій цифрового маркетингу.

Автоматизація зробила революцію в цифровому маркетингу, оптимізуючи повторювані завдання та підвищивши ефективність. Однак пошук правильного балансу між автоматизацією та людським дотиком має вирішальне значення для підтримки справжніх зв'язків із клієнтами.

Незважаючи на те, що автоматизація може заощадити час і ресурси, маркетологи повинні переконатися, що персоналізована взаємодія та людська участь не приносяться в жертву. Персоналізоване спілкування та чуйна підтримка клієнтів є важливими для побудови довіри та розвитку довгострокових відносин.

Але з великою силою приходить велика відповідальність. Етичні міркування в цифровому маркетингу передбачають повагу до конфіденційності клієнтів, прозорість збору та використання даних і дотримання галузевих інструкцій і правил.

Щоб зберегти довіру клієнтів і захистити свою репутацію, бренди повинні надавати пріоритет етичним практикам. Чесність, чесність і прагнення робити те, що є правильним, є найважливішими в етиці цифрового маркетингу.

Інновації в цифровому маркетингу важливі для того, щоб бренди процвітали та випереджали конкурентів. Впроваджуючи зміни, використовуючи інформацію на основі даних і впроваджуючи нові технології, маркетологи можуть створювати інноваційні стратегії, які резонуватимуть з аудиторією. Крім того, зосереджуючись на взаємодії з користувачами, персоналізації

та етичних практиках, бренди можуть сприяти довгостроковій лояльності клієнтів і пропаганді.

У цифровому середовищі, що швидко розвивається, безперервне навчання та співпраця з новаторами галузі є найважливішими для того, щоб залишатися в авангарді маркетингових тенденцій. Необхідно знайти правильний баланс між автоматизацією та людяністю, щоб підтримувати справжні зв'язки з клієнтами.

## Література

---

1. *Dave Chaffey*. Digital marketing trends across the six pillars of marketing [URL] <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-marketing-trends-innovation/>
2. *David Pagotto*. What the future holds for digital marketing innovation [URL] <https://www.collectivecampus.io/blog/what-the-future-holds-for-digital-marketing-innovation>
3. What Is Innovation In Digital Marketing? [URL] <https://blog.emb.global/what-does-it-mean-by-digital-innovation-in-marketing/>

**ДІДУХОВИЧ Артем Миколайович**

---

*аспірант Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ УСПІШНИХ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

---

Ринок сервісних послуг в Україні показує високий рівень диференціації та адаптації до потреб споживача. Ринки великих міст, таких як Київ, Львів, та Одеса, відрізняються від ринків менших міст та сіл завдяки відмінному життєвому ритму та споживчому попиту [1]. З поширенням мобільного Інтернету сервіси, такі як “Розетка” або “Prom.ua”, активно розвивають онлайн-платформи, що значно змінює поведінку споживачів.

Підприємства, що працюють у сфері послуг, зіштовхуються із зростаючою конкуренцією, зміною споживчих звичок та потреб, а також із технологічними інноваціями. Адаптація до цих умов вимагає глибокого аналізу ринку, вивчення маркетингових стратегій лідерів галузі та здатності до гнучкого підходу. Глово, Болт, Уклон — троє гігантів у сфері послуг замовлення та доставки, які зуміли адаптуватися до змінних ринкових умов, забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів. Їх успіх базується на інноваційних маркетингових стратегіях, які спрямовані на максимальне задоволення потреб споживачів.

Основні сервісні компанії на ринку:

1. Глово [2] — ця компанія зосереджена на доставці їжі. Вони активно співпрацюють з локальними ресторанами, такими як “Puzata Nata”, “Mamamia”, та іншими, а також з міжнародними брендами, такими як McDonald’s.
2. Болт [3] — починаючи як служба таксі, Болт розширив свою діяльність до доставки їжі та короткострокового орендування електросамокатів. Вони активно конкурують з іншими гравцями, такими як Uber та Уклон.
3. Уклон [4] — являючись місцевим брендом, Уклон фокусується на наданні якісних послуг перевезення. Вони розширили свої послуги, включаючи вантажні перевезення та кур’єрську службу.

Завдяки розвитку онлайн-платформ, таких як “Розетка” або “Prom.ua”, споживачі змінюють свої звички покупок, звертаючись до онлайн-закупівель. Сервіси, такі як Болт, активно вводять в експлуатацію електротранспорт, що відповідає зростаючому попиту на “зелені” технології [3]. Сервісні компанії шукають унікальні ніші, пропонуючи специфічні послуги. Наприклад, “Menu Group” спеціалізується на доставці готових обідів для компаній та офісів.

Враховуючи вищезазначені тенденції та зміни, очікується, що ринок сервісних послуг в Україні продовжить свій активний розвиток, адаптуючись до нових викликів та можливостей.

Таблиця 1

#### Аналіз конкуренції методом 5 сил Портера для Глово

Сила Портера	Опис	Вплив на Глово
Загроза нових конкурентів	Вступ на ринок нових підприємств, які надають подібні послуги	Середній. Для входу на ринок доставки через додаток потрібні інвестиції в технології, логістику та маркетинг. Однак Глово вже має значну частку ринку у 25 країнах
Загроза заміників	Інші способи доставки або альтернативні сервіси, які могли б замінити Глово	Високий. Замінники можуть включати самостійну покупку, інші служби доставки, локальні кур’єрські служби тощо
Покупна сила споживачів	Здатність клієнтів впливати на ціни та умови надання послуг	Середній. З одного боку, клієнти можуть вибрати серед різних служб доставки, але з іншого – унікальність додатку Глово та можливість відстеження кур’єра в реальному часі може підвищити лояльність клієнтів
Постачальна сила	Здатність постачальників впливати на умови співпраці з Глово	Низький. Враховуючи велику кількість кур’єрів (61 000), Глово має перевагу при переговорах з постачальниками, такими як виробники велосипедів або ресторани
Внутрішня конкуренція	Конкуренція між існуючими компаніями на ринку.	Високий. Сектор мобільних додатків для доставки є дуже конкурентноспроможним, з численними глобальними та локальними гравцями

Таким чином, Глово потрібно постійно інновувати, підтримувати високий рівень сервісу та диференціювати свої послуги, щоб зберегти свою позицію на ринку. Глово має досить високий рівень конкурентоспроможності завдяки своєму широкому партнерству з ресторанами та оперативної доставки. Але потребує зміцнення позицій на ринках, де конкуренти мають більшу присутність.

Враховуючи агресивну маркетингову стратегію Болт та її широку глобальну присутність, компанія має добре розташування на ринку. Однак їй потрібно постійно інновувати та адаптуватися до змінних умов ринку, щоб зберегти свою лідерську позицію.

Болт продемонстрував високу адаптивність до ринкових умов, вводячи нові послуги, такі як доставка їжі та оренда електросамокатів. Сильна позиція на ринках Східної Європи.

Враховуючи локальну присутність та інноваційний підхід Уклон, компанія має стійке положення на українському ринку. Але для міжнародної експансії їй потрібно бути готовою до зустрічі з глобальною конкуренцією. Уклон має сильну позицію на українському ринку завдяки своїй локалізованій стратегії та акценту на якості служби. Широкий спектр послуг, включаючи таксі, кур'єрську службу та вантажні перевезення.

Враховуючи різницю в стратегіях та ринковому фокусі кожної компанії, можна відзначити, що кожна з них має свої унікальні конкурентні переваги. Глово відрізняється широким партнерством з ресторанами, Болт — адаптив-

Таблиця 2

**Аналіз конкуренції методом 5 сил Портера для Болт**

<b>Сила Портера</b>	<b>Опис</b>	<b>Вплив на Болт</b>
Загроза нових конкурентів	Вступ на ринок нових підприємств, які надають аналогічні послуги	Середній. Болт має велику присутність на глобальному ринку, але потрібні значні інвестиції для запуску аналогічного бізнесу на такому ж масштабі
Загроза заміників	Інші способи передвиження, такі як громадський транспорт, велосипеди або просто ходьба	Високий. Є багато альтернативних способів передвиження для клієнтів, які можуть замінити поїздки на авто або самокатах
Покупна сила споживачів	Здатність клієнтів впливати на ціни та умови послуги	Високий. Завдяки наявності конкурентів, таких як Uber, клієнти можуть вибирати серед різних служб і впливати на ціноутворення
Постачальна сила	Здатність водіїв або виробників транспортних засобів впливати на умови співпраці з Болт	Середній. Болт має понад 3 млн водіїв, але ці водії можуть також працювати для інших платформ або вимагати кращих умов для співпраці
Внутрішня конкуренція	Конкуренція між існуючими компаніями на ринку транспортних служб	Високий. Ринок послуг таксі та оренди самокатів є вельми конкурентоспроможним, з глобальними та локальними гравцями, які пропонують подібні послуги

## Аналіз конкуренції методом 5 сил Портера для Уклон

Сила Портера	Опис	Вплив на Уклон
Загроза нових конкурентів	Вступ на ринок нових підприємств, які надають аналогічні послуги	Середній. Як українська компанія, Уклон має певний рівень захищеності на місцевому ринку. Однак для експансії за кордон потрібно конкурувати з великими глобальними гравцями
Загроза заміників	Інші способи передвиження: громадський транспорт, велосипеди, автомобілі тощо	Високий. Є багато альтернативних способів передвиження для клієнтів
Покупна сила споживачів	Здатність клієнтів впливати на ціни та умови послуги	Високий. Наявність конкурентів дозволяє клієнтам вибирати серед різних служб. Уклон має бути конкурентоспроможним у своїх пропозиціях
Постачальна сила	Здатність водіїв або виробників транспортних засобів впливати на умови співпраці з Уклон	Середній. Хоча Уклон має десятки тисяч водіїв, вони можуть також працювати для інших платформ або вимагати кращих умов
Внутрішня конкуренція	Конкуренція між існуючими компаніями на ринку райджейлінгу	Високий. Ринок райджейлінгу в Україні є конкурентним, із глобальними та місцевими гравцями

ністю та різноманіттям послуг, тоді як Уклон має локалізовану стратегію, що спрямована на задоволення потреб українських споживачів.

Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку сервісних послуг:

1. Формування унікальної торгової пропозиції (УТП). УТП — це унікальне рішення або пропозиція, яке вирізняє компанію від конкурентів і робить її привабливою для споживачів.

Аспекти розробки УТП [5]:

- Вивчення потреб і болючих точок цільової аудиторії.
- Аналіз конкурентних пропозицій: що можна запропонувати, що конкуренти ще не пропонують?
- Сформулювати чітко, коротке і запам'ятовуєме повідомлення, яке передасть цінність пропозиції.

2. Інноваційний підхід до надання послуг: Інновації можуть бути ключем до відриву від конкурентів, особливо в сервісній індустрії.

Можливі напрями інновацій [6]:

- Впровадження нових технічних рішень для зручності клієнтів.
- Створення нових форматів спілкування з клієнтами.
- Розробка унікальних послуг, яких немає у конкурентів.

3. Застосування цифрових технологій для підвищення ефективності [7]. Цифрова трансформація — не тільки тренд, але й необхідність в сучасному світі.

Аспекти впровадження цифрових технологій:

- Автоматизація внутрішніх процесів (CRM-системи, ERP).
- Використання Big Data для аналізу поведінки споживачів.
- Впровадження штучного інтелекту для персоналізації пропозицій.

4. Стратегії лояльності клієнта: Лояльні клієнти — це стабільність та перспектива росту для будь-якого бізнесу.

Етапи створення стратегії лояльності:

- Створення програми лояльності (знижки, бонуси, кешбек).
- Персоналізація пропозицій на основі даних про покупки і переваги клієнта.
- Організація ексклюзивних заходів та пропозицій для постійних клієнтів.
- Залучення клієнтів в процес співтворення продукту або послуги (відгуки, опитування, тестування нових продуктів).

Отже, для забезпечення конкурентоспроможності на ринку сервісних послуг, підприємству слід постійно аналізувати зміни в оточуючому середовищі, шукати нові можливості для інновацій, а також будувати довгострокові відносини з клієнтами. Всі три компанії мають свої конкурентні переваги, але також і виклики, перед якими вони стоять. Глово відзначається гнучкістю і швидкістю, Болт — різноманітністю послуг, а Уклон — зорієнтованістю на безпеку та місцевий ринок. Однак усім трьом компаніям необхідно постійно інновувати, щоб залишатися конкурентоспроможними на динамічному ринку. Виходячи з усього, можна сформулювати наступні висновки про маркетингові стратегії кожної з представлених компаній (Глово, Болт і Уклон) на ринку сервісних послуг в Україні:

1. Глово:

- Фокус на партнерствах: Глово активно співпрацює з ресторанами та іншими службами доставки їжі. Ця стратегія сприяє розширенню асортименту і зручності для клієнтів.
- Адаптація до потреб споживачів: Глово працює як з локальними, так і з міжнародними брендами, що дозволяє їм задовольняти різні смаки та попит споживачів.

2. Болт:

- Диверсифікація послуг: Почавши як служба таксі, Болт розширив свою діяльність до доставки їжі та короткострокового орендування електро-самокатів. Ця стратегія дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними в різних сегментах ринку.
- Зелені технології: Впровадження електротранспорту відповідає зростаючому попиту на екологічно чисті технології.

3. Уклон:

- Фокус на якості та безпеці: Уклон спеціалізується на наданні якісних послуг перевезення і акцентується на безпеці пасажирів. Ця стратегія сприяє побудові довгострокових відносин з клієнтами.
- Місцева орієнтація: Як місцевий бренд, Уклон може вигідно використовувати свій розуміння місцевого ринку та потреб клієнтів.

У цілому, всі три компанії активно адаптуються до змінних умов ринку і конкуренції. Вони використовують інноваційні маркетингові стратегії, щоб задовольняти потреби споживачів та підвищувати конкурентоспроможність. Кожна з них має свої конкурентні переваги і унікальність, але також стикається з викликами у сфері маркетингу, такими як зростаюча конкуренція, зміни у споживчих звичках і потреба в технологічних інноваціях.

Щодо стратегій підвищення конкурентоспроможності, всі три компанії можуть скористатися наступними підходами:

1. Унікальна торгова пропозиція (УТП): Кожна компанія повинна визначити, що робить її унікальною на ринку та передавати це споживачам.

2. Інновації: Запровадження нових технологій та форматів, які полегшують життя клієнтам і додають цінності.

3. Цифрова трансформація: Використання цифрових технологій для покращення ефективності та персоналізації послуг.

4. Стратегії лояльності клієнта: Створення програм лояльності та персоналізованих пропозицій для постійних клієнтів.

Зазначені стратегії допоможуть цим компаніям підтримувати свою позицію на ринку та реагувати на зміни в споживчих звичках та технологічному середовищі.

## Література

---

1. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2(24). С. 4–12.
2. Офіційний сайт компанії Глово URL: <https://гловоapp.com/ua/uk/>
3. Офіційний сайт компанії Болт URL: <https://болт.eu/uk-ua/>
4. Офіційний сайт компанії Уклон URL: <https://уклон.com.ua/>
5. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. С. 124–131.
6. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455–458.
7. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Дніпро, 2020. 155 с.

**ДМИТРЕНКО Генадій Анатолійович**

*доктор економічних наук, професор, зав. кафедри управління персоналом і економіки праці Навчально-наукового інституту управління, економіки і бізнесу ПрАТ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”*

**РІКТОР Тетяна Леонідівна**

*кандидат філос. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва і менеджменту Університету менеджменту освіти НАПА України*

## **ЛЮДИНОЦЕНТРИСТСЬКИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ КВАЛІМЕТРИЧНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Надважливість людського фактору в усіх соціально-економічних процесах, що здійснюються в світі, розуміє багато людей. Не зрозуміло тільки тим, хто має хуторянське мислення і коло знань в рамках паркану власного досвіду.

Але про те, що економіку “роблять” люди, знає значно менше людей. Це тому, що зазвичай при згадуванні про економіку в першу чергу виникають думки про гроші (фінанси), інфляцію та інвестиції, різні технічні засоби виробництва, включаючи робототехніку, матеріальну сировину і енергетичні ресурси, науково-технічний прогрес та ін. А такі поняття як криза, ринкові коливання цін і валют, кредитування, валовий внутрішній продукт та багато-багато іншого взагалі не пов’язуються в цих думках ніяк із людською діяльністю. Але це тільки на перший погляд.

Насправді, “рука” людини прослідковується за всіма цими поняттями. Якщо уважно розглянути, наприклад економічну категорію “гроші”, тоді можна побачити наступне. Гроші “виробляють” люди із спеціального паперу на спеціальному обладнанні, що також зробили люди (навіть за допомогою роботів, які також є продуктом людської діяльності...). Гроші, що стають інвестиціями, також накопичуються у людей і зберігаються в певних установах, де цим займаються також люди... Якщо грошей не вистачає, їх можна позичити... в цих установах чи безпосередньо у тих, хто їх має вдосталь. І так за кожним економічним поняттям “стоїть” людина та її діяльність.

Навіть у виникненні та розповсюдженні науково-технічного прогресу люди вирішують все: роблять винаходи, здійснюють інновації, отримуючи від цього певні блага та ін. І завжди людина виступає в двох іпостасях: як особистість із своїми потребами та здібностями і як головна продуктивна сила суспільства, що має певні знання і мотивацію для виробництва благ як для себе, так і для суспільства.

Враховуючи вищезазначене, можна додати ще деякі висновки, які зробили видатні фахівці з менеджменту і державного управління. Зокрема, Пітер

Друкер висловився, що “економічні результати є не наслідок якихось економічних сил, вони досягаються людиною” [3]. Також з цього приводу Лі Куан Ю належить вислів: “Якість людських ресурсів — єдиний і дуже важливий чинник, який визначає конкурентоспроможність країни... Ключем до інновацій і технологій є люди” [5].

Отже, якщо люди “роблять” економіку, тоді треба сконцентрувати всі зусилля, щоб розкрити і оптимальним чином (для самої людини і суспільства) використати потенціал кожної людини як особистості та головної продуктивної сили.

Дійсним проривом в цьому сенсі можна визначити двох дослідників із США, а саме: Гері Гемела та Мікеле Заніні, які у своїй книзі “Людинократія. Створення компаній, в яких люди — понад усе” [3] обґрунтовують і пропонують формувати в кожному підприємстві чи фірмі, а ще краще у великих компаніях, людиноцентристську модель економіки. Саме така модель, на їх погляд, здатна сприяти найбільш повному розкриттю і використанню потенціалу працівників цих організацій в їх власних інтересах та інтересах організацій, забезпечуючи останнім суттєве підвищення ефективності.

Така людиноцентристська модель базується на фундаменті 7-ми принципів, реалізація яких створює необхідні умови, що сприяють розкриттю і оптимальному використанню потенціалу працівників.

Автори “Людинократії...”, досліджуючи становлення і функціонування принципів людинократії в деяких компаніях, виявили наступні принципи: сила власності; сила меритократії; сила ринку; сила громади (колективу); сила відкритості; сила експериментів; сила протиріч.

На думку авторів даних тез, особливий інтерес викликають два принципи, які мало відомі більшості керівників українських підприємств, але мають велике значення для формування умов щодо розкриття потенціалу працівників, в тому числі, на основі довіри до керівництва. Мова йде про два пов’язаних між собою принципи: “сила власності” і “сила меритократії”. Їх реалізація безпосередньо позитивно впливає на соціальну справедливість, яку людина завжди сприймає дуже чутливо.

**Сила власності.** Це велика сила тяжіння і мотивації, що відповідає людській природі і є символом свободи особистості (при наявності певних негативів, коли людина стає рабом власності).

Як ця сила впливає на працівників в контексті реалізації їх потенціалу і підвищення довіри до керівництва підприємства? Це може трапитись тільки тоді, коли працівник може відчутти себе власником результатів свого труда. Тобто він наочно бачить ці результати і безпосередньо приймає участь в їх оцінюванні за методикою, яка є йому повністю зрозумілою.

Така методика, що базується на кваліметричній цифровізації кількості, якості і ефективності праці кожного працівника (навіть в адміністративному апараті організацій) вже розроблено і експериментально перевірено [4, с. 186–192]. Фундаментальною основою такої цифровізації є методика корисності витрат робочого часу в контексті досягнень кінцевих результатів організації.

**Сила мерітократії.** Це практика, яка винагороджує людину вищим соціальним статусом, посадою, рівнем доходу й загальним визначенням, що базується на заслугах.

Саме в цьому сенсі відкрита участь працівників в оцінюванні результатів праці за допомогою кваліметричної цифровізації на очах самих працівників (а не в кулуарах) і відповідна винагорода за одержання цих результатів стає потужним важелем реалізації одночасно двох принципів людиноцентристського управління — власності і мерітократії.

Що стосується українських підприємств, то перехід до людиноцентристської моделі економіки підприємств є сенс здійснювати поступово за рахунок більш “м’яких” методів побудови партнерських відносин між працівниками і керівництвом.

Наприклад, шляхом щорічного (чи піврічного) визначення якості трудового життя (ЯТЖ) працівників із залученням факторно-критеріального кваліметричного оцінювання рівня задоволення їх нагальних потреб в трудовому житті. Мова йде про такі потреби, як: гідна винагорода за працю; відповідність змісту праці професійно-особистісним якостям (“сродня” праця — за Г. Сковородою); сприятлива атмосфера в трудовому соціумі; чітка організація праці; можливість розвитку і побудови кар’єри та ін.

Після опитування працівників за спеціальною анкетною, яка надає два види інформації: цифровий і смисловий (за умов незадоволення), керівництво вже не може бездіяти в контексті турботи про свій колектив. Це тому, що цифрова інформація є оцінкою досягнення керівництвом однієї із людиноцентристських цивілізаційних цілей підприємства — підвищення якості трудового життя і рівня самореалізації своїх працівників.

Цю технологію побудови партнерських відносин на підприємстві можна продовжити і поглибити шляхом застосування оригінальної методики мотивації працівників Річі-Мартина [6]. Ця методика вже адаптована для вітчизняних підприємств з організацією мотиваційних моніторингів [2, с. 73–98].

Сутність методики зводиться в першу чергу до визначення 12 факторів мотивації працівників, серед яких лише два мають відношення до матеріального аспекту, всі інші — до соціального.

За допомогою спеціального тесту із 33-х питань (кожне складається із чотирьох стверджень:  $33 \times 4 = 132$ ), визначається мотиваційний профіль кожного працівника з висвітленням рівня задоволення кожним з 12 факторів мотивації. Щорічне визначення індексів такого задоволення складає сутність мотиваційного моніторингу, якій надає можливість бачити динаміку мотиваційних профілів як результат дій керівництва в цій площині.

Отже, підвищення ефективності і конкурентоспроможності економіки потребує все більшої уваги приділяти людиноцентристським економічним моделям в інтересах як самої людини, так і суспільства в цілому. Це повністю відповідає сутності цивілізаційного розвитку і окремої країни так і всього людства в контексті найбільш повного розкриття людського потенціалу.

## Література

---

1. *Гері Гемел та Мікеле Заніні*. Людинократія. Створення компаній, у яких людина — понад усе / пер. з англ. Дмитро Кожедуб. К.: Лабораторія, 2021. 320 с.
2. *Дмитренко Г. А., Ріктор Т. Л.* Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу: монографія. К.: Дорадо-Друк, 2012. 296 с.
3. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. Н. М. Макарова. М.: Вильямс, 2001. 272 с.
4. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст: навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медведь (за заг. ред. Г. А. Дмитренка). Житомир: Видавець О. О. Євенок, 2016. 336 с.
5. *Лі Куан Ю*. Роздуми великого лідера про майбутнє Китаю, США та світу / ред. Г. Елісон, Р. Д. Блеквілл, Е. Вайн; пер. з англ. О. Лобастовой. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 224 с.
6. *Річи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией: двенадцать факторов; пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004. 397 с.

### **ДРЕБОТ Оксана Іванівна**

---

*доктор економічних наук, професор, академік НААН, директор  
Інститут агроекології і природокористування НААН*

### **ЛАЗАРЕНКО Владислав Ігорович**

*доктор філософії в галузі економіки,  
завідувач відділу економіки природокористування в агросфері  
Інститут агроекології і природокористування НААН, м. Київ*

## **СУЧАСНА РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЕКОЛОГІЗАЦІЇ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

---

Цифровізація екологічних напрямків сільського господарства має великий потенціал вирішити багато проблем, пов'язаних з екологічністю та сталістю сільського господарства. Одна з найбільших потреб у цифровізації екологічних напрямків сільського господарства — це підвищення ефективності використання ресурсів. Завдяки використанню сучасних цифрових технологій, таких як датчики, Internet of Things (IoT) і машинне навчання, фермери можуть моніторити різні показники, такі як рівень вологості, температура, якість ґрунту тощо. Це дозволяє робити точніші розрахунки та приймати кращі рішення щодо використання води, добрив і захисту рослин. Також це сприяє зменшенню витрат на ресурси, зниженню впливу на довкілля і збільшенню врожайності.

Інша потреба — це покращення здоров'я і безпеки для сільських господарів і споживачів. З використанням цифрових рішень, наприклад, дронів

і автономних робочих станцій, фермери можуть контролювати та обробляти великі території без власного безпосереднього присутності. Це допомагає знизити ризик від отруєння хімічними речовинами і уникнути травм під час роботи. Також є потреба в поліпшенні моніторингу та прогнозуванні стану навколишнього середовища. З використанням цифрових технологій можна збирати і аналізувати великі обсяги даних про атмосферні умови, якість ґрунту та води, розповсюдження хвороб рослин і комах-шкідників тощо. Це допомагає своєчасно виявляти проблеми та забезпечувати швидку реакцію для їх вирішення.

Сучасні вимоги до цифровізації сільського господарства включають:

- Впровадження сучасних технологій: цифрові системи виробництва, автоматизоване обладнання, датчики для моніторингу рослин, тварин та умов вирощування.

- Використання хмарних технологій та потужних обчислювальних систем для збору, збереження та обробки великого обсягу даних з сільськогосподарської діяльності.

- Розвиток інтернету речей та мереж зв'язку для забезпечення безперервного обміну даними між сільськими господарствами та іншими структурами аграрного сектору.

- Використання штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних, прогнозування погоди, розрахунку оптимальних умов вирощування, розподілу ресурсів та планування врожаю.

- Впровадження систем автоматизації та робототехніки для виконання рутинних сільськогосподарських робіт, таких як полив, обробка ґрунту, збір врожаю.

- Застосування сільськогосподарських дронів для моніторингу виробництва, виявлення хвороб та шкідників, розподілу засобів захисту.

- Розвиток цифрових ринків та платформ для основних сільськогосподарських товарів та послуг, що дозволяють безпосередньо зв'язувати виробників зі споживачами.

- Заходи щодо кібербезпеки для захисту цифрових систем від хакерських атак та зловживань з даними.

- Забезпечення навчання та підтримки фахівців у галузі цифрової агро-технології.

- Реалізація агроекологічних технологій цифровізації, спрямованих на збереження біологічної різноманітності, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та підвищення стійкості сільськогосподарського виробництва.

Крім того, цифрові технології можуть полегшити обмін даними та знаннями між фермерами, науковцями і виробниками. Це стимулює співпрацю та обмін інноваціями, що сприяє підвищенню якості сільського господарства і забезпеченню сталого розвитку. Цифровізація екологічних напрямків сільського господарства має важливу роль у вирішенні багатьох проблем, пов'язаних з екологічністю та сталістю цієї галузі. Вона є ключовим інструментом для досягнення ефективного використання ресурсів, поліпшення здоров'я і

безпеки, моніторингу навколишнього середовища та спільної роботи в сільському господарстві.

## Література

---

1. Питання Міністерства цифрової трансформації. Постанова Кабінету Міністрів України. 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>
2. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 67-р. 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
3. Руденко М. В. Вплив цифровізації на розвиток агросфери. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2019. С. 127–129.

## *ДРОЗАЧ Максим Іванович*

---

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,  
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”*

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ**

---

Кожний громадянин України має ряд прав і обов'язків, визначених Конституцією України, законами України та підзаконними актами. Статус громадянина, зокрема, передбачає примусове обмеження деяких прав та свобод для людини під час воєнного стану, що зменшує конкурентоспроможність громадян України на ринку праці. Це стосується, в першу чергу, громадян України чоловічої статі віком 18–60 років, а також керівників підприємств, установ та організацій, які самі належать, або наймають працівників із певних категорій населення. Автори стверджують, що взаємодія між окремими системами, які є невід'ємними частинами великого механізму Української держави, поступово набуває антагоністичного характеру; а найбільший вплив це чинить на окремі категорії громадян України, причому всупереч їх волі, що безперечно вплине як на економічну, так і на демографічну ситуацію в Україні в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Ситуацію можна частково покращити, дозволивши підприємствам “бронювати” своїх працівників. Але під час дії воєнного стану забронювати працівників, крім державних органів та органів місцевого самоврядування, можуть:

- підприємства, установи і організації, яким встановлено мобілізаційні завдання (замовлення), у разі, коли це необхідно для виконання встановлених мобілізаційних завдань (замовлень);

- підприємства, установи і організації, які здійснюють виробництво товарів, виконання робіт і надання послуг, необхідних для забезпечення потреб Збройних Сил, інших військових формувань;
- підприємства, установи і організації, які є критично важливими для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення в особливий період.

А фізична особа-підприємець не може бронювати власних працівників [3].

Враховуючи, зазвичай, вищий рівень життя та рівень оплати праці за кордоном за таку саму роботу, як в Україні, стає очевидним, що людина, яка “добровільно-вимушено” втратила роботу в Україні заради переїзду в безпечне місце проживання і змогла працевлаштуватися за кордоном, навряд чи повернеться на український ринок праці. А українські діти, з високою ймовірністю, отримають громадянство та освіту, а згодом і роботу, в країні фактичного проживання, і не матимуть ні необхідності, ні бажання жити та працювати в Україні. Після зникнення штучних бар’єрів, українські чоловіки поєднуються з членами своїх сімей за кордоном і навряд чи повернуться на український ринок праці, адже другий раз ризикувати потрапити в Україні під “обмеження волі” ніхто не буде, особливо якщо професія чоловіка передбачає регулярні виїзди за кордон.

Навіть нелегальні українські працівники-“гастарбайтери”, які одного разу вже залишилися в Україні без своєї закордонної роботи на невизначений строк, після омріяного виїзду будуть значно рідше приїжджати в Україну до своїх батьків та інших родичів та подвоять свої зусилля щодо легалізації та натуралізації за кордоном.

Окремою проблемною категорією є люди, які виїхали з України нелегально в умовах воєнного стану. Зокрема, у період з 24 лютого по 31 грудня 2022 р. лише в систему “Шлях” внесли відомості щодо 96 442 чоловіків призовного віку. Із них назад не повернулись 9 373 чоловіки, що становить 11,1 % від загальної кількості виїздів [2]. Система “Шлях” — це лише один із варіантів, найбільш наближений до легального, а щодо загальної кількості незаконних перетинів кордону чоловіками інформації немає. Всі ці люди — це потенційні працівники, і, можливо, батьки майбутніх працівників.

Подальша інтеграція з ЄС посилить міграційні процеси, що можуть призвести до втрати Україною від чверті до третини населення до середини ХХІ століття. Скорочення в першу чергу стосується населення віком до 60 років. В той самий час, чисельність населення віком 60+ років буде зростати. За всіх прогнозних сценаріїв розвитку ситуації, державні заходи щодо соціальної підтримки населення старшого віку суттєво збільшать навантаження на працююче населення [4, р. 30].

Отже, український народ та український ринок праці в майбутньому має перспективу залишитися без частини своїх синів та доньок, які є цілком працездатними та могли б жити в Україні і примножувати її людський капітал. Тому Україні потрібно, щоб після перемоги у війні на ринок праці поверталися не лише особи, у яких не склалася кар’єра за кордоном, а в першу чергу

особи, які хочуть і можуть сприяти розвитку нашої держави та мають для цього відповідні компетентності.

**Висновки та перспективи.** Наразі існує суперечність між наступними трьома факторами: а) право на безпеку життя в Україні; б) право (обов'язок) на захист України; в) право на працю (із правом на звільнення та на вибір місця роботи) в Україні. Українцям наразі доводиться обирати лише будь-який один з трьох варіантів, і часто цей вибір роблять за них та не на їх користь. Це, з великою ймовірністю, призведе до відтоку мізків в ті країни, де людині дозволяють добровільно вибрати будь-які два із трьох варіантів. Наразі лише штучні бар'єри стримують негативний розвиток цієї ситуації, а зняття бар'єрів одразу після відміни воєнного стану може спричинити її блискавичне погіршення.

Роботодавцям стає не вигідно наймати працівників, які виконують ключові виробничі функції, вимагають часу та коштів на додаткове навчання та інтеграцію у виробничий процес, але можуть бути забрані у роботодавця коли завгодно під приводом мобілізації. Тому бізнес змушений або відмовляти військовозобов'язаним чоловікам у прийомі на роботу, або закриватися через вибуття ключових працівників.

Окремі фахівці пропонують вирішувати проблему нестачі робочих кадрів за рахунок залучення іммігрантів [1]. Проте це не вирішить проблему, адже надання їм громадянства України поставить іммігрантів в такі самі умови та перед такими самими обмеженнями, як і всіх інших громадян України. І звичайно, краще замість іноземця прийняти на роботу українця, який добре володіє державною мовою, знайомий з українською культурою, має досвід роботи в Україні та кваліфікацію, підтверджену українськими документами. Тому автори пропонують припинити будь-які інсинуації щодо майбутнього покарання для українців, які під час війни виїхали закордон. Навпаки, необхідно сприяти їх поверненню та реінтеграції в українське суспільство на засадах рівних прав.

## Література

---

1. Відтік мізків, підтримка ветеранів та кар'єрний злет тих, хто залишиться в Україні: експерти про ринок праці під час війни. URL: <https://delo.ua/business/vidtik-mizkiv-pidtrimka-veteraniv-ta-karjernii-zlet-tix-xto-zalisitsya-v-ukrayini-eksperti-pro-rinok-praci-pid-cas-viini-417901/> (дата звернення: 6.10.2023)
2. Стало відомо скільки чоловіків призовного віку втекли з Хмельниччини за кордон під час війни. URL: <https://vsim.ua/Podii/stalo-vidomo-skilki-cholovikiv-prizovnogo-viku-vtekli-z-hmelnichchini--11778335.html> (дата звернення: 6.10.2023)
3. Як забронювати працівника від мобілізації. URL: <https://legalaid.ua/ua/yak-zabronyuvaty-praczivnyka-vid-mobilizacziyi/> (дата звернення: 6.10.2023)
4. Ukraine's Population Future after the Russian Invasion. The role of migration for demographic change. *EU Science Hub. European Union*, 2023. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC132458> (дата звернення: 6.10.2023).

**СРЕМЕНКО Юлія Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри журналістики  
Навчально-наукового інституту психології та соціальних наук  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**ЗАЙЦЕВА Ольга Ігорівна**

*здобувач вищої освіти  
Навчально-наукового інституту психології та соціальних наук  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ КОМУНІКАЦІЙ В БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩІ**

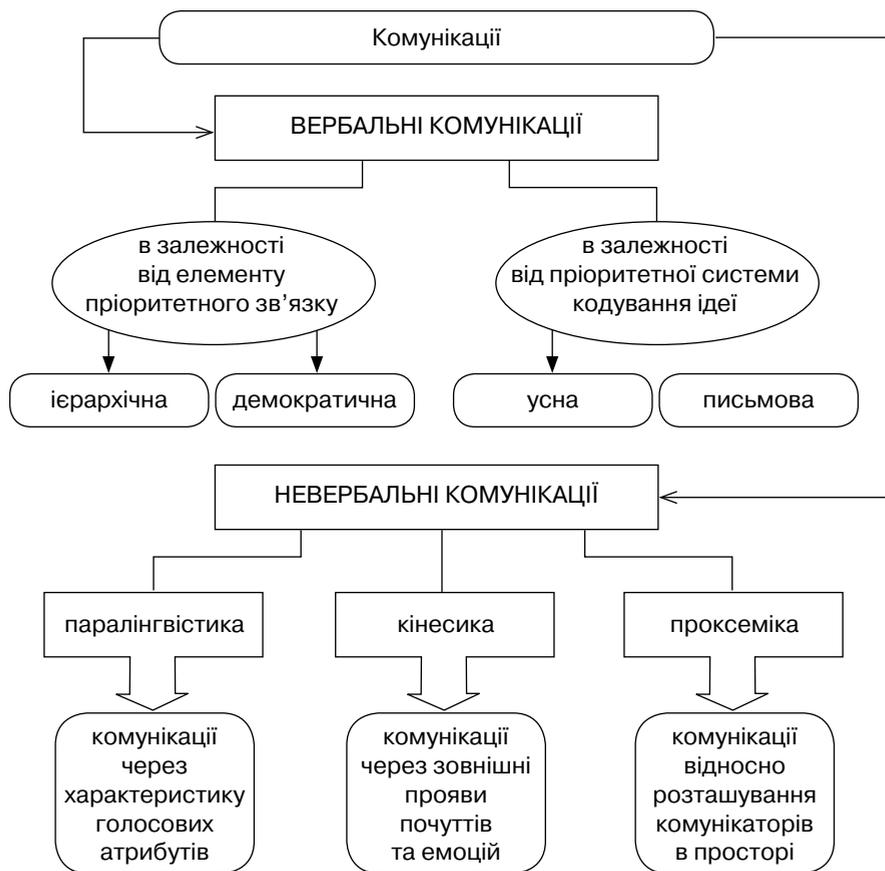
---

Цифровізаційна ера характеризується докорінними змінами в економіці України, які суттєво відображаються на принципах і засадах її функціонування [1]. Наша країна сьогодні рухається до інформаційного етапу свого розвитку, хоч і має дуже складний період, де інформація стає одним із пріоритетних видів ресурсів. За оцінкою вітчизняних та зарубіжних спеціалістів промислово розвинуті країни кожний рік втрачають до 10 % національного продукту за браком необхідної інформації. Тому, на сьогоднішній день, забезпеченість інформацією висувається в число критичних факторів комерційного успіху підприємницької діяльності та створює передумови для перемоги у конкурентній боротьбі.

Управління своїм інформаційним полем стає необхідним для будь-якої організації, що функціонує в суспільстві, яке вже досягло певного інформаційного ступеня свого розвитку. В цих умовах успішна діяльність організації забезпечується необхідними потоками інформації, які формують так звану систему комунікацій. Система комунікацій виступає головним елементом управління, в межах якої відбувається обмін інформацією як всередині організації, так і з її зовнішнім оточенням та відповідно будується структура організації. В свою чергу система комунікацій розглядається як джерело інформації для прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень та як фактор їх успішної реалізації.

Таким чином, комунікації пов'язують в єдине ціле всі елементи системи управління підприємства і виступають інтегруючим фактором, що органічно поєднує функції та методи управління, сприяє розробці та прийняттю оптимальних управлінських рішень і, в кінцевому рахунку, забезпечує ефективність менеджменту організації [2]. Класифікація комунікацій представлено на рисунку.

Таким чином, невербальні комунікації використовують будь-які символи, крім слів. Найчастіше вербальна і невербальна передача інформації проходять паралельно. Якщо за допомогою вербальних засобів кодувальник пе-



### Класифікація комунікацій

редає зміст повідомлення, то за допомогою невербальних демонструє своє ставлення до нього.

### Література

1. *Каліна І. І., Палій С. А., Шуляр Н. М.* Визначення основних пріоритетів реалізації стратегії цифровізації підприємств в умовах воєнного стану. *МАУП. Економічні науки.* 2022. Вип. 3 (66). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2022. С. 63–69. <https://doi.org/10.32782/2523-4536/66-9>
2. *Каліна І. І., Хайдарова Т. М., Сабірова І. М.* Механізм впливу цифрової маркетингової комунікації на споживача в умовах військового стану країни. *МАУП. Економічні науки.* 2022. Вип. 3 (70). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. С. 52–57. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/70-8>

## **ЕЛЕКТРОННИЙ РЕКРУТИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

---

Електронний рекрутинг — це інноваційний технологічний інструмент, який спрощує процес підбору персоналу, що є одним із найважливіших ресурсів будь-якої компанії. На сучасному конкурентному ринку праці рекрутинг стає важливою ланкою для досягнення успіху. Е-рекрутинг — це практика використання веб-ресурсів для виконання завдань, пов'язаних з пошуком, залученням, оцінкою, співбесідою та наймом нових працівників. З появою Інтернету традиційні методи підбору персоналу переживають справжню революцію. Електронний рекрутинг є не просто новим трендом, але і необхідною практикою для великих та малих компаній. Він дозволяє публікувати вакансії та приймати резюме онлайн, а також спрощує спілкування з потенційними кандидатами через електронну пошту. Незважаючи на безліч переваг, пов'язаних із електронним рекрутингом, існують певні виклики. Швидкі технологічні зміни та глобалізація створюють потребу в постійному оновленні та адаптації до нових реалій. Однак ці виклики можуть бути подолані завдяки активній участі організацій у цьому процесі, що допоможе покращити якість функцій з підбору персоналу.

Основною метою дослідження є аналіз загальних тенденцій у сфері електронного рекрутингу та виявлення можливостей та викликів, які виникають як перед кандидатами, так і перед роботодавцями.

Електронний рекрутинг — це інтеграція та використання інтернет-технологій для підвищення ефективності процесу підбору персоналу. Внаслідок його оперативності, автоматизації та спрощення е-рекрутинг може стати конкурентною перевагою, і навпаки, підприємства, які не інтегрували його у власні корпоративні інформаційні системи та стратегії, ризикують втратити шанс отримати найкращих спеціалістів. Дослідження доводять, що пасивні та активні кандидати схильні надавати перевагу онлайн-заявкам перед традиційними методами подачі заявок, оскільки це економить час і гроші та дає можливість переглядати ширший спектр пропозицій роботи. Це також дозволяє шукачам роботи переглядати корпоративні веб-сайти, щоб скласти перше враження та думку про компанію. Електронний рекрутинг — це новітній тренд, який використовують як великі, так і малі організації.

Причиною переходу до онлайн-рекрутингу та використання цифрових технологій веб-ресурсів для виконання більшої кількості функцій з управлін-

ня персоналом та недосконалість паперового процесу. Більшість менеджерів з персоналу та лінійних керівників зазначили, що відсутність систематичного обліку інформації та неналежне зберігання паперових заявок призводить до неминучих затримок в обробці заявок. Це збільшує час, необхідний для найму, а отже, і вартість найму, водночас ставлячи під загрозу якість найму через некомпетентність, людські помилки та упередженість. Результати опитування показали, що розділи електронного рекрутингу на сайтах роботодавців зараз є четвертим за популярністю методом набору персоналу. Понад сім з десяти роботодавців розміщують оголошення про вакансії на своїх корпоративних веб-сайтах, тоді як дошки оголошень про роботу використовують чотири з десяти, а 73 % з них повідомили про зниження витрат завдяки використанню електронного рекрутингу в Європі [2, с. 81].

За даними Чартерного інституту розвитку персоналу (CIPD), у 2004 році у Великій Британії понад дві третини організацій розміщували оголошення про вакансії на власних веб-сайтах. За оцінками консалтингової компанії Empowerment Group, у 2009 році пошук роботи в Інтернеті зріс на 76 % за попередні два роки, і ним користуються 11 мільйонів людей у Великобританії [3, с. 117]. Як і в багатьох інших аспектах ділового світу, Інтернет став невід'ємною частиною процесу підбору персоналу. Він розпочався як інструмент для роботодавця, що дозволяє йому рекламувати свої вакансії для широкої аудиторії, а пошукачам роботи — бути доступними 24 години на добу. Інтернет дозволяє фахівцям з управління персоналом розміщувати детальну інформацію про відкриті вакансії в Інтернеті, щоб здобувачі могли переглянути її у вільний час, таким чином мінімізуючи витрати часу рекрутера на цьому етапі процесу. Компанії будь-якого розміру зазвичай мають, як мінімум, веб-сайт, який дозволяє їм вести частину свого бізнесу онлайн. Деякі з них мають розділ кар'єри з онлайн-рекрутингом: зберігають інформацію про відкриті вакансії, пільги для працівників, щоб привабити потенційних кандидатів, і прискорити процес подання заявок. Приймаючи листи-заявки та резюме, надіслані електронною поштою, заявники тепер мають можливість відповісти аж до дати і часу закриття оголошення про вакансію.

Багато компаній зараз роблять наступні кроки у впровадженні інтернету на наступних етапах процесу підбору персоналу: відбір відповідних кандидатів може забирати багато часу і ресурсів, тим більше, коли на вакансію відгукується багато претендентів. Зараз доступне програмне забезпечення для відбору кандидатів [2, с. 83]. Онлайн-тести на ставлення і здібності стають все більш популярними як засіб відбору потрібних кандидатів. Також пандемія COVID-19, війна зумовили переорієнтацію на відеоконференції, які дозволяють проводити співбесіди онлайн, а пропозиція роботи і прийняття на роботу проводяться онлайн з електронним підписом, що дозволяє кандидатам приймати і підтверджувати пропозицію онлайн. У багатьох організаціях онлайн-процеси були додані до проведення вступного інструктажу, який називається e-on-boarding. Пізнішою тенденцією стало створення онлайн-баз даних, де шукачі роботи можуть зберігати свої резюме, тим самим надаючи роботодавцям можливість шукати кандидатів, які відповідають їхньому про-

філю. Це може прискорити процес подачі заявок і дати людям, зацікавленим у зміні роботи, ініціативу продемонструвати свою готовність, не подаючи активних заявок на роботу [2, с. 84]. Весь процес е-рекрутингу та використання ІТ рішень для підбору персоналу передбачає автоматизацію зусиль від початку до кінця підбору, і його можна деталізувати наступним чином [3, с. 118]:

- організації розміщують вакансії в інтернеті (на власному сайті або на сайтах агентств з працевлаштування);
- зацікавлених кандидатів просимо надсилати свої резюме в електронному вигляді;
- резюме проходять електронну перевірку;
- інтелектуальна система підбору перетворює резюме досвіду на резюме навичок;
- з кандидатами, які мають відповідний профіль для цієї роботи, роботодавці зв'язуються електронною поштою;
- інтерв'ю проводяться онлайн або за допомогою комп'ютерів у певних місцях;
- після цього обговорення проводяться за допомогою телефону, електронної пошти або відеоконференцій;
- умови узгоджені;
- пропозиції приймаються або відхиляються.

По суті, електронний рекрутинг працює на програмному забезпеченні, і деякі поширені програми включають програмне забезпечення для управління персоналом, систему відстеження заявок. Окрім того, до зазначених переваг, таких як економія коштів, адже розміщення вакансій онлайн дешевше, ніж реклама в газетах, зниження трансакційних витрат, внаслідок того, що не передбачено залучення посередників; на проведення попереднього оцінювання не залучаються працівники кадрових відділів та лінійні керівники, роль HR у цій моделі розглядається як більш фасилітаційна, що теоретично дає рекрутерам час для залучення до стратегічних питань у сфері підбору персоналу. Е-рекрутинг може сприяти децентралізації багатьох кадрових операцій, коли відповідальність за багато аспектів процесу рекрутингу передається співробітникам на рівні бізнес-підрозділу, департаменту або лінійного керівництва. Окрім того, скорочується час на підбір персоналу (понад 65 % часу на найм), це полегшує підбір потрібних людей з необхідними навичками та сприяє підвищенню ефективності процесу підбору персоналу. 24-годинний доступ до онлайн-колекції резюме, що допомагає організаціям відсіювати некваліфікованих кандидатів в автоматизованому режимі. Компанії можуть розміщувати повні детальні описи вакансій і відповідати на поширені запитання.

Таким чином, електронний рекрутинг має багато переваг для компаній, таких як низькі вартість та трудомісткість, вища швидкість, ширша територія та краща відповідність. Розширення впровадження електронного рекрутингу як технології кадрової роботи є перспективним. До того ж нові тенденції в технологіях і процесах, а також глобалізація свідчать про те, що цей процес

буде продовжувати розширюватися, а отже, організаціям слід включитися в цей процес, щоб підвищити якість своїх функцій з підбору персоналу.

## **Література**

---

1. *Bhupendra S. H., Swati G.* Opportunities and challenges of e-recruitment. *Journal of Management Engineering and Information Technology*. 2015. № 2. P. 1–4.
2. *Omolawal S. A.* E-recruitment: practices, benefits and challenges. *Journal of the Institute of Personnel Management of Nigeria*. 2015. № 7(2). P. 76–86.
3. Ugo Chuks Okolie, Ikechukwu Emmanuel Irabor. E-Recruitment: Practices, Opportunities and Challenges European. *Journal of Business and Management*. 2017. Vol. 9. № 11. P. 116–122.

## **ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА Любов Олександрівна**

---

*доктор економічних наук,*

*професор кафедри управління персоналом та економіки праці*

## **РОМАНОВ Віталій Олександрович**

*магістрант кафедри управління персоналом та економіки праці*

*Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **ФОРМУВАННЯ РІЗНИХ ТИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

---

Розвиток будь-якої організації тісним чином пов'язаний з формуванням корпоративної культури, оскільки вона дозволяє працівникам відчутти організаційну ідентичність, будує внутрішнє глибинне уявлення про організацію, що створює у працівників відчуття надійності самої організації і свого положення у ній, формує почуття соціальної захищеності та стабільності, стимулює самосвідомість і високу їх відповідальність.

Залежно від підходу та елементів дослідники використовують різні типології корпоративної культури. Корпоративна культура, що визначає специфіку виду діяльності дозволяє виділити культуру як культуру взаємовигідних угод. За відношенням до часу розрізняють моноактивну, поліактивну і реактивну корпоративну культуру. Формування культури на конкуруючих цінностях визначає її як кланову, ієрархічну, ринкову й адхократичну.

Більшість дослідників дотримується думки, що така типологія охоплює усі існуючі культури. Вона визначає два виміри: перший відокремлює критерії ефективності організації, другий – за який пов'язує її зі стабільністю, порядком і контролем. Обидва виміри припускають використання комплексу показників, кожен з яких свідчить про організаційну ефективність і визначає, що саме люди цінують у діяльності організації [1, с. 169]. Ієрархічна

культура є такою, яку характеризує акцент на стратегію усередині організації і спосіб дій у стабільному навколишньому середовищі; ринкова — тип організації, що орієнтована на зовнішнє оточення; кланова культура відрізняється прийняттям усіма працівниками цінностей і цілей організації, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю і відчуттям організації як єдиного цілого; адхократична визначається як тимчасова, спеціалізована, динамічна організаційна одиниця, головна метою якої є посилення адаптивності, забезпечення гнучкості організації і творчий підхід працівників до справи в ситуаціях непевності і переважаності інформацією.

Частіше застосовуються змішані типи корпоративних культур особливості яких формуються через особистий вплив першої особи організації. Для досягнення ефективності у вирішенні управлінських завдань перша особа повинна обрати модель поведінки адекватній культурі організації. Культуре є породженням лідерів, які нав'язують групі свої власні цінності та уявлення.

В цілому корпоративна культура проявляється через цінності, норми і правила поведінки, які впливають на конкретну поведінку окремих груп і індивідів. Кожна успішно діюча організація має чітко визначену систему цінностей, які відтворюються у її стратегії та прийнятих рішеннях. Породжується вона усередині організації через культуру взаємовідносин персоналу різних рівнів між собою і з керівництвом, ставлення керівництва до підлеглих, визнання організацією їхніх заслуг і заохочення за досягнення. Основу її складають погляди та базові цінності, що розділяються членами організації і визначають стиль поведінки, спілкування тощо. Таким чином відбувається процес формування культури організації, а корпоративна культура постає продуктом творчості людини як суб'єкта організації. В літературі визначають, що корпоративна культура може застосовуватися до будь-якої організації.

Корпоративна культура розглядається як інструментарій поглиблення розуміння особливостей поведінки людей у господарській організації що, сприяє підвищенню ефективності управління головним чинником діяльності організації — персоналом. Найбільш стійкий, сильний і специфічний вплив на місію організації незалежно від того, що організація собою представляє, вчиняють інтереси власників, працівників і споживачів. Проте керуваною із названих є лише група працівників, яких ми вважаємо найбільш впливовою на діяльність і культуру організації [2, с. 88].

Культура розглядається як одна з підсистем, що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. У цьому сенсі корпоративна культура являє собою сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, притаманним підприємству. Корпоративна культура розглядається як чинник, який може бути використаний для максимізації ефективності діяльності організації, зміцнення її цілісності, покращення механізмів соціальної згуртованості працівників, підвищення їх продуктивності і мотивації праці. Згідно феноменологічного підходу, корпоративна культура розуміється і аналізується через інтерпретацію її проявів і трактує корпоративну культуру як визначення суті організації [3].

Корпоративна культура є певним структурним елементом у системі таких ієрархічних рівнів [4, с. 743]:

1) *макрорівень*: рівень світової культури — загальнолюдські цінності та норми, актуальні для більшості культур світу;

2) *мезорівень*:

— рівень національної культури — особливості історичного розвитку, традиційні та релігійні цінності й норми, актуальні для конкретного суспільства;

— рівень регіональної культури — культурні особливості, які залежать від певних умов історичного розвитку, етнонаціонального складу населення, рівня урбанізації; цей рівень може включати не тільки великі регіони, але й культурну специфіку великих населених пунктів;

3) *мікрорівень*:

— організаційний рівень — рівень корпоративної культури окремого підприємства, на якому під впливом цінностей і норм інших культурних рівнів формується система корпоративних цінностей та внутрішньо-організаційних взаємодій між членами підприємства та взаємодій із зовнішнім середовищем;

— рівень групової культури — культурні особливості невеликих соціальних груп;

— рівень особистісної культури, ціннісні орієнтації, моральні норми, переконання окремої особистості.

Певне уявлення щодо специфіки співвідношення сучасної української культури взагалі та культури підприємства зокрема дають результати широкомасштабного дослідження підрозділів великої корпорації ІВМ за методикою нідерландського вченого Г. Хофстеде. Показники дослідження мали інтегральний і глибинно-психологічний характер: аналізуючи менталітет різних етнічних груп, вони відбивали світоглядний і національний рівні корпоративної культури. Це поклало початок етнометричному підходу, за якого базовим чинником корпоративної культури виступає національна культура.

У зв'язку з цим Г. Хофстеде запропонував такі характеристики для вивчення зазначеного чинника [2, с. 87]:

1) індивідуалізм/колективізм, за допомогою яких описується характер взаємозв'язку індивіда з суспільством;

2) мужність/жіночість, тобто домінування у різних типах суспільств чоловічих або жіночих цінностей;

3) дистанція влади — ступінь нерівності, мала чи велика дистанція до влади в суспільстві, а також характер централізації влади й стиль керівництва;

4) неприйняття невизначеності, яка пов'язана з невідомістю майбутнього та безповоротністю минулого; у суспільствах зі слабким ступенем неприйняття індивіди готуються до невизначеності й намагаються ослабити її тиск; суспільства із сильним ступенем неприйняття намагаються контролювати майбутнє, забезпечити безпеку та мінімізувати ризики за допомогою технологій, законів, експертних оцінок та релігії;

5) довгострокова орієнтація — здатність суспільства до прагматизму та орієнтація на майбутнє, на протидію традиціоналізму.

Необхідно підкреслити, що корпоративна культура українських підприємств відзначається особливою специфікою, яку необхідно враховувати під час накладання західних теоретичних схем управління на українську дійсність. Сліпе впровадження іноземних норм і методів може призвести до небажаних наслідків, тому що певні управлінські технології не завжди приживаються на чужорідному ґрунті, тому під час запозичення іноземного досвіду та його впровадження в життєдіяльність окремих підприємств важливо розуміти, що адаптувати такий досвід можна лише з урахуванням особливостей національної культури, а також слід діяти ситуативно та брати до уваги всі можливі чинники.

## Література

---

1. Пономарьов О. С. Інженерам-управлінцям — культуру європейського рівня. *Педагогіка толерантності*. 2020. № 3. С. 168–170.
2. Гусева О. Ю., Труш М. С. Вплив етнонаціональних чинників на процес управління корпоративною культурою сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 84–89. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-14>
3. Баніт О. Корпоративна культура підприємства в умовах пандемії. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія : Економічні науки. 2022. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2022\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2022_1_5).
4. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>

**ЗДОЛЬНИК Віталій Валерійович**

*аспірант, спеціальність 075 “Маркетинг”*

*Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ У МЕРЕЖАХ ЦІННОСТІ

---

Цінність, хоча і трактується по-різному в літературі, сьогодні є важливим предметом аналізу. Підвищення споживчої цінності є генератором успіху в бізнесі, де важливою сферою конкуренції є маркетинг та логістика. Успіх компанії формується завдяки її здатності задовольняти потреби та очікування клієнтів. Раціоналізуючи процеси в компанії, виробляючи більш якісні продукти або надаючи більш високоякісні послуги підприємства виправдовують очікування своїх клієнтів на отримання продукту або послуги, які відповідають їхнім потребам і вимогам. Останні водночас не обмежуються продуктом, а стосуються також швидкості і надійності обслуговування, цін,

створення більш персоналізованих маркетингових стратегій, які відповідають індивідуальним потребам клієнтів. Таким чином, маркетинг як філософія сприяє створенню клієнтоцентричної екосистеми організації, що забезпечує постійне її самовідтворення та масштабування, а створення додаткової цінності клієнтам дозволяє підприємству отримати вигоду як у фінансовому, так і в іміджевому плані. З огляду на вищезазначені явища, основною метою статті стало представлення окремих прикладів маркетингових інновацій, що відбуваються в секторі вітчизняної торгівлі.

Інновація в роздрібній торгівлі може бути визначена як впровадження нового або значно поліпшеного процесу надання роздрібної послуги або будь-якого ключового елемента, що її становить, і є успішною та прийнятною учасниками ринку. Однак це загальне визначення не враховує різноманітність інновацій, які можуть мати різні ефекти та застосування в роздрібній торгівлі. Сутність та класифікація інновацій у цьому секторі залежать переважно від їх типу. Поняття маркетингової інновації було запропоновано для економічної практики Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), згідно з яким маркетингова інновація означає “застосування нового маркетингового методу, що передбачає значні зміни в дизайні продукту, упаковці, позиціонуванні, просуванні, ціновій політиці або бізнес-моделі, що є результатом нової маркетингової стратегії підприємства” [1].

Однією з основних цілей маркетингових інновацій, описаних таким чином, є поліпшення задоволення потреб споживачів, включаючи відповідність їх очікуванням. Крім цього, ці інновації можуть спрямовуватися на відкриття нових ринків або переосмислення позиції компанії на існуючому ринку, що в результаті призводить до збільшення вартості реалізованої продукції. З метою визнання зміни маркетингових методів як маркетингової інновації, необхідно, щоб вона була включена в нову стратегію маркетингу компанії, яка суттєво відрізняється від попередніх маркетингових концепцій і стратегій, що застосовувалися компанією раніше (нова орієнтація). Згідно з Керівництвом Осло [2], це є характерною ознакою маркетингових інновацій, що відрізняє їх від інших змін у маркетингових інструментах, які використовує дана компанія.

Підсумовуючи, зазначимо, що маркетингові інновації в роздрібній торгівлі можуть стосуватися як продуктів і послуг, так і цін, дистрибуції, а також форм просування та комунікації з клієнтами. Їх теоретичне застосування в роздрібній торгівлі свідчить про широкий спектр змін, що відбуваються в діяльності торговельних мереж [3]. Однак до найпоширеніших сфер їх впровадження, згідно з літературними джерелами, належать: методи обслуговування покупців, формати роздрібної торгівлі, технічне оснащення, вплив на покупців, візуальний мерчандайзинг та організаційні форми роздрібних компаній.

У випадку з роздрібними мережами описані інновації мають досить інтенсивний характер. Найчастіше вони передбачають часте вдосконалення або запуск нових споживчих товарів. Це також супроводжується впровадженням нових версій продуктів (наприклад, розширенням асортименту смаків

кави), йогурти, сири) або їх вдосконалення з урахуванням нових тенденцій у споживанні (наприклад, мода на органічні, здорові, низькокалорійні, легкі, біопродукти) [4].

Говорячи про розвиток нових технологій для організації виставки товарів у торговельних приміщеннях, можна відзначити маркетингові інновації, що покращують спосіб презентації товарів у гіпермаркетах. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні технологічні рішення, одним з найцікавіших є інтелектуальне управління освітленням у торговельних мережах.

Динамічне освітлення, обладнане датчиками руху, реагує на приближення покупців і автоматично змінює не лише яскравість освітлення, що акцентує увагу на певному товарі, але й підсвічує його відповідним кольором. Це сприяє створенню більш привабливого вигляду товарів, таких як риба, м'ясо, сир або фрукти, і підкреслює їхню свіжість, що, в свою чергу, сприяє збільшенню продажів в мережі торговельних закладів.

Важливим плюсом інтелектуального управління освітленням є економія електроенергії і зменшення витрат, завдяки чому ця інновація виявляється корисною не лише для покращення відображення товарів, але і для оптимізації фінансових витрат. Аналізуючи маркетингові інновації у сфері ціноутворення, запроваджені роздрібними мережами в Україні, можна помітити нову тенденцію поєднання дисконтної політики з програмами лояльності.

Дослідження свідчать про те, що українські споживачі дедалі охочіше беруть участь у програмах лояльності, пропонованих роздрібними мережами, особливо якщо вони поєднуються з дисконтними акціями. Таким чином, все більше мереж поєднують дисконтні акції з програмами лояльності. Порівняльний аналіз найбільших українських роздрібних мереж показує, що вони мають диверсифікований підхід до пропозиції карток лояльності, регулярності проведення промо-кампаній та знижок, які пропонуються покупцям під час покупок.

Що стосується мереж магазинів біля дому, які розвиваються в Україні, варто відзначити, що дві торгові мережі вирізняються найкращими програмами лояльності, а саме Фора та Сільпо. Вони пропонують картки лояльності, які супроводжуються періодичними рекламними кампаніями, що передбачають збір наклейок. Крім того, ці мережі пропонують спеціальний мобільний додаток для смартфонів, який надає своїм клієнтам доступ до додаткових знижок та акцій. Аналіз також показує, що програми лояльності, доступні в торговельних мережах, можна поділити на три основні групи: картки лояльності, колекція стікерів та мобільні додатки.

Набагато більше змін у сфері маркетингових інновацій, безумовно, спостерігається у третій сфері маркетингу — дистрибуції. Тут ми бачимо, що ритейлери чітко застосовують новий підхід до збутової діяльності. Це — відповідь на зміни в купівельних звичках українських споживачів, які все частіше свідомо підходять до покупок, порівнюючи та оцінюючи товари, а також охоче діляться інформацією про свій купівельний досвід та потреби в соціальних мережах [5].

У відповідь на ці зміни все більше торговельних мереж використовують сучасні технологічні інструменти, які дозволяють швидко і безперервно отримувати інформацію про покупців, які відвідують їхні торгові точки. При цьому вони дають можливість поєднувати різні канали дистрибуції, підтримуючи як традиційні канали продажів (продаж в магазині або мережі магазинів), так і більш популярні інструменти електронної комерції (інтернет-магазин та B2B-платформа), а також мобільні продажі. Такі можливості надають спеціальні мобільні додатки для роздрібних мереж (наприклад, Розетка), які дозволяють гармонійно здійснювати продажі як у традиційному магазині, так і онлайн та за допомогою мобільних пристроїв, водночас надаючи своїм клієнтам відповідні знання, необхідні для прийняття правильних рішень щодо купівлі [6]. Завдяки цьому з'являються, серед іншого, маркетингові інновації в частині нових форм і способів продажу.

Таким чином, можна помітити, що все більш поширеним явищем у роздрібній торгівлі в Україні є розвиток інтернет-комерції, що використовують цифрові програми продуктів у вигляді сайтів та мобільних додатків та є інноваційним каналом продажів. Новою тенденцією в секторі торгівлі є перехід від інтернет-бізнесу до інтернет-підприємств, що не просто здійснюють інтернет-комерцію, а залучають споживача до формування споживчої цінності на різних етапах життєвого циклу продукту.

## Література

---

1. Шталь Т. В. Концепція маркетингових стратегій формування споживчої цінності на основі потенціалу ядра бізнесу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 2. С. 501–510.
2. Дугінець Г. В. Глобальні ланцюги вартості: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2018. 412 с.
3. Кравцова І. В. Методика дослідження глобальних ланцюгів доданої вартості. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного ун-ту*. 2016. № 16. С. 39–44.
4. Ярошук Д. О., Охріменко О. О. Інтеграція вітчизняних наукомістких виробництв у глобальні ланцюга доданої вартості. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14.
5. Черкас Н. Концепції глобальних мереж та ланцюгів створення вартості. *Вісник Київського національного торговельно-економічного ун-ту*. 2018.
6. Крикавський Є., Патора-Висоцька З. Ланцюг вартості Портера (конструкція, де-конструкція, реконструкція) та управління за цінностями. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 2. С. 121–133.

**КАЛІНА Ірина Іванівна**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом

**ДАВИДЕНКО Кароліна Дмитрівна**

студентка 4 курсу спеціальності “Менеджмент”

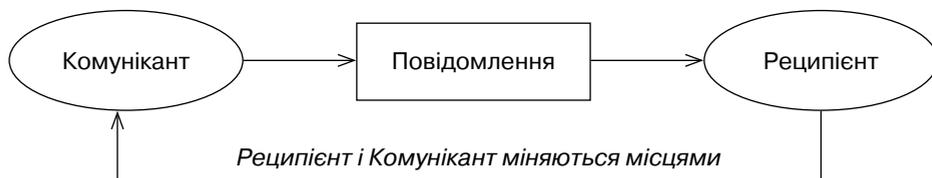
## ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ

В усіх сферах організаторської діяльності, коли мова йде про взаємодію з людьми, ключовим фактором успіху, ефективності та результативності є вміння спілкуватися й управляти інформаційними потоками. Володіння управлінця комунікаційною компетентністю на сьогоднішній день перестало вважатися вродженою особливістю, талантом чи частиною харизми. Тепер управління комунікаціями та інформацією — це одночасно наука, ремесло, мистецтво, стиль життя. Ці кваліфікаційні навички менеджера потребують постійного розвитку та вдосконалення. Фундаментальна роль корпоративних комунікацій у будь-якій компанії стає дедалі очевиднішою. Головними складовими комунікаційного акту є (рис.):

- 1) реципієнт — адресат, отримувач, той, хто готовий сприймати (слухати і чути, усвідомлювати і реагувати) повідомлення;
- 2) комунікант — той, хто створює і транслює комунікаційну одиницю;
- 3) повідомлення — комунікаційна одиниця (максимально стисла і чітка: одна думка комуніканта на одну реакцію реципієнта) — ідея, думка, досвід, інформація тощо, закодовані для передачі у матеріальній формі (вербальній, невербальній, графічній).

Важливо зазначити, що в процесі комунікації реципієнт і комунікант постійно змінюються місцями. Комунікант транслює повідомлення реципієнту, реципієнт сприймає його і відповідає стаючи комунікантом, а комунікант у свою чергу, сприймаючи відповідь, стає реципієнтом.

Як управління комунікаціями для професіонала є стилем життя, так і вміння управління інформаційними потоками є обов’язковою рисою соціально



**Схема комунікаційного акту**

успішної особистості. Для ефективного менеджера сьогодні інформацією, яка завтра може стати капіталом, є і випадкова фраза знайомого, і рекламне повідомлення у вагоні метрополітену, і контент-новини в будь якій соціальній мережі.

Що стосується інформації, то важливо усвідомлювати: коли її стає занадто багато (так званий інформаційний шум, або інформаційне засмічення), процес прийняття рішення значно ускладнюється й уповільнюється.

Уміння працювати з інформацією складається, зокрема з таких елементів: оптимальний пошук, верифікація, класифікація, фільтрація, обробка, адаптація інформації; формування щодо неї та на її основі своєї думки, архівація інформації, створення інформаційного повідомлення, вибір адекватного реципієнту стилю кодування інформації в повідомлення, вибір форми та каналу для найоптимальнішої передачі інформації, перевірка готовності адресата прийняти та сприйняти повідомлення; перевірка ефекту, спричиненого повідомленням на реципієнта. Основні види інформаційної діяльності описані в Законі України “Про інформацію” [1] і включають, зокрема, щойно перелічені.

Будуючи систему управління інформацією в компанії, важливо пам’ятати, що інформація — лише допоміжний ресурс, як і система управління нею. Процес управління інформацією не потрібно як недооцінювати, так і переоцінювати. Часто, запроваджуючи в організації неоптимальну електронну або іншу систему управління інформацією, підприємству доводиться створювати додатковий відділ для обслуговування цієї системи. А це означає необхідність у додаткових кадрах, не зайнятих в основному процесі виробництва, і потребу в додаткових грошових витратах. По суті, у компанії з’являється новий напрямок діяльності — забезпечення власної системи управління інформацією. У результаті не інформація працює на компанію, а компанія працює на інформацію.

Отже, як бачимо, якщо підходити до управління діяльністю компанії (зокрема інформацією та комунікаціями) орієнтуючись на людей, які фактично складають її сутність, то відкриваються додаткові можливості для розвитку, підвищення ефективності, задоволення потреб усіх партнерів компанії (її співробітників) також і все це — без залучення великих фінансових вкладень. Крім того, найбільшого успіху у побудові корпоративних комунікацій дозволяють досягти такі методи, які створюють максимально комфортні, органічні (природні) умови для прояву потенціалу співробітників.

## Література

---

1. Закон України “Про інформацію”. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1992. № 48. Ст. 650.
2. *Каліна І. І., Хайдарова Т. М., Сабірова І. М.* Механізм впливу цифрової маркетингової комунікації на споживача в умовах військового стану країни. *МАУП. Економічні науки*. 2022. Вип. 3 (70). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. С. 52–57. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/70-8>

**КАЛІНА Ірина Іванівна**

*доктор економічних наук, професор, заступник директора  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**МИХАЙЛЕНКО Артур Гагікович**

*магістрант*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ІНТЕРНЕТ-МЕРЕЖ ЯК ЕФЕКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

---

Соціальні Інтернет-мережі наразі є надзвичайно актуальними і розглядаються як ефективний інструмент для розвитку бізнесу у сучасному світі. Соціальні Інтернет-мережі вже є достатньо розвинутою формою матеріалізації діяльності людини, тому в сучасному соціумі саме мережева організація здається найбільш ефективною та видозмінює всі сфери соціальної поведінки.

Зокрема, Л. Городенко визначає соціальні Інтернет-мережі як симбіоз соціальної та технічної реальності, що утворює різноманітні комунікативні конфігурації (просторово-часові, суб'єкт-суб'єктні, суб'єкт-об'єктні), які компенсують високу інформаційну щільність суспільства і здійснюють всі види соціальної комунікації (масову, міжособистісну, групову) на всіх технологічних рівнях: вербальному, письмовому, аудіо-візуальному. Найбільш важливою характеристикою і головною аксіологічною цінністю мережевої комунікації є отримання і створення соціального капіталу – особливого виду реальних і потенційних ресурсів, властивостей та інформаційної спрямованості мережі. Соціальний капітал ототожнюється зі здатністю мереж надавати індивідам доступ до різноманітних ресурсів, а також утримувати і розподіляти ці ресурси для досягнення своїх цілей. Він сприяє соціалізації користувача та задоволенню професійних, ділових, особистих потреб, підвищує рівень інформаційної культури та ефективність мережевої комунікації [2, с. 39].

В першу чергу нас цікавлять соціальні Інтернет-мережі як Інтернет-сервісу, який дозволяє об'єднувати людей за певним принципом, надаючи їм зручні інструменти самовираження, комунікації та взаємодії. З іншого боку, це соціальна структура, що визначає різноманітні відносини і складається з вузлів, якими є соціальні групи та індивідуальні особистості, представлені Інтернет-сторінками. Отже, соціальні Інтернет-мережі представляють собою окремий випадок соціальних мереж як об'єднання соціальних позицій (сукупність осіб або груп людей з деяким патерном контактів або інтеракцій

між ними), а також є ефективним інструментом дослідження бізнесу у різних сферах, його ведення та розвитку.

Найбільш затребуваними в соціальних Інтернет-мережах на сьогодні є Інтернет-платформи (Facebook, Instagram, WhatsApp, Telegram тощо) [3]. Вони представляють собою авторизоване соціальне середовище, інструмент пошуку потрібних контактів і спілкування людей між собою. За шириною та специфікою охоплення мас розділяють масові мережі і тематичні форуми з вузькою аудиторією, яка має своєрідні інтереси та досвід. Масові мережі, у свою чергу, можна розділити на контактні та контентні. До контактних ресурсів відносять такі Інтернет-платформи, на яких користувачі налагоджують особисті комунікації один з одним (Facebook, Instagram), а до контентних — платформи, використовувани переважно для оперативного отримання інформації (YouTube, Twitter, відео- та фотохостінги та ін.) [1, с. 90].

Соціальні онлайн-платформи постійно створюють і вдосконалюють програмні додатки, що дозволяють учасникам розширювати різноманіття дій та успішно оптимізувати свій бізнес. Ці обставини сприяють мультифункціональності мережевої комунікації, яка полягає не тільки в наявності великого числа функцій, які постійно нарощуються, а також в тому, що багато з них можуть реалізовуватися одночасно. Завдяки своїй універсальності та мультифункціональності соціальні Інтернет-мережі швидко переймають на себе функції інших онлайн-сервісів: чатів, сайтів знайомств, тематичних форумів, файлообмінників, сайтів-візитівок, інтернет-магазинів тощо.

Соціальні Інтернет-мережі сьогодні є дуже ефективним інструментом розвитку бізнесу. Вони стали не тільки платформами комунікацій та просування бізнесу, але і джерелом інформації для мільярдів користувачів по всьому світу. Таке поширення дозволяє сучасному бізнесу дістатися до великої аудиторії та використовувати дані платформи для залучення більшої кількості клієнтів.

Соціальні Інтернет-мережі надають активному бізнесу можливість створювати і розміщувати цільову рекламу перед конкретними аудиторіями на основі їхніх інтересів, демографічних даних та психографії. Це дозволяє оптимізувати рекламні витрати та збільшувати ефективність діяльності компаній.

Спілкування з клієнтами через соціальні Інтернет-мережі дає можливість отримувати зворотній зв'язок, відповідати на запитання, розв'язувати певні проблеми та будувати ближчі стосунки зі своєю аудиторією [1, с. 94].

Використання соціальних Інтернет-мереж має також ще і такі переваги, як здатність до більш точної сегментації в мережі, ніж це можливо в реальному світі. Ринкова сегментація включає в себе процес розділення споживачів на різні групи або сегменти, в межах яких споживачі мають подібні або ідентичні потреби, які можуть бути задоволені за допомогою конкретного маркетингового підходу. Соціальні мережі можуть значно спростити цей процес, оскільки дозволяють легко налаштовувати пошукові запити для конкретного діапазону вікових груп та географії областей. За допомогою результатів цих запитів можна визначити цільову аудиторію, що дозволяє працювати більш

точно та ефективно. В такому випадку немає потреби проводити додаткові дослідження для вивчення аудиторії, оскільки користувачі вже надали свої дані під час реєстрації, які можуть бути використані, наприклад, маркетологами для максимально чіткого формулювання рекламної кампанії.

Компанії також можуть ефективно використовувати соціальні Інтернет-мережі для моніторингу своїх конкурентів, дослідження їхніх стратегій та реакцій аудиторії. Ця інформація може бути дуже корисною для вдосконалення власних стратегій.

Крім того, використання соціальних Інтернет-мереж для бізнесу — це оптимізація продажів та збільшення прибутку шляхом створення прямих шляхів до продажу своїх товарів і послуг. Сьогодні є популярними Інтернет-магазини, які мають надзвичайно широкі можливості, на відміну від звичайних торгівельних мереж, просувати свої товари, організовувати акції та розсилки, тощо.

Наприклад, за останні роки великої популярності набув маркетинг в соціальних Інтернет-мережах (Social Media Marketing або SMM) — це метод просування товарів, послуг та брендів через взаємодію компаній із своєю цільовою аудиторією на соціальних Інтернет-платформах, блогах, форумах та спільнотах. Дослідження в області соціології показують, що середній користувач соціальних Інтернет-мереж проводить в них щодня близько 2 годин [3]. Це робить SMM одним із найбільш перспективних інструментів у сфері Інтернет-маркетингу.

Сучасна сфера бізнесу активно проникає в соціальні медіа, оскільки соціальний медіа маркетинг стає невід'ємною частиною сучасних Інтернет-маркетингових стратегій. Цей інструмент дозволяє привертати увагу користувачів безпосередньо до корпоративних сторінок, не вдаючись до пошукових систем. Однією з головних переваг SMM є можливість швидкого старту, простота взаємодії з аудиторією, точність та постійна можливість спілкування з користувачами. Професійна робота у соціальних Інтернет-мережах з просування товарів і послуг мають позитивний вплив на впізнаваність бренду, рівень лояльності, збільшення продажів та привертання уваги аудиторії.

Таким чином, використання соціальних Інтернет-мереж стає все більш ефективним інструментом сучасного бізнесу. Загалом, зростання впливу соціальних Інтернет-мереж на сучасну підприємницьку діяльність і зростаючий інтерес до їх використання, як інструменту для розвитку бізнесу, робить дану тему дуже актуальною в стрімко мінливих умовах і потребує подальших досліджень у напрямі цифрової трансформації, інновацій в соціальному та економічному аспектах.

## Література

---

1. Біловодська О. А., Тхорук Ю. С., Збарживецька В. Б. Прикладні засади звууження ніші як інноваційної стратегії просування у соціальних мережах в умовах діджиталізації бізнесу та формування цифрового середовища. *Вісн. Харківського національного ун-ту ім. В. Каразіна*. Серія “Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм”. 2020. Вип. 12. С. 88–96.

2. *Городенко Л. М.* Теорія мережевої комунікації : монографія. К., 2012. 388 с.
3. PlusOne. “Facebook та Instagram в Україні” [Електроний ресурс]. Режим доступу: <https://plusone.com.ua>.

**КАРБОВСЬКА Любов Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РИНКУ ЦИФРОВОЇ ПОТОКОВОЇ ПЕРЕДАЧІ МУЗИКИ (СТРІМІНГОВИХ МЕДІА)**

---

Сучасний медіа-ринок став важливим елементом інформаційного суспільства та цифрової економіки, адже він забезпечує потребу в найважливішому ресурсі — актуальній інформації.

Фахівці вважають, що основними ЗМІ майбутнього є стрімінгові медіа, адже популярні стрімінгові платформи вже увійшли в набір відомих інструментів у цифровому форматі. До стрімінгових медіа належить музика, відео та інформація, які користувач отримує безперервно від провайдера потокового віщання.

У 2021 р. сумарний дохід (виручка) у сегменті мобільних відеосервісів, включаючи потокові сервіси Youtube та ігровий Twitch, збільшився на 28 %, наразі попередні 5 років його зростання щорічно склало 22–30 %.

За оцінкою американської Motion Picture Association, у 2021 р. світова аудиторія відеострімінгів зросла на 26 % і перевищила 1,1 млрд осіб. Цю динаміку прийнято пов'язувати з пандемією та локдаунами, але онлайн-аудиторія зростає поза прив'язкою до локдаунів: глядачі стрімінгів активно переходять у мобільні програми, тобто дивляться фільми навіть за відсутності домашнього телевізора або ноутбука.

Першою платформою для стрімінгу музики став у 2001 р. сервіс Rhapsody, у 2007 р. створено Deezer, у 2006 р. — Spotify, у 2014 р. з'явився сервіс репера Jay-Z під назвою Tidal, у 2015 р. — Apple Music. Але до 2016 р. прибутки від покупки альбомів в Інтернет-магазинах були набагато вищими, ніж від користування платними поточковими стрімінговими сервісами [7].

Особливості ринку стрімінга в тому, що основні його суб'єкти не є прямими конкурентами, а боротьба за аудиторію іде між класичними провайдерами контенту (кіно і ТВ) і новими (поточне відео), наразі на цифрових каналах підписники не зациклені на одному сервісі. Наприклад, половина платних користувачів Netflix паралельно має підписку у Disney+ та Hulu, а понад 60 % — у Amazon Prime (табл. 1).

## Користувачі Netflix, які мають підписку в іншому стрімінгу

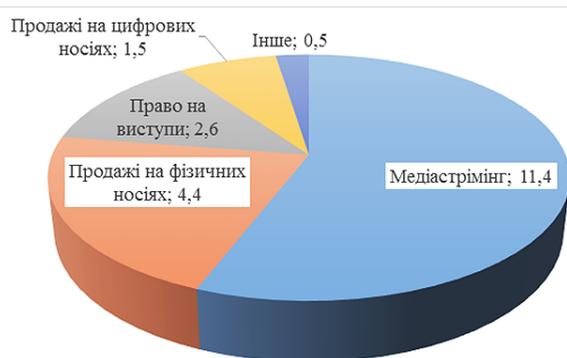
	Netflix	HBO Max	Amazon Prime Video	Disney+	Hulu	Apple TV+
Netflix	0	20	63	50	50	25
HBO Max	90	0	89	79	83	56
A m a z o n Prime	84	27	0	61	62	34
Disney+	87	31	82	0	70	39
Hulu	65	32	79	60	0	38
Apple TV+	92	46	91	81	79	0

Джерело: [5].

Обсяг світового ринку потокової музики досяг 2021 році 21,4 млрд доларів США, а темпи зростання сегмента платного відеоконтента складають щорічно більш, ніж 20 % [4].

У 2020 р. доходи музичної індустрії склали – 20,4 млрд дол., з них: медіастрімінг – 11,4 млрд дол.; продажі на фізичних носіях – 4,4 млрд дол.; право на виступи – 2,6 млрд дол.; продажі на цифрових носіях – 1,5 млрд дол.; інше – 0,5 млрд дол. (рис.).

Наразі доходи музичної індустрії у світі продовжують зростати, й ключову роль у цьому відіграють стрімінгові сервіси (найвигідніший легальний спосіб слухання музики), головними перевагами яких є невелика вартість використання та універсальність (\$9,99/місяць за необмежений доступ до музики у Spotify та Apple Music проти \$10–15 за один альбом у iTunes). Крім того, користувачі прислухаються до музичних рекомендацій за стилями та жанрами, слухають плейлисти, створені за допомогою аналізу їхніх уподобань. Розміщення музики на стрімінгових сервісах вигідне музикантам – окрім роялті за прослуховування вони отримують нових слухачів. Протягом 2020 р. рекомендаційна система Spotify “Discover Weekly” вдвічі збільшила кількість прослуховувань понад 8000 виконавців.



Структура доходів музичної індустрії в 2020 р. (млрд дол.)

Джерело: [6].

На вітчизняному медіа ринку виділяють такі сегменти, як: телевізійна реклама, реклама в пресі, радіо реклама, зовнішня реклама, реклама в кінотеатрах, та інтернет реклама. Найбільшим сегментом вітчизняного медіа ринку є ТВ – реклама, частка якої склала: Далі йде Інтернет-реклама, питома вага якої постійно збільшується: у 2019 р. – 25,8 %, у 2020 р. – 28,5 %, у 2021 р. – 34,9 (табл. 2).

Перерозподіл медіа ринку на користь зростання питомої ваги Інтернет-реклами є загальносвітовою тенденцією. Менш ніж за п'ять років витрати на Інтернет-рекламу в світі майже подвоїлися і на цифрові канали припадає більше половини загальних витрат на рекламу.

Згідно статистичними даними Всеукраїнської рекламної коаліції, протягом 2019–2021 рр. спостерігаємо зростання вітчизняного ринку медіа реклами: у 2019 р. – на 25,0 %, у 2020 р. – на 1,0 %, а у 2021 р. – на 26,7 %. Найвищі темпи зростання спостерігалися у секторі Digital (Internet) реклами, що пов'язано з подальшою діджиталізацією медіа та їх мультиплатформністю. У 2019 р. зростання Digital (Internet) реклами склало 34,0 %, у 2020 р. – 9,0 %, а у 2021 р. – 55,0 % (табл. 3).

Таблиця 2

**Структура медіа ринку (2019–2021 рр.)**

Види носіїв медіа	2019 рік, млн грн.	Структура, %	2020 рік, млн грн.	Структура, %	2021 рік, млн грн.	Структура, %
ТВ-реклама	11 526	46,5	12175	49,7	13642	43,9
Реклама в пресі	1 850	7,5	1466	6,0	1599	5,1
Радіо реклама	717	2,9	717	2,9	855	2,8
Out-of-Home Media	4240	17,1	3 159	12,9	4098	13,2
Реклама в кінотеатрах	58	0,2	20	0,1	26	0,1
Інтернет (Digital)-реклама	6379	25,8	6980	28,5	10833	34,9
Разом медіа-ринок	24771	100,0	24517	100,0	31053	100,0

Джерело: [1–3].

Таблиця 3

**Обсяг та тенденції розвитку медіа ринку України (2019–2021 рр.)**

Види медіа	Обсяг, млн грн.			Темп зміни до попереднього року, %		
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019 до 2018 рр.	2020 до 2019 рр.	2021 до 2020 рр.
Всього рекламний медіа ринок	24771	24517	31053	25,0	1,0	26,7
Digital (Internet) реклама	6379	6980	10833	34,0	9,0	55,0

Джерело: [1–3].

Вітчизняний ринок стрімінга — один з наймолодших у світі та лише починає розвиватися. Популярність стрімінгових сервісів зростає. Розвиток українського ринку стрімінгу стимулюють такі фактори, як:

1. Великий потенціал ринку. Популярність стрімінгових сервісів серед Українців зростає, нині близько 1,5 млн осіб є користувачами Інтернет-телебачення та онлайн-кінотеатрів, очікується її зростання до 2 млн осіб.

Однак українські глядачі ще не звикли до того, що якісний контент не може бути безкоштовним. Наразі привчити людей платити за якісний контент відкриває широкі можливості для стрімінгових компаній.

2. Покращення якості Інтернет-зв'язку в Україні є стимулюючим фактором, хоча згідно звіту Speedtest Global Index, швидкість зв'язку в Україні зростає повільніше, ніж у світі: країна займає 83 місце з 190.

3. Запровадження заходів щодо боротьби з піратством: створення антипіратських асоціацій, які допомагають додавати нелегальні ресурси до реєстрів і міжнародних платформ, що блокують піратів; відкриття спеціальностей “Кібербезпека” у вишах тощо. Проте необхідне законодавче врегулювання щодо підвищення відповідальності “кінцевих користувачів” за використання піратських сервісів.

4. Підвищення доходності стрімінгових сервісів (вартості середнього чека): нині середній чек в Україні складає біля 4 дол., а в Європі 6–9 дол. стрімінгових компаній, раніше розрив був досить високим орієнтовно 1 дол. проти 8 дол. в Європі.

## Література

---

1. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2019 і прогноз об'ємів ринку 2020. URL: <https://vrk.org.ua/ad-market/#info-block-2>. (дата звернення: 05.02.2022).
2. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2020 і прогноз об'ємів ринку 2021. URL: <https://vrk.org.ua/ad-market/#info-block-2>. (дата звернення: 05.02.2022).
3. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2021 і прогноз об'ємів ринку 2022. URL: <https://vrk.org.ua/ad-market/#info-block-2>. (дата звернення: 05.02.2022).
4. Ринок стрімінга. Розбір перспективних фішок. URL: <https://bcs-express.ru/povosti-i-analitika/rynok-striminga-razbor-naibolee-perspektivnykh-fishek> (дата звернення: 05.02.2022).
5. Рубан В. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія “Економічні науки”. 2018. Ч. 1. Вип. 30. С. 143–146.
6. Як стрімінг дозволяє музикантам знову заробити на продажу музики. URL: [https://liroom.com.ua/articles/streaming\\_future](https://liroom.com.ua/articles/streaming_future) (дата звернення: 09.02.2022).
7. Spotify. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Spotify> (дата звернення: 09.02.2022).

**КАРБОВСЬКА Любов Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**КРАВЧЕНКО Руслан Володимирович**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
“доктор філософії” (Phd)  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ**

---

Системні зміни в цивільній авіації відбуваються на багатьох рівнях. Постановка цілей та постановка питань, що стосуються захисту клімату, енергетики та мобільності, вимагає великих зусиль як у галузі досліджень, так і в галузі технологій та інновацій.

Літаки, вертольоти та БПЛА (безпілотні літальні апарати) отримують вигоду від технологічних ресурсів з різних галузей, а зацікавлені сторони знаходять нові форми співпраці. Повітряні судна використовуються для самих різних цілей. Окрім перевезення людей та вантажів, вони служать датчиками, наприклад, навколишнього середовища, сільського господарства та реагування на стихійні лиха. Існують також нагальні нові проблеми в області управління повітряним рухом. А аеропорти перетворюються в енергетичні та інфраструктурні центри.

Що означає амбітна мета щодо забезпечення вуглецевої нейтральності для авіаційного сектора? Як циркулярна економіка, ефективність використання ресурсів, перехід на мобільність і цифровізація змінюють авіаційну галузь? Якою мірою інновації в авіації мають відношення до суспільства та екології? Як можна швидко використовувати передові досягнення в дослідженнях? [2]

Цифрова трансформація є наступним етапом розвитку комп'ютерних, інформаційно-комунікаційних та організаційних технологій. В авіації діджиталізація почалася давно і зачіпає найрізноманітніші сфери. Масштаби та велика кількість інноваційних проєктів у сфері авіаційного транспорту обумовлені високим рівнем наукоємності та техніко-технологічного оснащення і є причиною активності процесів цифрової трансформації.

Однак нині завдання цифровізації значно ширше, адже мова йде не про локальні трансформації в окремих галузях, а про економіку в цілому, що потребуватиме масштабних, загальносистемних підходів та досліджень. При цьому авіація входить в число лідерів зі збору, обробки і поширення даних. Їх обсяг величезний і буде тільки збільшуватися, що призводить до великих

перспектив як нових технологій, так і класичних рішень, заснованих на використанні аналітичних методів та інструментів [1].

Цифровізація відкриває нові можливості для авіаційної галузі: завдяки штучному інтелекту (ШІ) цифрові рішення можуть бачити в майбутньому (наприклад, підтримуючи планування, так зване прогнозне технічне обслуговування), контролювати сьогодення та надійно документувати життєвий цикл продукту, і тим самим оптимізувати весь життєвий цикл літаків і космічних кораблів. Але цифровізація впливає на багато інших процесів в авіації, наприклад, на ланцюг поставок і людські ресурси, сталість та захист навколишнього середовища [4].

В таблиці визначено перспективні напрями для прикладних досліджень, технологій та інновацій в авіаційній галузі, що включають: енергетичний перехід, перехід до економіки замкнутого циклу і перехід до мобільності. Разом

**Перспективні науково-дослідницькі та технологічні напрями та системи розвитку авіаційної галузі**

	<b>Повітряні транспортні засоби</b>	<b>Виробництво</b>	<b>Повітряні транспортні системи</b>
1	2	3	4
Енергетичний перехід	Альтернативні силові агрегати і паливо (акумулятор, SAF, паливний елемент, H2-direct, гібрид) Енергоефективність за рахунок легкої конструкції, дизайну, аеродинаміки Конфігурації Повністю електричні літаки	Енергоефективність у виробничому процесі Енергооптимізований мікс матеріалів Системи резервуарів	Кліматично нейтральні аеропорти та аеродроми Інфраструктура (H2) Екологічно оптимізовані висоти та орієнтири маршруту Формаційний політ
Економіка замкнутого циклу	Ремонтопридатність Повторне використання Відтворення Переробка	Вибір матеріалу Дизайн CE / 5 R Циркулярний виробничий процес Аналіз життєвого циклу	Замкнутий цикл виробництва Послуги економіки спільного використання MRO на місцях
Поворот до мобільності	Специфічні для конкретного додатка транспортні комбінації Адаптація до бізнес-моделей, заснованих на використанні Концепції зниження рівня шуму і викидів	Концепції сталої логістики Генеративне виробництво на вимогу	Аеропорт як центр мобільності Інтермодальність, комплексні концепції мобільності Спеціальні можливості Оптимізоване для клімату управління польотом

1	2	3	4
Цифрова трансформація	Безпілотні / автоматизовані літальні апарати Управління (автоматизоване, з одним пілотом,) Моделювання Віртуальний допуск MRO (технічне обслуговування, ремонт, капітальний ремонт)	Мережеве виробництво Цифровий двійник Штучний інтелект / блокчейн / квантові технології Моделі послуг	Кібербезпека Створення пулу даних Інтеграція БПЛА Цифрова інфраструктура для U-SPACE Операційна ефективність Людський фактор

Джерело: [4].

з цифровою трансформацією вони відображають майбутні виклики, що стоять перед авіацією.

Так, при розгляді напряму енергетичного переходу авіації слід звернути увагу на технології альтернативних силових установок і палива, можливості підвищення ефективності за рахунок легкої конструкції, дизайну і аеродинаміки, нових конфігурацій і повністю електричних літаків, що є приведе до вуглецевої нейтральності [4].

Процес виробництва в умовах замкнутого циклу, передбачає що вибір матеріалів, циклічний дизайн, виробничі процеси, будуть зорієнтовані на замкнутий цикл і аналіз життєвого циклу, що має важливе значення в прийнятті будь-якого технологічного рішення.

Перехід на мобільність полягає в тому, щоб уникнути транскордонних операцій з високим рівнем викидів. Універсальні концепції мобільності та маршрути, оптимізовані для клімату, підтримують цю мету, а також виробництво, яке відповідає потребам споживачів, та рішення щодо зменшення шуму та викидів.

Цифрова трансформація є основою для безпілотних або автоматизованих літальних апаратів та їх інтеграції в космічний простір. Вона є рушійною силою для нових управлінських рішень, моделювання та віртуального затвердження, а також створює взаємозв'язок між системами в процесі виробництва. Це дозволяє використовувати ключові технології, такі як штучний інтелект або квантові технології, а також розробляти нові моделі бізнесу як Послуги. З переходом на цифрові технології для авіаційної системи питання кібербезпеки, створення загальносистемного пулу даних і цифрової інфраструктури для U-SPACE стають все більш важливими.

## Література

1. Die Digitalisierung wird der Luftfahrt den Weg weisen. URL: <https://www.nzz.ch/meinung/die-digitalisierung-wird-der-luftfahrt-den-weg-weisen-ld.1613186>

2. Digitale Transformation im Luftfahrtmarkt nach Herstellern, nach SWOT-Analyse und Volumenprognose bis 2030. URL: <https://ekz-crosstour.ch/uncategorised/digitale-transformation-im-luftfahrtmarkt-nach-herstellern-nach-swot-analyse-und-volumenprognos>
3. Europäisches Parlament (EP) (2019): CO<sub>2</sub>-Emissionen des Luft- und Schiffsverkehrs: Zahlen und Fakten. [europarl.europa.eu/news/de/headlines/priorities/klimawandel/20191129STO67756/co2-emissionen-des-luft-und-schiffsverkehrs-zahlen-und-fakteninfografik](http://europarl.europa.eu/news/de/headlines/priorities/klimawandel/20191129STO67756/co2-emissionen-des-luft-und-schiffsverkehrs-zahlen-und-fakteninfografik)
4. Klimafreundliche Luftfahrtinnovationen (2022) Die Strategie für Forschung, Technologie und Innovation für die österreichische Luftfahrt 2040+ URL: <https://open4aviation.at/resources/pdf/FTI-Strategie-Luftfahrt-2040plus.pdf>
5. Яновський П. О., Валько А. М. Використання передових інформаційних технологій для обслуговування пасажирів в аеропорту. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/45714/1/ilovepdf\\_com39-40.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/45714/1/ilovepdf_com39-40.pdf)

---

**КАРБОВСЬКА Любов Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**СКРИПЦОВ Святослав Валерійович**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
“доктор філософії” (Phd)  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

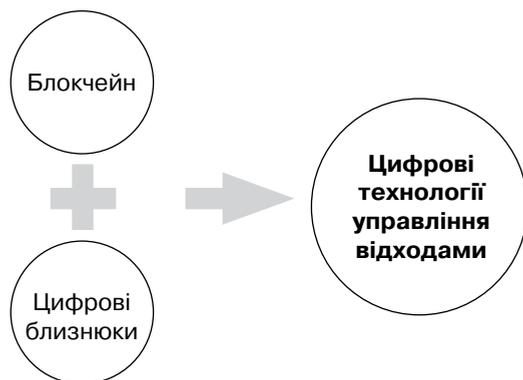
**БЛОКЧЕЙН І ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ (БЛИЗНЮКИ) –  
ТЕХНОЛОГІЇ МАЙБУТЬОГО В УПРАВЛІННІ  
ВІДХОДАМИ**

---

Цифрові технології та інструменти покращують якість життя людини, підвищують ефективність бізнес-процесів. Діджиталізація охоплює все нові сфери економічної діяльності, включаючи захист навколишнього середовища й управління відходами.

До таких інноваційних технологій належать блокчейн і цифрові близнюки або двійники (див. рис.).

Технологія блокчейн – це вдосконалений механізм бази даних, який дозволяє організувати відкритий обмін інформацією у рамках бізнес-мережі. База даних блокчейна зберігає інформацію в блоках, пов'язаних між собою в ланцюжок. Дані хронологічно послідовні, оскільки не можна видаляти або змінювати ланцюжок без консенсусу з боку мережі [2].



### **Цифрові технології управління відходами**

*Джерело: [2, 3]*

Перевагами використання технології блокчейн в управлінні відходами є такі, як:

1. Забезпечення прозорості діяльності, позбавлення тіньових і шахрайських схем, що призводять до значних екологічних та економічних наслідків, включаючи незаконне скидання відходів, недооцінку обсягів відходів та шахрайство в обміні відходами.

Блокчейн може забезпечувати незмінне та прозоре ведення відомостей про операції з відходами, тобто кожен етап процесу управління відходами, від збору до знищення, можна відстежувати і перевіряти. Це може допомогти у недопущенні шахрайських практик, забезпечити виконання нормативів управління відходами та сприяти встановленню довіри між зацікавленими сторонами.

2. Підвищення ефективності управління відходами. У традиційних процесах управління відходами наявна велика кількість паперових звітів, ручна робота по їх заповненню, що потребує значних затрат часу та збільшує ймовірність допущення помилок. Блокчейн забезпечує автоматизацію цих процесів, тим самим зменшуючи навантаження та підвищуючи ефективність роботи. Так, одна з функцій блокчейну – розумні контракти, можуть автоматично виконуватися, якщо виконано певні, визначені заздалегідь, умови. Це сприяє прискоренню процесів торгівлі відходами та гарантувати точне внесення відомостей про обсяги відходів.

3. Стимулює інноваційну діяльність у сфері управління відходами. Наразі при розробці проєктів щодо перетворення відходів у енергію блокчейн дає можливість забезпечувати прозору інформацію про енергію, вироблену з відходів, тим самим сприяючи торгівлі нею та стимулюючи впровадження таких проєктів.

Ця технологія може відігравати ключову роль у створенні стійкого майбутнього, однак впровадження блокчейну в управління відходами потребує розбудови технологічної інфраструктури, розробки регуляторної підтримки та залучення зацікавлених сторін. Наразі блокчейн залежить від енергозабезпечення, отже існує проблема сталості, тому слід збалансувати переваги блокчейну з його впливом на довкілля.

Технологія цифрових двійників (близнюків) дасть змогу компаніям з утилізації відходів оптимізувати свої процеси, підвищити ефективність і зменшити витрати [1].

Цифрові двійники (digital twins) – віртуальні моделі, що імітують реальність, – вони дозволяють створювати цифрові копії реальних систем, середовищ, продуктів та інфраструктури для більш глибокого розуміння операційної діяльності [3].

Моделі цифрових близнюків допомагають покращити управління відходами так:

1. Допомагають підвищити ефективність діяльності, забезпечуючи моніторинг операцій щодо збору та утилізації відходів у реальному часі. Це дозволяє компаніям з утилізації відходів ефективніше планувати та управляти процесом.

2. Сприяють покращенню процесу управління активами та їх обслуговування. Надаючи детальну інформацію про операції зі збору та утилізації відходів, компанії можуть визначити потенційні проблеми та вжити заходів для їх запобігання. Це допомагає зменшити витрати, пов'язані з ремонтом і обслуговуванням, а також зменшити вплив відходів на навколишнє середовище.

3. Дають можливість підвищити стабільність управління відходами. Надаючи детальні дані про операції зі збору та утилізації відходів, компанії можуть визначити сфери, де можна застосувати більш ефективні методи. Це допомагає зменшити вплив поводження з відходами на навколишнє середовище та підвищити стійкість діяльності.

4. Допомагають підвищити рівень обслуговування клієнтів. Надаючи детальну інформацію про операції зі збору та утилізації відходів, компанії можуть швидко реагувати на запити клієнтів і надавати точну інформацію про послуги. Це допомагає зменшити невдоволеність клієнтів і підвищити їх лояльність [4].

Отже, модель цифрових близнюків є революцією щодо управління відходами у XXI столітті. Надаючи детальні дані про операції зі збору та утилізації відходів, цифрові близнюки допомагають оптимізувати роботу, зменшити витрати та підвищити стійкість.

## Література

---

1. Управління відходами в цифрову епоху: роль блокчейну URL: <https://ts2.space/uk>
2. Що таке технологія блокчейну? URL: <https://aws.amazon.com/ru/what-is/blockchain/?aws-products-all.sort-by=item.additionalFields.productNameLowercase&aws-products-all.sort-order=asc>
3. Що таке цифрові близнюки і як їх використовують для прогнозування майбутнього. URL: <https://www.management.com.ua/notes/tsyfrovii-blyznyuky-i-prohnozuvannya-maybutnoho.html>
4. Як цифрові близнюки революціонізують управління відходами у XXI столітті. URL: <https://ts2.space/uk>

---

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ**

---

У кожному організаційному процесі одним із наріжних каменів міцного фундаменту підприємства є людські ресурси, тобто персонал, співробітники. Можна також згадати й партнерів, яких залучають до реалізації спільних проєктів та програм, а також експертів, яких нерідко запрошують для проведення різних досліджень, розробки стратегії чи реалізації конкретних заходів тощо.

Можна стверджувати, що саме персонал підприємства втілює в життя його стратегію. Для підприємств туристичної галузі, де кількісний склад співробітників зазвичай відносно невеликий, на чільне місце виходить необхідність його забезпечення грамотними кваліфікованими фахівцями, які можуть вивести підприємство на належний рівень і втримати його там.

Стратегічною метою системи управління персоналом є забезпечення розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу, а при формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку [3].

Стратегія управління персоналом сучасної туристичної фірми безперечно має бути пріоритетним напрямом формування високопрофесійного конкурентоспроможного відповідального та згуртованого трудового колективу. Такий підхід до кадрового менеджменту сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії організації. Це система методів і засобів управління персоналом, що застосовується протягом певного часу з метою реалізації кадрової політики [1, с. 168].

Як справедливо вважає Г. В. Щокін щодо стратегії управління персоналом в актуальних умовах, це “лінія розвитку людських ресурсів підприємства, організації, регіону країни, яка передбачає відповідні прогнозування, координацію та мотивацію в галузі постійного поліпшення кількісних та якісних показників трудового потенціалу” [4, с. 568].

Важливою особливістю сучасних підприємств, що займаються туроператорською діяльністю, є те, що вони мають досить однорідний персонал. Тобто, переважна більшість працівників — це менеджери з туризму, які повинні володіти принципово схожим набором теоретичних знань, а також практичних умінь і навичок, адже сам зміст їх роботи зводиться до розробки туристичних продуктів та їх реалізації на ринку турпослуг. У багатьох випадках вони по-

винні уміти й могли замінити одні інших. Зрозуміло, що для цього вони мають володіти сучасними знаннями щодо всіх аспектів діяльності фірми.

Для досягнення такого стану персоналу, всі працівники мають знати всі інновації туристичного бізнесу, постійно бути в курсі останніх подій сучасного світового туризму, важливих подій у сфері політики та економіки. Зрозуміло, що це потребує регулярного підвищення їх кваліфікації, розширення загального та професійного світогляду, зростання рівня володіння сучасними спеціальними комп'ютерними програмами, іноземними мовами тощо.

Крім цього, успішне підприємство розвивається за різними напрямками, включаючи й кадровий. Планування змін у персоналі турфірми є важливим елементом стратегічного бачення розвитку, тобто такого, що спрямований у майбутнє згідно з місією та цілями організації.

Серед ряду цілей стратегічного управління персоналом підприємства для туристичних фірм найбільш актуальними ми вважаємо такі:

- забезпечення потреби турфірми в персоналі на перспективу;
- регулювання рівня оплати праці з урахуванням особистого внеску працівників у загальний дохід підприємства, що має бути достатнім для підбору, утримання і мотивації персоналу на всіх організаційних рівнях;
- забезпечення ефективних програм навчання і розвитку для підвищення кваліфікації всього персоналу та формування високої внутрішньої динаміки персоналу.

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни у сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи дедалі більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові всієї стратегії управління персоналом. Вони при цьому набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [2, с. 169].

На нашу думку, в такому цікавому й різноманітному бізнесі як туристичний, у стратегічному управлінні підприємством слід намагатись максимально підвищувати ефективність використання персоналу шляхом ефективного застосування його інтелектуального, організаторського та творчого потенціалу за допомогою покращення змісту та раціональних режимів праці, стимулювання ініціативи та інноваційного мислення у всіх його проявах. Саме такий підхід сприятиме зростанню потенціалу та професійного рівня туристичних менеджерів, їх інтелектуальній, творчій та матеріальній зацікавленості у створенні нових високоякісних і цікавих для українських і зарубіжних клієнтів туристичних продуктів, що допоможе відновленню українського туризму в повоєнний час.

## Література

---

1. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в мовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

2. Жоган І. М. Стратегічне управління персоналом підприємства. *НТНУ "КІП"*. 2011. Режим доступу <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5503/1/50.pdf>
3. Менеджмент: Понятійно-термінол. слов. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонока, В. П. Сладкевича. К. : МАУП, 2007. 744 с.

**КЛИМОВ Дмитро Миколайович**

---

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
"доктор філософії" (Phd)*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА МАЙБУТНЄ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

---

Фінансові інновації підвищують ефективність діяльності та якість і швидкість обслуговування клієнтів банківського сектора економіки, втілюючись як у вигляді продуктів (наприклад, нові види цінних паперів), а також у вигляді нових технологій (наприклад, кредитний скоринг або банкомати), і у вигляді нових інститутів (взаємні фонди або фонди венчурного капіталу). Нинішня хвиля фінансових інновацій обумовлена розвитком ряду технологій, включаючи смартфони, Інтернет, технології обміну даними між інформаційними системами (API) і розподіленого реєстру (DLT), штучний інтелект, великі дані [1].

Смартфони, Інтернет та APIs забезпечують швидший обмін інформацією, нові канали доставки та краще використання економії масштабу, що сприяло відмові від традиційної моделі фізичних офісів і відділень й виходу на ринок нових постачальників платіжних послуг — від компаній мобільного зв'язку, що пропонують мобільні гроші, до фінтех-компаній, що пропонують цифрові гаманці.

Інтернет також сприяв зростанню конкуренції, дозволяючи клієнтам порівнювати продукти та ціни різних фінансових послуг різних постачальників, а завдяки платформам клієнти отримали можливість переміщувати депозити між банками, адаптуючись до зміни умов.

Революція в сфері інформаційних технологій, в тому числі хмарних обчислень, спростила створення, обробку і використання великих даних і прикладної статистики для вимірювання фінансових ризиків і управління ними [1].

Штучний інтелект і машинне навчання дозволяють поліпшити моделі скринінгу і моніторингу в порівнянні з існуючими методами, такими як традиційні (в основному статичні) моделі кредитного скорингу.

Крім оцінки кредитоспроможності, штучний інтелект і великі дані можуть також відігравати важливу роль в операційній діяльності і діяльності

з вимірювання та управління ризиками, такий як моніторинг шахрайства і кіберпригод, боротьба з відмиванням грошей, перевірка дотримання нормативних вимог.

Банки, насамперед, використовують цифровізацію для автоматизації рутинних процесів, об'єднання каналів продажів і покращення обслуговування клієнтів.

Для оптимізації процесів у банківському секторі використовується Robotic Process Automation (RPA) — роботизована автоматизація процесів або просто роботизація. Це технологія створює програмне забезпечення або ботів, які входять у програми, вводять дані, обчислюють і виконують завдання, а також копіюють дані між програмами чи робочими процесами за потреби.

У поєднанні зі штучним інтелектом (AI) і машинним навчанням (ML) RPA може охоплювати більше контексту зі змісту, з яким він працює, читаючи друкований або рукописний текст з допомогою оптичного розпізнавання символів (ORC) і фіксує більше контексту із зображень [4].

Перевагами роботизованої технології автоматизації процесів (RPA) є такі, як: забезпечує краще обслуговування клієнтів; дозволяє зменшити витрати завдяки скороченню ручних і повторюваних завдань; забезпечує відповідність бізнес-операцій і процесів нормам й стандартам відповідності; значно підвищує ефективність шляхом оцифрування та аудиту даних процесів; прискорює час обробки, дозволяє оптимізувати обробку.

Однак наявні ряд проблем, які обмежують використання RPA:

- масштабованість — хоча програмні боти RPA відносно легко впровадити, їх важко контролювати та ними управляти, а отже, важко масштабувати;
- обмежені можливості — програмні засоби RPA автоматизують лише завдання, наразі щоб поєднати кілька завдань в один процес, часто потрібно більше роботи;
- загроза безпеці — роботам RPA іноді потрібен доступ до конфіденційної інформації, щоб виконати свої завдання, й у разі зламу вони становлять додатковий ризик для безпеки організації;
- обмежена стійкість — коли програми змінюються непередбачуваними розробниками способами, можуть збої можуть виникати RPA;
- додержання правил захисту даних, їх конфіденційність відповідно до законів про захист даних, таких як GDPR ЄС;
- ефективність — боти RPA, як і людина, проходять через програму вручну, що може бути не таким ефективним як автоматизація програм через API або автоматизація робочого процесу, вбудована в саму програму [4].

Однією з інноваційних технологій, що використовується в банківському секторі є технологія розподіленої книги (DLT), яка більш відома як технологія блокчейн. Це — загальний термін для технологій, у яких облікові записи та транзакції управляються децентралізованим способом. Основною відмінністю між технологією розподіленої книги та традиційною базою даних по-

лягає в децентралізованому характері DLT. Наразі немає жодного центрального підрозділу чи організації, яка б контролювала транзакції. Це завдання виконує мережа [2].

Перевагами децентралізованої книги є те, що DLT, за своєю природою, захищена від кіберзлочинності, оскільки всі копії, що зберігаються в мережі, повинні бути атаковані одночасно, щоб атака була успішною. Крім того, одночасний (одноранговий) обмін і оновлення записів робить весь процес набагато швидшим, ефективнішим і дешевшим.

Єдине обмеження полягає в тому, що, на відміну від блокчейну, технології розподіленої книги пропонують можливість обміну інформацією на основі “необхідності знати” — тобто лише з уповноваженими сторонами — і, отже, гарантують конфіденційність і конфіденційність [2].

Цифровізація та інноваційні технології призводять до разючих змін у банківському секторі. Банки стикаються з важливими рішеннями, оскільки технології змінюють очікування клієнтів. Фінансовим установам необхідно змінити свою корпоративну культуру та, перш за все, зосередитися на потребах клієнтів. Адже оцифрування означає не лише перетворення паперових форматів на цифрові, а й абсолютно новий спосіб мислення. Цифрова стратегія та бізнес-стратегія мають бути єдиним цілим [3].

## Література

---

1. Як мегатренд цифровізації змінює банківський і фінансовий світ. URL: <https://cobaltrecruitment.de/blog/wie-der-mega-trend-digitalisierung-die-bank-und-finanzwelt-veraendert-2#:~:text=Digitale%20L%C3%B6sung>
2. Distributed-Ledger-Technologie (DLT). URL: <https://www.btc-echo.de/academy/bibliothek/dlt-distributed-ledger-technologie/#:~:text=DLT>
3. Frost, J, L Gambacorta, Y Huang, HS Shin and P Zbinden (2019), BigTech and the changing structure of financial intermediation. *Economic Policy*. 34, 761–799.
4. Robotic Process Automation (RPA). Automation software that anyone can use for any business process. URL: <https://www.automationanywhere.com/rpa/robotic-process-automation>

**КОВАЛЬ Микола Іванович**

*кандидат економічних наук, с.н.с, доцент,  
завідувач кафедри обліку і оподаткування*

*Навчально-наукового інституту управління економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **ГРОМАДСЬКИЙ КОНТРОЛЬ У БЮДЖЕТНОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ: ДОСВІД, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ**

---

Шановні колеги!

Більшість з нас знає, що в парадигмі взаємодії таких категорій як “облік, аналіз і контроль” функція контролю займає важливе місце. Бо саме контроль дає змогу забезпечити збереження активів підприємства, власника, держави. І контроль, як функція управління, підпорядкований вирішенню завдань відповідної системи управління.

Поняття “контроль” використовується в науці досить тривалий час, це слово латинського походження. За перекладом з французької мови слово “controle” означає “зіставлення”. Контроль покликаний коригувати поведінку підконтрольного об’єкта та спрямовувати процес управління об’єктом до ідеальної моделі [1, с. 7].

У нашому випадку ми розглядаємо бюджетний процес як об’єкт впливу нового виду контролю – громадського, генерованого інститутами громадянського суспільства. Нагадаємо, що бюджетний процес – це процес складання (або формування) державного бюджету, його розгляд, затвердження, виконання і звітування про виконання, а також контроль за дотриманням бюджетного законодавства [2, с. 19].

У Бюджетному кодексі України, зокрема його главі 18 розділу 5 присвячена відповідальності та заходам впливу за вчинення порушень бюджетного законодавства, де наводиться перелік таких можливих порушень та можливі заходи впливу. Зазначається, що посадові особи, з вини яких допущено порушення бюджетного законодавства, несуть цивільну, дисциплінарну, адміністративну або кримінальну відповідальність згідно із законом [2, с. 121]. Проте чи достатньо цього? Чому ми сьогодні ведемо мову про появу нового виду контролю у бюджетному процесі, яким є громадський контроль, що, як засвідчує практика, є достатньо ефективним.

Для нас є звичайними такі види контролю, як господарський, державний, фінансовий, внутрішньо-господарський тощо. Відрізняються такі види контролю предметом контролю і тим, хто його здійснює: держава, власники чи громадські утворення, у якості яких на даному етапі розвитку країни виступають різні інститути громадянського суспільства. Це, як правило, окремі громадяни з активною громадянською позицією, громадські організації,

журналісти інші представники публічних засобів масової інформації, численні блогери, діяльність яких у соціальних мережах у більшості спрямована на розбудову демократичних засад розвитку суспільства.

Громадянське суспільство покликане брати активну участь в управлінні державою. Саме воно в демократичному світі обирає владну еліту. На макро-рівні — це, наприклад, в Україні Верховна Рада, Президент, які є найманими працівниками, на мезорівні — це депутати органів самоврядування усіх рівнів, голови відповідних територіальних громад.

Конституція України визначає, що джерелом влади є народ, який є основою громадянського суспільства [4]. Тож народ має на всіх рівнях управління контролювати владу і мати певні важелі впливу, особливо що стосується використання бюджетних коштів, тобто державних і регіональних фінансових ресурсів, які спрямовуються на забезпечення завдань і функцій, що здійснюються органами державної влади та органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду [2, с. 2].

Ці кошти є досить значними. Так, Державний бюджет України 2023 року складає понад 1 трильйон 300 мільярдів гривень.

Нагадую, що Бюджетний кодекс визначає, що “на всіх стадіях бюджетного процесу здійснюється контроль за дотриманням бюджетного законодавства, аудит та оцінка ефективності управління бюджетними коштами відповідно до законодавства” [2, с. 1].

У розділі 5 Бюджетного кодексу України, який називається “Контроль за дотриманням бюджетного законодавства та відповідальність за порушення бюджетного законодавства” [2], містяться норми, що визначають повноваження контролю за дотриманням бюджетного законодавства Верховної Ради України, Комітету Верховної Ради України з питань бюджету, Рахункової палати, Міністерства фінансів України, Казначейства України, органів державного фінансового контролю, місцевих рад та їх виконавчих органів, місцевих державних адміністрацій. Як бачимо, відповідні норми є і контролерів державних вдосталь, а належної ефективності контролю, особливо на стадії організації виконання бюджету, коли здійснюється реальне витрачання бюджетних коштів, на жаль, ще немає. Про це свідчить значна кількість зловживань, корупційних скандалів, пов’язаних з бюджетними коштами, якими наповнений інформаційний простір України. Про це повідомляють і зарубіжні засоби масової інформації, що дуже прикро, і використовують в гібридній війні проти нас наші вороги-РФ.

І саме це виявилось однією з причин поширення в Україні такого виду контролю як громадський контроль, особливо що стосується державних закупівель, де як правило, вчиняються значні розкрадання бюджетних коштів внаслідок корупційних діянь окремих представників владної еліти. Крім прямого розкрадання бюджетних коштів, окремими керівниками центральних відомств і на місцях допускається нерациональне витрачання коштів, зокрема і за рахунок надмірної штатної чисельності підпорядкованих їм структур.

У середині 90-х років мені довелося працювати в Контрольній службі Адміністрації Президента України (президентом на той час був Кучма Л. Д.) і

я особисто стикався з такими фактами. Так, під час перевірки однієї скарги, надісланої на ім'я голови Верховної Ради України Мороза, я в складі групи перевіряючих до якої входив і народний депутат Роман Безсмертний, відвідав районне місто Ромни Сумської області. Під час бесіди з керівником місцевої податкової інспекції мені стало відомо, що в штаті районної інспекції працює 32 особи. І це на 34 підприємства, що функціювали в районі. Як правило, це молокозавод, цегельний завод, райспожив спілка, побутокмбінат і ще трохи більше двох десятків колгоспів, котрі вже тоді, що називається, “лежали на боку” через втрати обігових коштів внаслідок організованого владою банкрутства аграрного банку “Україна”. Від цієї інформації я жахнувся. По суті на одне працююче підприємство припадав один контролер — податковий інспектор.

Державну податкову адміністрацію України на той час очолював Микола Янович Азаров, який у подальшому очолював уряд України. Для порівняння: в епоху сталінізму районний фінансовий відділ мав дві штатні посади — завідувача і інспектора. І такі відділи відповідали в сільському районі за своєчасне і в повному обсязі справляння усіх видів податків, у тому числі і доходів з домогосподарств і фізичних осіб.

Звичайно, я не ратую за повернення до епохи сталінізму, адже кожному періоду розвитку суспільства відповідає своя система управління. Однак, по приїзду я провів на підставі відкритих даних аналіз витрат на державне управління в Україні і у Франції, яка за чисельністю і територією наближалася до нашої країни. Виявилось, що у Франції ці витрати у структурі державного бюджету складали 8 % від державного бюджету, а в Україні — 19 %. Як кажуть, “маємо те, що маємо”.

І така “азаровщина” мала непоодинокі прояви в державі. Якщо ж говорити про ефективність роботи податкової поліції, то в один із років на кілька тисяч відкритих справ за фактами податкових порушень в Україні до суду було спрямовано аж три кримінальні справи. Тобто податкова поліція “працювала” не на державу, а скоріше на власне збагачення. Нагадаю, що саме Податкова служба в Україні відповідає за наповнення дохідної частини державного бюджету, яка формується в основному за рахунок податкових і неподаткових надходжень. Тож тим самим грубо порушувався один із основоположних принципів побудови ефективної податкової системи країни, який був сформульований ще Адамом Смітом, і сутність якого полягає в тому, що податкова система і податкова служба країни мають бути якомога дешевшими в їх державному утриманні [5, с. 35].

Відомо, що державний фінансовий контроль, здійснюваний Державною аудиторською службою, має 100-відсотково перевіряти всі витрати, які проводяться в країні за рахунок бюджетних коштів [3]. І ця норма закону регулярно виконується. Пригадую, як за прем'єрства Гройсмана до Кабінету Міністрів України були спрямовані цією службою підсумкові результати перевірки використання бюджетних коштів урядом державних підприємств. Загальна сума не цільових витрат складала понад 9 мільярдів гривень. Якою ж була реакція влади? Не повірите, але винними стали державні ау-

дитори, а не порушники. Майже на півроку Державна аудиторська служба (на той час вона називалась Державною фінансовою інспекцією) була позбавлена державного фінансування нічим було платити заробітну плату ревізорам-аудиторам. Отакою була реакція влади на результати перевірок.

Але нам відомо, що непокаране зло множить його надалі в геометричній прогресії. І саме тому наше суспільство нині потрясають чисельні скандали, пов'язані з корупційними діями окремих чиновників щодо бюджетних коштів, що стали вже предметом обговорення в ЄС, НАТО та США, які під час воєнного стану надають нам колосальну воєнну та фінансову допомогу для забезпечення макростабільності держави.

Ця допомога вже давно перевищила 100 мільярдів доларів США. У 2024 за рахунок міжнародної фінансової допомоги майже дві третини дохідної частини державного бюджету буде сформовано.

Оскільки вона здійснюється значною мірою за рахунок коштів американських платників податків, то до контролю за їх використання вже долучились фінансові служби США. Так нині при посольстві США працюють близько 100 аудиторів, які здійснюють відповідні перевірки. А це імідж і авторитет нашої держави, які ми втрачаємо в очах наших партнерів по боротьбі з російською агресією.

Серед відомих зловживань, виявлених громадським контролем корупційні дії посадових осіб Міністерства оборони України, зокрема міністра Резнікова О. та його заступників, що привели до повної заміни керівного складу Міноборони. Зняли з роботи, але кримінальні справи ще не порушені, Зокрема широка громадськість про це не поінформована. Розвідспільнота США у ЗМІ стверджує, що на початку повномасштабного вторгнення в Україну чиновники Міноборони України відправили в офшори понад 38 мільярдів гривень державних коштів ніби-то на закупівлю озброєння і боєприпасів. Але до цього часу ні боєприпаси не надійшли, ні кошти не повернулись. Тож маємо тепер роботу для правоохоронних органів і дипломатів.

У той час слід об'єктивно зауважити, що для впорядкування системи державних закупівель в державі створена система "Прозоро", визначені певні правила проведення тендерів, в тому числі і в умовах воєнного стану. Однак, коли в окремих державних чиновників виникає спокуса незаконного збагачення, то і тендерні умови виписуються під потрібного виконавця, і залучаються у якості "прокладок" підприємства-одноденки сумнівного походження. Такі явища характерні для газового ринку у видобувній галузі, на підприємствах ВПК.

Однак відомо, що в наш час нічого сховати не вдасться. Все, що було таємним, рано чи пізно стає явним. І злочинців обов'язково буде покарано. Так, саме представниками громадянського суспільства — громадськими контролерами були встановлені і оприлюднені в засобах масової інформації численні факти завищення Міноборони закупівельних цін на продукти харчування, військове спорядження (форму), боєприпаси. І влада змушена (часто неохоче) реагувати на такі журналістські розслідування, а також дуже часто під тиском наших союзників (партнерів).

Разом з тим в країні має працювати система державного незалежного від будь-якої гілки влади контролю. Такими є створені за особливою процедурою зайняття посад незалежні акти корупційні органи — НАБУ — Національне антикорупційне бюро України, САП — Спеціалізована антикорупційна прокуратура, які безпосередньо не підпорядковані жодній гілці влади. Але влада знаходить способи як “відбілити” своїх корупціонерів, що наближені до влади, до “слуг народу”. Прикладом такого “кришування” владними структурами корупційних діянь в особливо великих розмірах є справа олігарха Коломойського, який шахрайським способом вивів із активів “Приватбанку” мільярди гривень (за одними оцінками це 8 мільярдів гривень, за іншими — 5 мільярдів гривень). Ці кошти були сплачені за рахунок державного бюджету під час повернення в державну власність “Приватбанку”. У США проти нього ведеться відповідне розслідування. В Україні його справа підслідна НАБУ, однак її влада чомусь передала Службі безпеки України, яка є залежною службою від владної еліти. Громадські контролери вважають, що там її і “похоронять”, бо вже відомо що, Коломойському інкримінують по справі не 8 мільярдів гривень, і не 5 мільярдів, а всього 500 мільйонів гривень.

Громадянське суспільство розуміє ці маневри влади і, звичайно, винесе свій вердикт і під час виборів, і коли, сподіваємось до влади прийдуть здорові політичні сили і проведуть справжнє слідство за фактами корупції і зловживань. Бо мародерство під час війни, коли громадяни України масово донатять частину своїх статків на користь Збройних Сил України, це велике зло, яке обов’язково має бути покаране. І цьому буде сприяти громадський контроль у вигляді численних розслідувань журналістів, активістів, представників громадських організацій, що висловлюють свою позицію на численних каналах телебачення, в соціальних мережах.

Оскільки перший майдан (помаранчева революція), другий майдан (революція гідності) засвідчили наявність в Україні зрілого громадянського суспільства, яке не дозволить узурпувати владу в країні то існує впевненість, що громадський контроль бюджетного процесу буде продовжуватись і знаходити ефективніші методи боротьби з корупцією як з раковою пухлиною, що заважає розбудові в Україні здорового демократичного суспільства. Бо російсько-українська війна доводить усьому світу, що наша країна завдяки її народу гідна для вступу до Європейської спільноти та НАТО, які надають нам неоцінену військову та фінансову допомогу, і за яку їм народ України надзвичайно вдячний. Дякую за увагу. Ми переможемо. Слава Україні! Слава її Збройним Силам!

## Література

---

1. *Базаль М. Ф.* Методика та організація фінансового контролю: підручник. К.: МАУП, 2004. 440 с.
2. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року № 2456-VI.
3. *Захожай В. Б., Коваль М. І., Захожай К. В.* Основи фінансового аналізу менеджменту і контролю: навч. посіб. Київ: нац. акад. внут. справ, 2019. Т. 2. 506 с.
4. Конституція України, прийнята Верховною Радою України у 1996 році (із змінами і доповненнями).

5. Коваль М. І., Назаренко О. М., Коваль О. М. Організація виконання бюджету: навч. посіб. 2-ге вид. допов. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2016. 374 с.

**КОВАЛЬЧУК Дар’я Миколаївна**

*здобувачка вищої освіти групи С – 8 -20 –Б1М (4,0з)*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ ЕКСКУРСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТУРИЗМІ**

---

Індустрія туризму настільки багатоліка і багатогранна, що потребує застосування найрізноманітніших інноваційно-інформаційних технологій, починаючи від розробки спеціалізованих програмних засобів, що забезпечують автоматизацію роботи окремої туристичної фірми чи готелю, до використання глобальних комп’ютерних мереж. Сьогодні у туризмі використовують досить багато новітніх інноваційних технологій.

Інноваційна діяльність — це одна з економіко-правових форм діяльності, що здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу з метою досягнення певного соціально-економічного ефекту. У сучасній економіці роль інновацій значно зросла. Це викликано тим, що в ринковій економіці інновації являють собою метод конкуренції, оскільки інновація веде до зниження собівартості, цін і зростання прибутку, до створення нових потреб, до припливу грошей, до підвищення іміджу (рейтингу) виробника нових продуктів, до відкриття і захоплення нових ринків, у тому числі і зовнішніх.

Інновації в туристично-екскурсійній діяльності — це розроблення, створення нових туристичних маршрутів, проектів тощо із застосуванням досягнень науки, техніки, а також прогресивного досвіду в області управління й маркетингу, впровадження яких дозволить підвищити рівень зайнятості населення, забезпечити зростання його доходів, прискорити соціально-економічний розвиток і поліпшити туристичний імідж країни, регіонів, міст.

Для туристично-екскурсійного бізнесу необхідні інновації, оскільки туристичний ринок нестабільний, піддається впливу різних факторів із навколишніх і суміжних областей. У даних умовах туристичні підприємства/екскурсоводи повинні не тільки створювати новий продукт, але вміти своєчасно реагувати на нові зміни в різних сферах діяльності, суміжних з туризмом, мати здатність до створення нових методів роботи і поліпшення результатів діяльності. Таким чином, інновація — необхідний пункт у програмі розвитку і реалізації екскурсійного продукту на ринку.

Головна мета туристичного підприємств — вижити в умовах конкуренції, зацікавити й залучити максимальну кількість споживачів. Саме за допомогою інноваційних аспектів у поточній діяльності туристичного підприємств є можливість забезпечення для свого продукту стабільного існування на ринку.

Інновації у проведенні екскурсій можна умовно поділити на два основні напрями, це:

1) з використанням нових форм і методів (проведення індивідуальних екскурсій, проведення інтерактивних, в т. ч. квест-екскурсій, костюмованих екскурсій, новітніх музейних екскурсій тощо),

2) з використанням мультимедійних технологій, каталогізація об'єктів туристичної атракції, віртуальні музеї, віртуальні екскурсії, в т. ч. 3-D екскурсії, використання роботів-екскурсоводів, QR-кодів тощо).

З огляду на закордонний досвід, слід зазначити, що екскурсійна справа сьогодні розпочинає свій новий шлях, де мають гармонійно поєднуватись нові інноваційні форми та методи проведення екскурсій. Так, в Європі та в Україні сьогодні користуються популярністю екскурсії, до складу яких входять елементи костюмованого дійства. Справді креативними та новаторськими можна назвати костюмовані тематичні екскурсії Вавршавою.

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 віртуальних екскурсій виділяють неможливість поставити питання в режимі реального часу, залежність від творців: неможливо побачити те, що не включено до екскурсії.

Останнім часом як у світі, так і в Україні, набирають обертів нові ігрові види екскурсій під назвою “спайгеймс” (spygames) та “геокешинг” (geocaching).

Набирають обертів і сучасні інтерактивні екскурсії, зокрема, серед дитячої аудиторії. Такі екскурсії в музейних стінах більше схожі на чарівну казку або веселу пригоду. Екскурсантам повідомляють, що вони потрапили у дивовижну країну, де царює казкова фея або володарює страшний дракон. Зазвичай, через півтори-дві години гри (саме стільки триває інтерактивна екскурсія; програми для дошкільнят займають 30–45 хвилин) юний екскурсант отримує нові знання про природу речей, запам'ятовує їх краще, ніж під час прослуховування циклу шкільних лекцій за тією ж темою. Крім того на згадку про музейні пригоди обов'язково залишиться маленький сувенір, виготовлений власноруч.

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 народ-

ного 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.

Інноваційні технології у туристичній галузі є вимогою часу, і дозволяють не тільки підвищувати якість послуг, а й раціонально використовувати всі наявні ресурси як для туристів, так і для власників туристичного бізнесу. В процесі розвитку науково-технічного прогресу розвиватимуться й інноваційні технології у туристичній галузі, які дозволяють відкривати нові можливості для інноваторів та роблять туризм доступним для різних категорій населення.

Світовий та вітчизняний досвід створення і впровадження віртуальних екскурсій переконливо доводить, що даний напрям діяльності створює умови для підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту. Тому подальше вивчення світового та вітчизняного досвіду впровадження інноваційних форм екскурсійної діяльності дозволить значно підвищити рівень конкурентоспроможності вітчизняного екскурсійного продукту як на внутрішньому, так і на світовому туристичному ринку.

## Література

---

1. Закон України “Про туризм” [Електронний ресурс]. Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/324/95-вр 3
2. *Король О. Д.* Організація екскурсійних послуг в туризмі: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ, 2016. 144 с.
3. *Галасюк С. С., Нездоймінов С. Г.* Організація туристичних подорожей та екскурсійної діяльності: навч. посіб. К.: Центр учбової літ., 2013. 178 с.
4. *Король О. Д.* Організація екскурсійних послуг в туризмі: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ, 2016. 144 с.
5. *Каліна І. І., Левченко М. О.* Безпека туризму: управлінський аспект: навч. посіб. К.: МАУП, 2023. 250 с.
6. Застосування інноваційних технологій в музейній практиці [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://photo-lviv.in.ua/zastosuvannya-innovatsijnyh-tehnolohij-v-muzejnijpraktysji/>

**КОНОНЕНКО Катерина Геннадіївна**

---

*студентка 2 курсу кафедри організації туристичної діяльності  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## ВІРТУАЛЬНИЙ ТУРИЗМ: НОВА ЕРА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

---

Інформаційні технології стали невід’ємною частиною нашого повсякденного життя. І з кожним роком, віртуальне життя все більше заповняє сього-

дення. В наші часи, це зачепило і туристичну галузь. Завдяки зростанню інформації про різні, навіть віддалені, куточки нашої планети, почало набувати популярності таке явище, як віртуальний туризм.

Отже, віртуальний туризм — це вид туризму, за допомогою якого люди, використовуючи високі технології, здійснюють подорожі до різних країн, атракцій або новостворених світів, але не у реальному просторі, а у віртуальному (уявному) [3]. Усі користувачі інтернету можуть подорожувати як своєю країною, так і здійснити віртуальну екскурсію в будь яку країну світу.

Вперше віртуальні музеї з'явилися в інтернеті у 1991 році, проте більш популярним це явище стало після початку карантинних заходів через COVID-19. Туристичний бізнес у цей період постраждав найбільше, 96 % туристичних регіонів опинилися у карантинній зоні, кордони закрили на невизначений термін. Однак деякі туроператори, почали шукати нові можливості [2]. У зв'язку з цим почалася глобальна цифровізація пам'яток культури, музеїв, картинних галерей та інших популярних туристичних дестинацій.

Завдяки віртуальному туризму цікаві регіони та об'єкти стають доступними всім користувачам інтернету без будь-яких істотних додаткових витрат [1]. Сьогодні віртуальний тур — це можливість не тільки пасивно спостерігати а й активно брати участь у туристичному процесі. Прогулюватися парками та вулицями міст, відвідувати музеї, замки, бібліотеки та інші архітектурні пам'ятки завдяки технологіям стало можливо навіть не виходячи з дому.

Яскравими прикладами є віртуальний тур Білого Дому у США, в Іспанії театр-музей Сальвадора Далі, музеї міжнародного рівня як Лувр, Прадо, Метрополітан та інші. Подібні віртуальні тури є в Англії, Японії, Франції, Індії, Мексиці, Данії, на Кіпрі та в багатьох інших країнах. Україна також активно розвивається у цьому напрямі. Створено 3d-тури містами та областями України: Закарпаття, Одеса, Харків, Київ, Львів, Черкащина, Чернівці та багато інших [2]. В даний час існують такі пристрої, ефекти, програми для цього виду туризму як: окуляри віртуальної реальності, сферичні панорами, віртуальні карти, тощо.

Цілі створення віртуальних турів:

- інформування та ознайомлення (реалізація цієї мети дозволяє демонструвати не тільки відкриті виставки, але і, наприклад, колекції музеїв, що зберігаються на складах);
- освітні та культурно-просвітницькі цілі (надають можливість розширити межі візуального ознайомлення з об'єктами екскурсійно-туристського показу);
- соціальна та психологічна реабілітація (дозволяє відволіктись від негативних новин та подій та краще комунікувати учасникам віртуального туру між собою).

Віртуальний туризм розвивається швидкими темпами, так як має ряд привабливих властивостей та переваг для віртуального туриста, зокрема:

1. Мінімальні витрати особистих ресурсів часу і грошей: віртуальні тури нині безкоштовні, туристам немає необхідності збиратися “в дорогу”. Також,

є можливість будь-якої миті перервати віртуальну подорож, і потім за бажання продовжити “подорожувати” у зручний час.

2. Альтернатива класичній подорожі у разі недоступності територій та об’єктів. Наразі це особливо актуально для України на теренах якої ведуться активні бойові дії.

3. Віртуальний туризм дає можливість відвідати недоступні регіони, та інші країни набагато ширше. Прикладом таких випадків можуть стати люди з обмеженими можливостями здоров’я, підлітки, які не мають можливості перетинати кордони без батьківського супроводу та інші категорії населення.

4. Безпека — один із основних аспектів віртуального туризму, бо не ставить під загрозу життя та здоров’я туриста за жодних обставин.

5. Безконтактний спосіб відвідування регіону є зручним для туристів, які не володіють іноземними мовами і дозволяє таким чином уникнути труднощів, пов’язаних з незнанням мови та недостатнім рівнем знань про регіон перебування.

6. Для деяких людей віртуальний туризм — це своєрідна підготовка до реальної подорожі і можливість ознайомитись з дестинаціями перед їх відвідуванням[1].

Чому ж даний вид туризму повністю не замінить традиційний? По-перше, віртуальний туризм не в змозі забезпечити усіма п’ятьма відчуттями (запах, дотик, смак, звук і зорове сприйняття) одночасно так, як традиційні види туризму. У віртуальному туризмі акцент робиться саме на візуальному сприйнятті. Більш того, “картинка” у віртуальному просторі не є стовідсотково ідентичною тому, що люди спостерігають насправді, коли перебувають в тому чи іншому місті подорожі. До того ж є різниця між віртуальним і традиційним туризмом з точки зору емоційного сприйняття. Безумовно, емоції присутні в обох випадках, але емоційний рівень — різний[3].

Підсумовуючи сказане, віртуальний туризм — це певного роду телепорт, що дозволяє не виходячи з дому, потрапити в будь-яку точку нашої планети. У цього виду туризму є як і багато сильних сторін, так і певні обмеження, які лімітують його можливості. Саме тому віртуальний туризм поки що не в змозі замінити реальний, і є лише додатком, що розширює туристичні можливості та дестинації. Проте віртуальний туризм швидко розвивається разом з технологіями і займає певну важливу нішу в туристичній галузі.

## Література

---

1. *Конан Багрій*. Віртуальний туризм як новий напрямок туризму в умовах війни URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/bagrii3.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/bagrii3.htm)
2. *Ірина Вавриків*. Віртуальний туризм як напрямок сучасного туризму URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/33794/1/Khr.%20Leshko.pdf>
3. *Сидоренко Г. Ю.* Віртуальний туризм: кінець традиційного туризму? URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/sydorenko3.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/sydorenko3.htm)

---

## **ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В ПЕРІОД КРИЗИ**

---

У 2020 році світова туристична галузь стикнулася із безпрецедентною кризою — мобільність світу була поставлена на паузу. Глобальна пандемія, спричинена коронавірусом, поставила світ у виняткову ситуацію, змінивши політику, торгівлю та багато галузей промисловості, включаючи туризм, і ці зміни наразі тривають. Для туристичних підприємств у режимі виживання з'явилися нові способи мислення та управління туристичною практикою, і цифровізація відіграла в цьому фундаментальну роль. Нинішня криза прискорює цифрову трансформацію сектору туризму та управління DESTINATIONAMI по всьому світу і в Україні зокрема.

Сучасна індустрія подорожей зазнає швидких змін через активне впровадження цифрових технологій. Традиційні туристичні підприємства стикаються з проблемами, пов'язаними з розвитком онлайн агенцій та новими очікуваннями клієнтів, що у сукупності призводить до трансформації глобального туристичного ринку. Це стає причиною критичної необхідності розробки та перегляду стратегій розвитку туристичних підприємств, адаптованих до епохи цифрових технологій. Адже завдяки діджиталізації туристичні підприємства можуть досягти ключових конкурентних переваг, які представлені на рисунку [4].

Тож, в туристичній індустрії діджиталізація є революційним перетворенням, яке глибоко впливає на різні аспекти діяльності туристичних підприємств.

Застосування цифрових технологій дозволяє туристичним компаніям краще керувати та використовувати величезні обсяги туристичної інформації, сприяти підвищенню ефективності використання ресурсів, розширенню ринкових каналів та оптимізації продуктів та послуг. Тож, завдяки оцифровці туристичні підприємства можуть запропонувати такі функції, як [2]:

- онлайн-бронювання,
- застосування електронних платежів,
- інтеграції персоналізованих рекомендацій та інтелектуального обслуговування клієнтів.

Традиційні бізнес-моделі та концепції управління розвитком туристичних підприємств потребують перегляду та коригування. Проте процес цифрової трансформації також стикається з рядом проблем. Питання, пов'язані

з безпекою даних і захистом конфіденційності, спричиненими технологічними додатками, потребують належного вирішення. Необхідно точно оцінити баланс між інвестиційними витратами та перевагами цифрової трансформації. Таким чином, поглиблене вивчення шляху розвитку цифрової трансформації для туристичних підприємств, дослідження та оцінка вимірювання та стримуючих факторів рівня цифровізації, а також пошук ефективних стратегій трансформації будуть мати вирішальне значення для сприяння сталому розвитку підприємства індустрії туризму [1].

Сучасні туристичні підприємства у своїх стратегіях розвитку повинні покладатися на електронний туризм та інноваційні комунікаційні технології, що дозволить не тільки розширити можливості споживачів, але також створити важливі переваги для туристичних компаній та забезпечити сталий розвиток в умовах цифровізації в кризовий період. Інноваційні методи управління стратегіями розвитку сучасних туристичних підприємств повинні включати:

1) впровадження віртуальних турів. Компанії, які пропонують віртуальні тури на веб-сайті високого рівня з ефективними операційними системами, мають конкурентну перевагу. Особливо сьогодні це актуально для України, адже воєнний стан суттєво обмежує використання туристичних ресурсів через неможливість забезпечити безпеку туристам. У той же час розвиток віртуальних турів дає можливість українським підприємствам активно просувати Україну у туристичному напрямку;

2) формування багатоканальних комунікаційних систем та впровадження системи обслуговування клієнтів (CSS). Туристичні компанії можуть досягти ефекту масштабу, створивши кол-центри та інформаційні центри для



**Основні ключові переваги діджиталізації для туристичного підприємства**

залучення та підтримки бронювань, а також цифрові маркетингові кампанії для просування спеціальних пропозицій;

3) використання потенціалу державних туристичних порталів та активна інтеграція з ними. Деякі туристичні ринки, що розвиваються, отримують поштовх на національному рівні завдяки державним цифровим туристичним порталам, які пропонують споживачам широкий асортимент туристичних продуктів гарантованої якості. Успішна кооперація із державними порталами дає можливість туристичній компанії використовувати додатковий канал для розширення клієнтської бази;

4) дослідження моделей поведінки споживачів. Інтернет речей (IoT) означає, що сервісні компанії можуть відстежувати поведінку відвідувачів на місці, отримуючи цінні дані для підтримки вдосконалення бізнесу. IoT дає змогу підтримувати постійний потік відвідувачів протягом дня, призначаючи часові проміжки та контролюючи, скільки людей мають доступ до приватних і громадських місць у будь-який момент часу;

5) цифрова оптимізація ланцюгів постачання та інтеграція інформаційної системи управління (MIS). Постачальники туристичних послуг також мають удосконалені інструменти та системи для завершення ланцюжків поставок за допомогою цифрових методів. Це включає в себе використання глобальних платформ електронних грошей, які забезпечують більшу прозорість і контроль витрат, коли використовуються різні валюти. Формуючи партнерства на основі цифрової взаємодії, провайдери електронного туризму можуть перехресно продавати послуги та товари споживачам, диверсифікуючи свої доходи.

В кризові періоди віртуалізація турів, багатоканальна комунікація, залучення підтримки державних програм, ґрунтовне дослідження поведінки споживачів та цифрова оптимізація ланцюгів постачання дозволять мінімізувати негативні наслідки для туристичних підприємств та дозволить швидко трансформуватися до змінених умов ведення бізнесу.

У той же час впровадження цифрових інструментів розвитку туристичного підприємства має переваги та недоліки. Серед основних переваг необхідно виділити: підвищення рентабельності бізнес процесів та чіткість визначення цільових ринків як з точки зору демографічних показників, так і інтересів споживачів та цільової аудиторії. Окрім переваг цифрового туризму, він також має кілька недоліків у своєму розвитку, зокрема:

1) Цифровий туризм повинен потребувати доступу до Інтернету, який може бути ще не доступним у всіх туристичних зонах.

2) Потреба навчання персоналу. Для впровадження цифрових рішень необхідні людські ресурси, які розуміють прикладні цифрові технології та вміють керувати MIS і CSS [3].

Таким чином, цифрова трансформація індустрії туризму потребує перегляду методів управління стратегією розвитку туристичних підприємств. Сучасні туристичні підприємства, стикаючись із тенденціями та викликами цифрової ери, впроваджують інновації та модернізують традиційні бізнес-моделі туристичного бізнесу та методи роботи за допомогою використання ін-

формаційних технологій та цифрових інструментів. Ця трансформація спрямована на підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, оптимізацію обслуговування, задоволення потреб споживачів, що постійно змінюються, і досягнення сталого розвитку.

## Література

---

1. *Peter M., Lukáš F., Lukáš C., et al.* Digital Transformation in Tourism: Bibliometric Literature Review Based on Machine Learning Approach. *European Journal of Innovation Management*. 2023. № 26. P. 177–205. URL: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0531> (дата звернення: 03.09.2023).
2. *Prokopis C., Elias H., Aspasia S., et al.* The Use of Intelligent Automation as a Form of Digital Transformation in Tourism: Towards a Hybrid Experiential Offering. *Journal of Business Research*. 2023. 155, Article ID: 113415. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113415> (дата звернення: 03.09.2023).
3. *Suryandari Nikmah.* Digital Revolution and the Development of Tourism Business. Conference: 2<sup>nd</sup> International Media Conference 2019 (IMC 2019). URL: [https://www.researchgate.net/publication/340590868\\_Digital\\_Revolution\\_and\\_the\\_Development\\_of\\_Tourism\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/340590868_Digital_Revolution_and_the_Development_of_Tourism_Business) (дата звернення: 03.09.2023).
4. *Zhang Y.* Analysis of the Digital Transformation Development Path for Travel Enterprises. *Open Journal of Applied Sciences*. 2023. № 13. P. 1370–1386. URL: [https://www.scirp.org/pdf/ojapps\\_2023082816012079.pdf](https://www.scirp.org/pdf/ojapps_2023082816012079.pdf) (дата звернення: 03.09.2023).

**КРИВОБЕРЕЦЬ Марина Миколаївна**

---

*кандидат економічних наук, доцент кафедри організації туристичної діяльності Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

---

На сучасному етапі туристична індустрія в Україні є однією з найбільш постраждалих галузей під час війни. Зі зрозумілих причин у нашій державі більше року цей вид економічної діяльності не може нормально функціонувати та розвиватись. Заборона авіасполучення та транскордонних валютних операцій є також одними із визначальних чинників гальмування розвитку туристичної індустрії. Внутрішній туризм в Україні також не розвивається через численні ракетні обстріли. Враховуючи важливість останніх подій і їх вплив на функціонування туристичної індустрії, особливої актуальності набувають питання пріоритетів забезпечення розвитку цього виду економічної діяльності [1].

Розвиток сучасного туризму багато в чому залежить від розробок та впровадження чогось нового, спрямованого на вдосконалення обслуговування

клієнтів і розширення туристичних можливостей. Так, успішні інноватори туризму своїм досвідом доводять, що створення і впровадження інновацій є запорукою виживання в умовах сьогодення [4].

До інновацій у туризмі відносять ті нововведення, які супроводжуються відновленням і розвитком духовних та фізичних сил туристів, принципово новими змінами туристичного продукту, підвищенням ефективності функціонування складових індустрії туризму, підвищенням ефективності процесів формування, позиціонування та споживання туристичних товарів і послуг, прогресивними змінами факторів виробництва. Прикладом таких інновацій може бути: скорочення терміну транспортування за рахунок впровадження нових швидкісних видів транспорту — швидкісні потяги; поліпшення умов праці працівників туристичної індустрії (частка ручної праці у закладах харчування складає близько 75 %, тому необхідно впроваджувати процеси механізації та автоматизації); впровадження нових прогресивних методів перетворення факторів виробництва в послуги; створення груп якості, щоб працівники приймали участь у вирішенні актуальних проблем та завдань з поліпшення якості туристичного обслуговування для підвищення конкурентоспроможності туристичних продуктів. Українці розвивають туристичний бізнес у Молдові, Естонії, Латвії, Литві, Польщі та інших країнах внаслідок війни в Росії, яка зруйнувала українську інфраструктуру, економіку та навколишнє середовище. Ведення бізнесу в ЄС — не найшвидший процес, і для відкриття туристичної компанії потрібно більше року підготовки. Проте, український туризм має повернутися і розвиватися в Україні. Наразі у засобах масової інформації є багато оптимістичних прогнозів щодо туризму після Перемоги у війні [2]. Передумови для досягнення цієї мети вже є: ми маємо низку неповторних туристичних об'єктів, і зараз весь світ зацікавлений у туристичних програмах до місць бойової слави Збройних Сил України. Водночас потрібно розуміти, що все залежатиме від того, наскільки швидко буде відновлена інфраструктура та загальний рівень життя в країні. Це вплине як на в'їзний, так і на виїзний туризм. Жахлива війна, яка зараз відбувається в Україні, не має паралелей у сучасній європейській історії, тому неможливо провести правильні аналогії чи оцінити можливий вплив на туризм. Трансформація та модернізація оцифрованих, об'єднаних в мережу мальовничих місць, курортів і музеїв забезпечить стійкий поштовх для розбудови України. У сфері туристичного бізнесу технологічна революція дасть сильний поштовх онлайн-туризму. Туристична індустрія може використовувати безпрецедентні можливості цифрових інновацій. Оцифрування та пов'язані з ним технології стануть ключовими технологіями, що визначатимуть майбутнє модернізації туристичної індустрії в Україні. З передовим застосуванням цифрових технологій туристична індустрія переживає трансформацію якості, ефективності та рушійної сили, і переходить від екстенсивного зростання, зумовленого ресурсами, до нового етапу ефективного зростання, зумовленого технологічними інноваціями [5]. Використовуючи тенденцію оцифрування, музеї України вже використовують цифрові технології для просування та інтерпретації своїх виставок та колекцій створених

під час війни. Інтерактивні та партисипативні екскурсії, які проводять українські музеї навіть під час війни вже покращили якість культурних туристичних продуктів, а також підвищили досвід і зацікавленість громадськості світу. У туристичній індустрії спостерігається паралельна тенденція до розширення персоналізованих та інтелектуальних продуктів і послуг. За таких умов штучний інтелект проникає у весь процес виробництва та споживання туристичних послуг. Штучний інтелект змінює туризм, готельний бізнес і дотичні галузі, вносячи “розумні зміни” в розробку туристичних маршрутів, хмарних систем, роботи готелів тощо. Застосування таких технологій, як AR/VR та 5G у туристичній галузі породило нові форми бізнесу, такі як хмарний туризм і туризм у прямому ефірі, а також підштовхнуло до глибокої трансформації туристичного маркетингу та туристичного досвіду [4]. Віртуальні технології дали потужний поштовх туристичній революції, особливо розвитку віртуального туризму, нової форми екскурсійного туризму, що поєднує мережеві технології, 3D-візуалізацію, VR, географічні інформаційні технології та традиційний туризм. Це відіграє вирішальну роль у трансформації туризму. Віртуальний туризм виходить за рамки традиційної форми інформації і пов’язує сприйняття користувача з прийняттям туристичних рішень. Оцифрування та інтеграція технологій, а також розширення масштабів та мобільності туристичної індустрії проклали шлях до створення глобальних туристичних платформ технологічних додатків, таких як Expedia, Airbnb і Strip. Інформаційні технології та Інтернет дозволили туристам бронювати готелі та авіаквитки через OTA, таким чином змінивши інформаційну асиметрію у виробництві та споживанні туристичних послуг. Основні платформи застосування туристичних технологій продемонстрували нові тренди розвитку. Вони співпрацюють з інтелектуальними платформами туристичних послуг, додатками або окремими продавцями, а також взаємодіють із зовнішніми платформами, щоб створити повноцінну систему послуг [6]. Туристичні програми, розроблені виключно сторонніми організаціями, включно з іншими послугами, транспортом, соціальними мережами, бронюванням, збагатили систему туристичних продуктів і заповнили відсутні функції офіційних туристичних платформ [7].

Використання штучного інтелекту, пошук маршрутів онлайн, бронювання квитків та багато інших персоналізованих послуг дозволять задовольнити різноманітні та персоналізовані споживчі потреби туристів. Ініціативи з оцифрування туристичних ресурсів, такі як хмарні платформи та вебсайти інформаційних служб, допоможуть подолати часові та просторові обмеження у використанні туристичних ресурсів, а поширення інтернет-технологій та мобільних терміналів сприятиме впровадженню інтерактивних способів обміну туристичними послугами. Сьогодні, як ніколи, туристична галузь України потребує нових інноваційних рішень та змін.

## Література

---

1. *Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М.* Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. *Наукові перспективи.* 2022. № 5 (23). С. 168–180.

2. Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaaya/article/44952>
3. Кириченко С. Подорожі та війна: якою буде туристична галузь після перемоги. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/21/689436/>
4. Корчевська Л. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та повоєнний періоди. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект*: матеріали Міжнародної наук.-практ. онлайн-конф., м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 337–341.
5. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 55–68. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22nooveu.pdf>
6. Роїк О. Р., Недзвецька О. В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного ун-ту*. Серія : економічні науки. 2022. Вип. 46. С. 11–15.
7. Чорний О. Найкращі часи – попереду. Що відбувається з туризмом в Україні під час війни. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samy-rkie-vremena-vperediproishodit-turizmom-1657645856.html>

---

**КРИВОБЕРЕЦЬ Марина Миколаївна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,  
завідувачка кафедри організації туристичної діяльності  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**СИЧОВ Олександр Володимирович**

*аспірант Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ**

---

Розвиток цифрової економіки в Україні є надзвичайно актуальним і важливим у сучасних умовах, оскільки це є потужним каталізатором зростання ВВП та підвищення продуктивності праці, що може призвести до істотного покращення економічного стану країни та зростання її конкурентоспроможності на міжнародному рівні, отримання нових можливостей для бізнесу. Розвиток цифрової економіки також впливає на освіту та науку і стимулює інновації в цих сферах. Відповідно зростає потреба громадян України в цифрових навичках та компетенціях, оскільки інформаційні технології стають невід'ємною частиною сучасної економіки. Впровадження сучасних цифрових технологій можуть покращити якість життя громадян і забезпечити національну безпеку в цифровому просторі. Розвиток цифрової економіки

в Україні вимагає комплексних заходів та інвестицій для забезпечення подальшого соціально-економічного розвитку країни.

Цифрова економіка — це галузь економіки, яка базується на використанні цифрових технологій, обробці та обміні інформацією у цифровому форматі. У цій економічній моделі інформація, дані та інші цифрові ресурси відіграють ключову роль у створенні, розповсюдженні та обміні продуктами і послугами. Цифрова економіка охоплює такі сфери, як електронна комерція, Інтернет-технології, штучний інтелект, блокчейн (децентралізований цифровий реєстр), аналітика даних та інші сфери, де інформація та технології грають важливу роль у створенні інновацій, підвищенні продуктивності та розвитку бізнесу [1].

Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні дуже важливі, тому що це:

- нові можливості для бізнесу, створення бізнес-моделей, масштабування підприємств, що сприяє зростанню промисловості та зайнятості;
- участь у світовому ринку цифрових послуг і продуктів;
- загальний якісний розвиток освіти, стимулювання інновацій в освіті та науці для підготовки сучасних кваліфікованих фахівців;
- підвищення якості життя громадян шляхом полегшення доступу до всіх сфер послуг, оптимізації комунікації та зручності вирішення різних завдань;
- забезпечення національної безпеки, розвиток технологічної інфраструктури для захисту національних інтересів в цифровому просторі та боротьби з постійними кіберзагрозами.

У цьому контексті, розвиток цифрової економіки в Україні має велике значення для подальшого соціально-економічного розвитку країни і вимагає системних заходів та інвестицій в даний цей сектор економіки.

В умовах великої визвольної війни в Україні за свою незалежність спостерігається активна спрямованість на цифрову трансформацію економіки, що ґрунтується на впровадженні інновацій, оптимізації та перетворенні інструментів державного регулювання бізнесу в електронну форму звітності. Також важливим елементом цього процесу є інтеграція української інноваційної системи до європейської мережі [2].

*Розвиток цифрової економіки в Україні має потенціал для досягнення наступних результатів:*

1. Збільшення обсягів економіки у 8–10 разів протягом наступних 10–15 років, що відкриває широкі можливості для економічного зростання економіки України саме завдяки цифровій трансформації. Зараз цифрові технології стають ключовим чинником у сучасному бізнесі і суспільстві, зокрема це використання інтернет-платформ, аналіз даних, штучний інтелект, широке впровадження роботизації виробництва, електронна комерція і багато інших аспектів цифрового світу. Таким чином, Україна може збільшити свій внутрішній продукт (ВВП) протягом наступних 10–15 років, за умови досягнення перемоги у визвольній війні, яка наразі відтягує на себе величезні фінансові ресурси економіки.

2. Можливість підвищення продуктивності праці до рівня високорозвинених країн ЄС у повоєнній Україні (передбачається у 8,5 разів) вказує на те, що професійно підготовлені фахівці стануть набагато ефективнішими завдяки використанню цифрових технологій. Це може означати автоматизацію багатьох завдань, поліпшення управління ресурсами, оптимізацію процесів виробництва та обслуговування. Таким чином, є перспективи наблизитися до рівня продуктивності у високотехнологічних галузях економіки таких європейських країн, наприклад, як Бельгія, Фінляндія, Швеція, Данія і навіть Німеччина;

3. Здійснення технологічного стрибка української економіки, прямим чином сприятиме розвитку нових інноваційних галузей. У повоєнній Україні є всі перспективи досягти високотехнологічного переходу або економічного стрибка, що включає в себе значний рівень інноваційності та впровадження сучасних цифрових технологій у всі сфери економіки. Це може означати розробку нових продуктів, послуг та технологій, які вирішують актуальні проблеми та задачі економіки країни. Технологічний стрибок у повоєнній Україні може бути досягнутий через активну підтримку інновацій, досліджень і розвитку, а також потужного сприяння різноманітним стартапам та усесторонньої підтримки компаній, які впроваджують сучасні високі цифрові технології.

4. Значне підвищення конкурентоспроможності української економіки на міжнародних ринках завдяки впровадженню цифрових технологій може включати в себе підвищення якості їх продуктів та послуг, їх ефективність та здатність конкурувати зі світовими аналогами. Доступ до глобальних ринків може бути полегшений завдяки цифровим технологіям, таким як електронна комерція, маркетинг в Інтернеті і використання міжнародних платформ для розміщення продуктів і послуг.

5. Створення нових бізнес-моделей та секторів економіки дозволить швидко та ефективно розвивати, масштабувати та капіталізувати різноманітні види бізнесу в Україні. Це надасть можливості створювати нові способи розвитку та масштабування бізнесу, які зможуть бути більш ефективними та економічно вигідними. Завдяки цифровим інструментам, компанії можуть розробляти інноваційні продукти та послуги, змінювати застарілі способи взаємодії з клієнтами і партнерами, а також швидко реагувати на стрімке змінення сучасного економічного ринку.

6. Створення нових робочих місць і збільшення попиту на нові професії, пов'язані з цифровими технологіями вказує на те, що розвиток цифрової економіки в Україні безумовно призводить до відповідних змін на ринку праці. Нові технології створюють попит на фахівців, які можуть працювати з цифровими інструментами, аналізувати великий масштаб даних, розробляти програми і додатки, забезпечувати постійну кібербезпеку та багато інших професійних напрямів. Поява нових робочих місць і професій може позитивно вплинути на ринок праці та забезпечити громадянам, впевнено вододіючими сучасними цифровими технологіями більше можливостей для досягнення ними високооплачуваних посад [1].

Отже, цифрова трансформація має величезний потенціал для стрімкого економічного розвитку України, збільшення її економічного потенціалу і суттєвого покращання якості життя громадян. Перспективи розвитку та впровадження цифрових технологій може зробити повоєнну Україну більш технологічно розвиненою країною, що має більше можливостей для її конкуренції на світових ринках і досягнення високої продуктивності та ефективності у всіх сферах господарства.

## Література

---

1. Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою. *Український інститут майбутнього*. Режим доступу <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html#6-2-12> (дата звернення: 29.09.2023).
2. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Травень 2023 року. *Національний Інститут стратегічних досліджень*. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-traven-2023> (дата звернення: 29.09.2023).

**КРИШТАЛЬ Галина Олександрівна**

---

*доктор економічних наук, професор,*

*завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## НОВІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ДЕРЖАВИ

---

Сучасна цифрова економіка створює важливий поштовх для майбутнього України та всього світу, спираючись на передові цифрові технології. Головною метою цього розвитку є розширення можливостей доступу фізичних та юридичних осіб до інформації, фінансових послуг та інших ресурсів, незалежно від їх місцезнаходження. Однак, найважливішим аспектом є оперативність цих процесів.

Важливо зазначити, що високий рівень оперативності цифрових технологій дозволяє вирішувати багато сучасних завдань швидко та ефективно. Це стає ключовим чинником для подальшого розвитку економіки та суспільства в цифровому віці. Забезпечення оперативності використання цифрових рішень стає пріоритетним завданням для держав та бізнесу у досягненні високого рівня конкурентоспроможності та інноваційності [1].

Розвиток інновацій та технологій, описаних у Концепції, набуває надзвичайно високого темпу завдяки розповсюдженню Інтернету, який надає доступ до величезного обсягу інформації. Соціальні мережі, в свою чергу, забезпечують постійний та швидкий обмін інформацією. Великі технологічні

компанії, такі як Google, Apple, Microsoft, Amazon та Facebook, також відіграють важливу роль у цьому процесі, надаючи доступ до різноманітних технологічних рішень та сервісів [2].

Онлайн-торговельні платформи, такі як eBay і Aliexpress, надають можливість придбати практично все, що можна собі уявити. Також важливо враховувати трудову міграцію та потребу в переказі доходів за кордон, що стає необхідністю для багатьох людей [3]. У цьому контексті, сфера фінансових послуг, особливо фінансові технології (FinTech), набувають великого значення. Вони включають в себе різноманітні інноваційні продукти та технології, що стосуються розробки нових фінансових рішень та впровадження сучасних технологій у фінансовій сфері.

FinTech — це набір технологій, спрямованих на оптимізацію різноманітних фінансових послуг та розрахунків, а також на підвищення ефективності функціонування фінансових систем та інших галузей, пов'язаних з наданням послуг споживачам. Ці інноваційні технології охоплюють як приватний, так і публічний сектор економіки, що робить їх важливими для фінансових установ, державних органів, місцевих влад, підприємств, організацій та інших суб'єктів господарювання [4].

Використання FinTech може призвести до реальних покращень в наданні фінансових послуг, спрощенні процесів та зростанні ефективності у фінансовому секторі та інших галузях економіки.

Фінтех впливає на різні аспекти фінансових послуг та розрахунків, забезпечуючи нові можливості для споживачів. Однією з ключових сфер є кредитування, особливо P2P-кредитування, яке надає можливість особам отримати кредит онлайн, але вимагає обов'язкового вивчення кредитної історії та інших особистих даних. Розвиток цього сектору може мати значущий вплив на фінансову систему.

Також важливим аспектом є платежі та міжнародні перекази, які тепер можна здійснювати швидко та зручно через різноманітні цифрові платформи та додатки.

Крім того, розширення можливостей для інвестування та зберігання коштів, зокрема за допомогою краудфандингу та криптовалют, також є важливим аспектом фінтеху.

Реалізація BankID в Україні є кроком до створення цифрового урядування та надання громадянам доступу до різноманітних державних послуг онлайн. Це може сприяти покращенню ефективності взаємодії між громадянами та владою.

Загалом, фінтех відкриває нові можливості для покращення фінансових послуг та сприяє подальшому розвитку цифрової економіки. У рамках наведеної концепції важливо врахувати такі аспекти, як гармонізація цифрових ініціатив та інтеграція України в європейський цифровий простір. Зокрема, це означає долучення до програм та проектів Європейського Союзу, спрямованих на покращення електронних сервісів та забезпечення їхньої взаємодії.

Реалізація відкритих даних також є ключовим аспектом. Приєднання державного веб-порталу відкритих даних України до європейських платформ

сприятиме більшій доступності та використанню відкритих даних для розвитку нових інновацій та покращення електронних сервісів.

У цілому, ці напрями сприятимуть зближенню України з європейським цифровим простором, що відкриває нові можливості для розвитку та модернізації усіх сфер суспільства. Важливо відзначити, що в Євросоюзі існує посада Комісара ЄС з питань цифрової економіки та суспільства, що свідчить про великий інтерес першого до цифрового розвитку. Це свідчить про те, що Україна активно прагне бути частиною світової цифрової економіки.

На сьогоднішній день Україна вже має свою присутність у глобальному цифровому просторі, і найважливішими аспектами є якісне впровадження інновацій та новітніх технологій в різні сфери суспільства. Продовження цього шляху буде залежати від швидкості та якості впровадження нововведень в економіку та суспільство України.

Важливим є не лише вступ до світової цифрової економіки, але й активна участь та вплив на формування цього простору. Україна може приносити вагомий внесок у розвиток та модернізацію глобального цифрового середовища, сприяючи інноваціям, новітнім технологіям та ефективним фінансовим практикам.

## Література

---

1. Мазаракі А., Волосович С. FinTech у суспільних трансформаціях. *Вісник Київського національного торговельно-економічного ун-ту*. 2018. № 2. С. 5–18.
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. *Офіційний вісник України*. 2018. № 16. С. 560.
3. Рябуха О. Від людини до людини : що відбувається з P2P-кредитуванням в Україні. URL : <https://minfin.com.ua/ua/2018/08/29/34644317>.
4. Williams-Grut Oscar. Bank of England : FinTech competition could cut banks' profits by £1 billion. URL: <https://www.businessinsider.com/bank-of-england-stresstest-impact-of-FinTech-on-banks-2017-11>.

**КРУТЕВИЧ В. В.**

*студент 4 курсу Навчально-наукового інституту управління,  
економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом*

**СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА Інна Андріївна**

*доктор наук з державного управління, професор,  
завідувач кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

## **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Актуальність розгляду теоретичних та методологічних проблем щодо вирішення практичних завдань інтелектуального розвитку економіки України після воєнний період обумовлена необхідністю розроблення механізмів урахування конкретних чинників у процесі інституційної трансформації економіки, подолання кризових явищ, процесів і тенденцій в економіці країни. При розробленні політики інтелектуального розвитку вагомою складовою є вдосконалення методичного забезпечення та трансформація відмінних ресурсів на інновації з урахуванням різноманіття суб'єктів інноваційного процесу, соціально-економічного контексту і локалізацій інноваційного розвитку після воєнний період.

Теоретичні основи розвитку широко представлені у працях таких відомих зарубіжних вчених: Т. Нібель, П. Данліві, М. Кейнс, К. Маркс, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт. У подальшому питання управління інтелектуальним розвитком економіки розкриваються у роботах К. Андрющенко, В. Бабенко, Г. Братусь, І. Венедіктова, О. Васильєва, О. Дація, В. Жарова, В. Зінова, В. Іванової, С. Колганова, О. Левковець, В. Маргасової, Н. Орлової, Т. Павленко, О. Савченко, П. Цибульова, В. Чеботарьова, А. Шатракова, В. Ярмоша та ін.

За останній рік економіка України трансформувалася на скільки, що жодна країна в світі таку трансформацію не активізувала б, тобто відбулися перетворення сучасної економічної політики держави відповідно до умов воєнного стану. Стратегічна мета держави полягає в підвищенні її конкурентоспроможності за рахунок інтелектуального розвитку економіки. Для успішного впровадження в економіку держави новацій, колосальне значення має розвиток інформаційних технологій, які виступають драйвером зростання продуктивності праці, і як наслідок зниження витратоємності продукції, що випускається. Розвиток та ефективне управління інноваційною діяльністю є необхідною умовою перспективного розвитку інноваційних підприємств після закінчення війни та відновлення.

Відповідно до національної стратегії розвитку сфери інтелектуальної власності в Україні на період до 2025 року та стратегії розвитку сфери ін-

новаційної діяльності на період до 2030 року, підвищення результативності інтелектуальний розвиток можливе лише за наявності системи управління інноваційним розвитком з єдиною для всіх учасників процесу ідеологією, регламентованим механізмом, чіткою структурою і формалізованим процесом. Зміна стратегії інтелектуального розвитку передбачає зміну концептуальних основ цього процесу. Проблематика зміни концептуальних основ як до управління інтелектуальним розвитком, так і до науково-технічного розвитку України в цілому, з намірами їх формування відповідно до сучасних динамічних вимог, актуалізує питання концептуалізації ключових аспектів управління інноваційним розвитком в системі науково-технічної політики України.

Інтелектуальний розвиток після воєнний період змотивує суспільство та підприємства користуватися засобами Інтернету: робити замовлення, продавати, доставляти та працювати. Наразі в Україні та в цілому у світі стрімко розвивається цифровізація — це активізаційний процес, який стосується багатьох сфер економіки.

В еру масової цифровізації та її впровадження в економіку країни, яка є не просто засобом підвищення ефективності та досягнення максимального комфорту, а й необхідним фактором, що забезпечує прискорений розвиток усіх її складових. Розвинені країни підтримують процес цифровізації на всій своїй території, оскільки результати досліджень у цій галузі показують, що в середньому активізація впровадження цифрових технологій у країні призводить до збільшення ВВП на 1 %. Процеси цифровізації мають надзвичайно важливе значення для української економіки. Основна мета цифровізації полягає у досягненні цифрової трансформації існуючих галузей економіки, у більш прогресивні та сучасні. Такий прогрес є можливим лише тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані в національні, галузеві стратегії і програми розвитку.

Трансформація інтелектуально-інноваційних систем у післявоєнний період відбиватиметься через підвищення інтенсивності та градаційності інтелектуальних комунікацій унаслідок ускладнення інноваційного процесу. Важливість інтелектуальних комунікацій є фундаментом закономірності пошуку ресурсів інтелектуально-інноваційного розвитку, які охоплюють природні та людські ресурси, фізичний капітал, технологічні й інституційні чинники, а також капітал відносин, що забезпечує взаємозамінність інших ресурсів через партнерства.

Розвинені країни як перевагу розглядають формування інтелектуального суспільства напрямом інвестування в людські ресурси та наукові дослідження, підтримки квантової цифровізації систем освіти для того, щоб вони більшою мірою відповідали потребам економіки, заснованої на знаннях. Особлива роль при цьому відводиться закладам вищої освіти, ключовим завданням яких є розвиток інноваційної діяльності як інтегрованої частини освітньої і науково-дослідної роботи. У контексті міжінституційної взаємодії потрібне забезпечення систематичної участі технологічних платформ, галузевих бізнес-асоціацій та інститутів інноваційного розвитку у формуванні системи

актуалізації переліку пріоритетних технологій у співпраці з незалежними представниками експертного співтовариства.

**КУТОВИЙ Олександр Вячеславович**

*аспірант Державного податкового університету*

---

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА ІНВЕСТИЦІЯМИ У РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ**

---

Взаємозв'язок інноваційного розвитку та інвестиційних вкладень очевидний. Інновації як основа економічного зростання реалізуються за допомогою інвестиційних проєктів. Грунтуючись на висновках науковців [1], а також завданнях, які вирішують соціально-економічні системи, можна констатувати, що інноваційна та інвестиційна діяльність довгий час недооцінювалася практиками. Для інновацій об'єктом інвестування мають бути не лише наукові винаходи, а й результати таких розробок, і будь-яка організаційна діяльність з використання інновацій, наприклад, у сфері нанотехнологій, будівництві підприємств у нових галузях промисловості.

Розглянемо в хронологічному порядку наукові думки у сфері інновацій та інвестицій, на основі чого визначимо суть цих понять. У 1962 році К. Ерроу застосував до наукових досліджень термін “суспільне надбання”, звернувши особливу увагу на те, що “дохід від проведення фундаментальних досліджень набагато нижчий, а суспільний дохід вищий, оскільки отримані результати поширюються у сферах реального функціонування суспільного відтворення, причому в різних галузях” [2].

Термін “інновація” відомий ще з ХІХ століття, але зацікавленість у сутності інноваційних процесів, їх формах та особливостях стала активно виявлятися у ХХ столітті. Дефініція “нововведення” досліджується вченими із двох позицій: як одиничний акт і як процес” [3]. Як зазначає дослідники І. Б. Федішин “під інновацією розуміється кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління та отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного чи іншого ефекту” [4]. Інноваційний процес охоплює всю систему виробничих відносин, починаючи від ідеї та закінчуючи її комерційною реалізацією [5]. Трактуювання інноваційного розвитку як процесу властиве багатьом дослідникам. Відповідно до першої точки зору, інновація — це використання інтелектуальної праці людей, їхня здатність креативно мислити та працювати [6]. Згідно з іншою точкою зору, інновація — це процес, характеризує перетворення ідеї через практичне використання в товар, продукт з орієнтацією на економічну вигоду та підприємницький дохід [7].

Наша точка зору базується на тому, що у якості ключових технологій, впровадження яких буде мати важливе значення для створення нового базису розвитку економіки, фінансових та нефінансових послуг є наступні:

- 1) цифрові технології обробки інформації (створення нових продуктів, апгрейд традиційних галузей, ефективність управління, Інтернет речей), у тому числі технології блокчейн (фінансові інновації, смарт-контракти, шерингова економіка);
- 2) 3D-друк (виробництво нових продуктів, кастомізація виробництва за збереження ефекту масштабу);
- 3) штучний інтелект (заміщення праці капіталом — особливо у сфері телекомунікацій, безпілотного транспорту, фінансів; машинне навчання як передумова кастомізації виробництва);
- 4) віртуальна реальність (виробництво нових продуктів, розширення спектра розв'язуваних завдань, особливо в секторах розваг, охорони здоров'я, освіти);
- 5) 5G-зв'язок (послуги зв'язку, ефективність управління, Інтернет речей, безпілотний транспорт).

За попередніми розрахунками фахівців [4], найбільш оптимістичні оцінки вкладу відповідних технологій у прискорення зростання глобального ВВП не перевищує 0,15–0,25 п.п. на рік. Мова йде, зрозуміло, лише про нижню межу кількісного виміру макроекономічних наслідків цифровізації. Їхнє уточнення — завдання подальших досліджень у міру появи нового статистичного матеріалу. Зарубіжні оцінки також вказують на обмеженість вкладу цифрової трансформації на прискорення зростання ВВП та сукупної продуктивності факторів виробництва.

Все це не дозволяє вважати цифрову економіку новим ядром моделі зростання світової економіки. Швидше за все, вона стане лише одним із факторів її формування.

Один із основоположників теорії інновацій, економіст Й. Шумпетер, розглядав сутність підприємництва як створення нових комбінацій факторів виробництва з метою отримання прибутку. Підприємництво слід розглядати як спосіб отримання прибутку. Але не можна ігнорувати спрямованість споживання. Якщо йде розрив між потребами споживання та бажанням збільшити прибутки будь-що, то зростає і рівень невизначеності результатів господарської діяльності, ризику та необхідність проводити вдосконалення. Звідси висновок, що саме ринок та орієнтований на нього бізнес сприймаються як інститути, що сприяють інноваційній діяльності [8].

Нові комбінації чинників виробництва Й. Шумпетер у 1934 році позначив як інновації і виділив п'ять типів: нову якість товару, новий спосіб застосування існуючого товару, новий спосіб виробництва, вихід на новий ринок, зміна економіки організації [8]. Наукові праці Й. Шумпетера стали основою продовження нових досліджень у сфері інновацій.

В даний час у науковій літературі дефініція “інновація” розглядається з різних ракурсів: як процес, як зміна, як результат. В рамках цього дослідження будемо дотримуватись терміну інновації як введеного у вжиток нового

або значно покращеного продукту (товару, послуги) або процесу, нового методу продажу чи нового організаційного методу у діловій практиці, організації робочих місць або у зовнішніх зв'язках.

## Література

---

1. *Rothwell R.* Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*. 1994. Vol. 11. № 1. P. 7–31.
2. *Arrow K. J.* Economic Welfare and the Allocation Resources for Invention. Princeton: Princeton University Press, 1962. 123 p.
3. *Зубков Р. С.* Теоретико-методичні підходи до концептуальної складової сутності дифеніції “інновація”. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3683>.
4. *Федишин І. Б.* Етимологічне походження та теоретичні засади категорії “інновація” та її класифікаційні ознаки. *Вісник Вінницького політехнічного ін-ту*. 2012. № 3. С. 42–47.
5. *Волошин І.* Визначення економічної сутності інновацій як об'єкта обліку і аналізу. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* 2008. Вип. 3. С. 261–264.
6. *Гук В. В.* Поняття “інновація” як об'єкт бухгалтерського обліку. *Вісник Житомирського державного технологічного ун-ту*. 2010. № 3 (53). Ч. 2. С. 56–58.
7. *Єрмолаєва В. В.* Теоретичні основи дослідження інновацій. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2010. № 683. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/Ekonomika/2010\\_683/53.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/Ekonomika/2010_683/53.pdf).
8. *Schumpeter Josef A.* Business Cycles. Theoretical, Historical and statistical Analysis of Capitalist Proces. N. Y., Vol. 1.2. 1939. P. 84–107.

**ЛАЗАРЕНКО Владислав Ігорович**

---

доктор філософії в галузі економіки,  
завідувач відділу економіки природокористування в агросфері  
Інститут агроекології і природокористування НААН, м. Київ

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ В СТАЛОМУ СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

---

Сучасний глобальний розвиток світової економіки вимагає постійного удосконалення виробничих та ринкових процесів в контексті оптимізації собівартості виробленої продукції. Сільське господарство, з урахуванням сучасних викликів, а також постійним сезонним характером виробництва не є виключенням.

Цифровізація в сталому сільському господарстві відіграє ключову роль у розвитку сільськогосподарського сектору. Вона допомагає забезпечити більш ефективне використання ресурсів, знизити витрати, підвищити про-

дуктивність та забезпечити сталу виробництва сільськогосподарської продукції. Одним з головних аспектів цифровізації в сталому сільському господарстві є використання сучасних технологій та інформаційних систем. Наприклад, сільські господарства можуть використовувати датчики для моніторингу ґрунту, рослин та тварин, що дозволяє точніше визначати потреби у поливі, гноєнні та інших агротехнологіях.

Інтеграція цих даних в інформаційну систему господарства дає можливість здійснювати ефективне планування та управління господарськими процесами. Використання цифрових технологій також допомагає вдосконалити процеси збирання, аналізу та обробки даних, що впливають на прийняття рішень в сільському господарстві. Завдяки цьому, аграрії можуть вчасно реагувати на зміни в умовах виробництва та використовувати науково-обґрунтовані підходи до управління своїм господарством.

Крім того, цифрові технології дозволяють здійснювати моніторинг екологічних показників, таких як використання ресурсів, викиди шкідливих речовин та вплив господарської діяльності на навколишнє середовище. Це дозволяє вести стале сільське господарство, забезпечуючи збереження природних ресурсів та довкілля. Окрім цього, цифрові технології сприяють розвитку ринків та торгівлі сільськогосподарською продукцією. Завдяки електронним платформам та онлайн-системам, аграрії можуть знаходити нові ринки збуту, взаємодіяти зі споживачами та партнерами, а також просувати свою продукцію на міжнародному рівні.

Сучасна цифровізація бізнес процесів в екологічному сільському господарстві включає в себе використання цифрових технологій та інформаційних систем для оптимізації та автоматизації різних етапів сільськогосподарського виробництва з мінімізацією негативного впливу на довкілля.

Одним з ключових аспектів цифровізації є використання сенсорних технологій для моніторингу рослин, ґрунту та атмосферних умов. Наприклад, за допомогою дронів зі спеціальними камерами можна здійснювати аерофотограмметрію полів, що дозволяє отримувати точну інформацію про стан рослин, їх рівень зрілості та потенційні хвороби. Ця інформація далі аналізується за допомогою штучного інтелекту та машинного навчання для розробки оптимальних планів агротехнічних заходів.

Цифрові технології в екологічному сільському господарстві використовуються для організації логістики, управління складами та розподілу продукції. Завдяки системам автоматизованого керування, фермерам легше вести облік врожаю, виконувати інвентаризацію та планувати поставки. Однак, для успішної цифровізації бізнес процесів в екологічному сільському господарстві необхідна велика кількість інвестицій та налагодження інфраструктури. Крім того, вирішення питань кібербезпеки та захисту даних є одним з важливих аспектів при впровадженні цифрових технологій.

Отже, цифровізація в сталому сільському господарстві є необхідною для досягнення сталого розвитку. Вона допомагає підвищити ефективність виробництва, забезпечити сталість та прибутковість господарства, а також зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Цифровізація біз-

нес процесів в екологічному сільському господарстві дозволяє підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та негативний вплив на довкілля. Сучасні технології допомагають фермерам в боротьбі зі складними викликами сільського господарства та досягненні сталого розвитку.

## Література

---

1. Питання Міністерства цифрової трансформації. Постанова Кабінету Міністрів України. 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>
2. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 67-р. 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
3. *Шерстюк Л. М.* Цифрове сільське господарство: зарубіжний досвід та особливості впровадження й використання в Україні: кол. монографія. 2019. С. 310–318.

## ЛЕВЧЕНКО Мая Романівна

---

*офіцер відділу супроводження кар'єри військовослужбовців частин  
безпосереднього підпорядкування Міністерству оборони України,  
капітан*

## РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В ВОЄННИЙ ПЕРІОД

---

Розвиток туризму відіграє важливу роль у вирішенні соціальних проблем держави. В багатьох країнах світу саме за рахунок туризму створюються нові робочі місця, підтримується високий рівень життя населення, створюються передумови для поліпшення платіжного балансу країни. Розвиток сфери туризму сприяє підвищенню рівня освіти, вдосконаленню системи медичного обслуговування населення, впровадженню нових засобів поширення інформації тощо. Туризм безпосередньо впливає на соціальне, культурне й економічне життя держави.

У багатьох державах світу туризм розвивається як система, що дає всі можливості для ознайомлення з історією, культурою, звичаями, духовними і релігійними цінностями даної країни і її народу, і дає прибуток у скарбницю. Не говорячи вже про те, що ця система “годує” дуже багато фізичних і юридичних осіб, так чи інакше зв'язаних із наданням туристичних послуг.

Туризм — одна з найпопулярніших форм активного відпочинку планети. Щорічно десятки мільйонів людей подорожуючи знайомиться з багатствами і красотами, історичними культурними пам'ятками досягненнями в економіці будівництві різних країн і народів. Для багатьох країн (Швейцарія, Греція, Єгипет, Канада, США, Індонезія тощо) туризм дає величезні прибутки. В Україні туризму почали приділяти увагу лише в останні роки.

Україна має значні можливості для динамічного розвитку туристської та рекреаційної галузі, розширення міжнародного співробітництва в цій сфері. Туристичний рух в Україні має давні історичні традиції. Після набуття Україною (1991 рік) незалежності, туристичний рух, і особливо його приватний сектор, почав активно розвиватись. Розвиток в Україні туризму, який на сьогодні перетворився на багатостороннє явище, що поєднує економічні, соціальні, культурні та екологічні аспекти, має невичерпний потенціал для постійного прогресу, тісно поєднується з багатьма галузями економіки, що зумовлює його провідне місце у соціально-економічному житті країн і народів. Туризм — найдинамічніша галузь у світі, чинник економічного та культурного розвитку, захисту навколишнього середовища та історико-культурної спадщини, міжнародного взаєморозуміння, миру, дотримання прав людини та основних свобод без різниці у расі, статі, мові та релігії. Туризм — економічне джерело створення нових робочих місць та отримання прибутку, розвитку інфраструктури промисловості.

В Україні з її багатою історичною спадщиною і безцінними рекреаційними ресурсами туристичний бізнес розвивається з переважною орієнтацією на виїзд. Багато діючих у нас туристичних фірм віддають перевагу перевезенням українців за кордон у новомодні курорти Болгарії та до старовинних пам'яток історії Франції, Греції, і лише невелика їх частина працює на запрошення гостей в Україну. У сучасному світі в Україні з її економічними проблемами надходження грошей із сфери туризму могла б стати стабільним джерелом прибутку.

Україна — одна з найбільших країн Східної Європи, розташована в басейні ріки Дніпро, що розділяє країну на дві частини. Її загальна площа — 603,7 тис. кв. кілометрів, населення — близько 50 мільйонів. Україна межує на півночі з Білоруссю, на півночі і сході — з Російською Федерацією, на заході — з Польщею, Словаччиною, на південно-заході — з Угорщиною, Румунією і Молдовою. На півдні Україна омивається Чорним і Азовським морями. Довжина берегової лінії в границях України — 1758 кілометрів (чорноморська — 1533 км, азовська — 225) [2, с. 10].

Рослинний світ України нараховує близько 30 тисяч видів рослин, з яких понад 400 занесені в Червону книгу.

За останнє сторіччя рослинний світ випробував істотні антропогенні зміни. Природна рослинність збереглася на 20 % території, переважно в лісах, на заповідних територіях, схилах ярів і балок, лугах і пасовищах. Особливо сильно змінився рослинний світ степової зони внаслідок збільшення її розораності більш ніж у 10 разів.

Почав відновлюватися український туризм. Однак в лютому 2022 році туристична галузь зіткнулась з новим випробуванням — російсько-українською війною, що незважаючи на свою обмежену географію, вплинула на стан туризму у глобальних масштабах. Найбільше постраждали Європейські держави. Основні проблеми, з якими вони зіткнулися сьогодні: втрата російських та українських туристів; обмеження щодо авіакомпаній та використання повітряного простору; більші витрати на харчування та паливо;

зниження доходу туристичних компаній. Війна в Україні послабила надії європейських країн на відновлення туризму після Covid-19 в Європі влітку 2022 р. За рахунок практично повної втрати потоку російських туристів через обмеження європейських країн щодо Росії та її громадян. До того, як пандемія перервала глобальні туристичні потоки, Росія була 11-м за величиною джерелом туристів у світі, а Україна — 13-м. На основі даних Всесвітньої туристичної організації, на ці дві країни припало 75 мільйонів туристів, або 5 % від загальної кількості туристів у світі. Що стосується витрат на туризм, то внески росіян і українців були ще важливішими, склавши загальну суму в 50 мільярдів доларів США (близько 8 % від загального світового обсягу) [2]. Таким чином варто відзначити важливість обох туристичних ринків для сусідніх європейських країн. Сьогодні ж російські туристи є небажаними в багатьох напрямках, їм також важко туди потрапити, враховуючи заборони на російські авіалінії та обмеження на використання повітряного простору. Тим часом мільйони українців через вторгнення змушені виїхати за кордон. Для туристичної індустрії така ситуація не дозволяє розвиватися, оскільки біженці не приносять доходу у туристичні галузі, на відміну від туризму, а, навпаки, обтяжують додатковими витратами. Безперечно, найбільш постраждала туристична галузь не тільки Європи, але й України. Цього року українським та іноземним туристам недоступні морські курорти. Чимало з них знаходиться в окупації або в безпосередній близькості до зони проведення бойових дій. Мова йде про Запорізьку, Херсонську та Миколаївську області. Курортний сезон не відкривали й в Одеській області.

Незважаючи на те, що західна Україна є відносно безпечною для туристів, на сьогоднішній день їх є небагато. Великого напливу туристів немає на жодному популярному курорті — Буковелі, Трускавці, Східниці чи Шацьких озерах.

На думку експертів, туристична галузь ще не відчула значних економічних втрат. Вона тільки починає входити в цей період. Втрати почнуть відчуватися за підсумками сезону, який, як правило, починається в червні-липні, а досягає піку в кінці літа — всередині осені [4]. Однак незважаючи на поглиблення поточної кризи у туристичному напрямі, і на практичне знищення туризму у південних напрямках України, туристичний потенціал нашої країни залишається достатньо високим. В цілому, на території нашої держави знаходиться 170 тис пам'яток, 65 історико-культурних заповідників, 6 культурних об'єктів Світової спадщини ЮНЕСКО [5]. Українська туристична галузь приваблює туристів лікувальними водами Львівщини та Закарпаття, гірськими розвагами Буковелю, історичними місцями Полтавщини, соляними шахтами Донеччини, лікувальними грязями та морськими курортами Херсонщини й Одещини. В довоєнний час, у 2021 році Україна увійшла в рейтинг найкращих туристичних країн Європи. Зокрема, вона була визнана однією з найкращих держав для туристичних походів.

Під час війни ситуація з туристичною галуззю нашої держави виглядає досить песимістично. Однак є надія, що після закінчення конфлікту вона почне відроджуватися. Досвід деяких країн, які пережили війну і вивели ту-

ризм на новий рівень підтверджує це. До таких країн відноситься: Хорватія, Ізраїль, Грузія.

Незважаючи на складну ситуацію в туристичній галузі в післявоєнний час вона повинна стати ключовою у стратегії економічного відновлення. Однак працювати над цим потрібно вже сьогодні. Зокрема, необхідно включити розвиток туризму в програми післявоєнного відновлення, вести перемовини зі світовими готельними мережами щодо їх виходу в Україну, підготувати масштабну маркетингову кампанію для зовнішніх ринків, розробити туристичні програми по місцям військової слави ЗСУ, працювати над відновленням туристичної інфраструктури, просувати нестандартні формати туризму, відкривати національні офіси туризму в інших країнах.

## Література

---

1. Закон України “Про туризм” від 05.09.95 р. *Відомості Верховної Ради*. 1995. № 31 (зі змінами, внесеними законом № 2608-VI (2608-1) від 19.10.2010 р.). С. 241–254.
2. *Каліна І. І.* Залучення іноземних інвестицій в національну економіку держави: *МАУП. Економічні науки*. 2021. Вип. 2 (6). м. Київ, (фахове видання) Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. С. 5–10.
3. *Левченко М. О., Каліна І. І., Кривоберець М. М.* Менеджмент в туризмі: курс лекцій для самостійного вивчення дисципліни. К.: МАУП, 2022. 279 с.
4. Основні втрати ще попереду: українцям розповіли, як війна вдарила по туризму. *unian.ua*. 2022. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/osnovni-vtrati-shche-poperedu-ukrajincyam-rozpovili-yak-viynavdarila-po-turizmu-novini-ukrajina-11866203.html>.
5. *Приседська В.* Як переживає війну туристична галузь. *bbc.com*. 2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-62004034>.

**ЛЕВЧЕНКО Микола Олексійович**

---

*професор кафедри організації туристичної діяльності*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## ТУРИЗМ ЯК СФЕРА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

---

Термін “туризм” в міжнародній практиці до цього часу не має однозначного тлумачення. Можна виділити три групи відповідних формулювань.

*Перша група* визначень розглядає туризм як *рекреацію*. *Рекреація* — це розширене відтворення (відновлення і примноження) фізичних, духовних, інтелектуальних і емоційних сил людини.

*Друга група* визначень туризму розглядає його, в основному, як форму *міграції населення*. Тобто — як подорож, поїздку. Наприклад, за ВТО: туризм охоплює діяльність осіб, які подорожують і здійснюють перебування в міс-

цях, що знаходяться за межами їх звичайного середовища, протягом періоду, що не перевищує одного року підряд, з метою відпочинку, з діловими та іншими цілями.

І *третья група* визначень розглядає туризм як *галузь економіки і складне соціально-економічне явище*, якому притаманні єдність і різноманіття різних властивостей і відносин.

Що стосується визначення туризму в Законі України “Про внесення змін до Закону України “Про туризм”, то воно більше відноситься до другої групи, але має свої особливості (*туризм* — тимчасовий виїзд особи з місця постійного проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці перебування).

Туризм володіє подвійністю внутрішньої природи. З одного боку, туризм є окремим випадком подорожі, з іншого — діяльністю з виробництва туристичного продукту. В принципі і подорож, і *виробництво* турпродукту є діяльністю. Проте *виробництво* — це економічна діяльність і його метою є отримання прибутку, а мета туристичної подорожі — відпочинок, що припускає витрату грошей. *Виробництво* — це процес створення матеріальних благ, послуг і духовних цінностей, необхідних для існування й стійкого розвитку сфери туризму. У туристичну діяльність, як в соціально-економічне явище, зараз залучаються різні галузі як матеріального, так і нематеріального виробництва.

На сучасному етапі розвитку туризму все більшої ваги в цілях подорожі набувають духовні цінності — нові знання, освіта, знайомство з пам’ятками матеріальної культури людства; екзотика, звичаї й етнографія різних народів і країн світу; культурні, видовищні та спортивні заходи.

Туризм, з огляду на достатньо тривалий і складний процес формування, дуалістичний зміст, зростаючу комунікативну роль у міжнародних відносинах, виконує в сучасному суспільстві різнопланові функції. Але в першу чергу слід підкреслити, що роль туризму в сучасному суспільстві зростає, а його функції урізноманітнюються.

Туризм — явище поліфункціональне. Серед основних функцій туризму слід зазначити рекреаційну (відпочинок, відновлення сил, оздоровлення), лікувальну, соціальну, культурну, екологічну, економічну, просвітницьку, виховну, спортивну, релігійну та інші.

Рекреація як біологічна функція й соціальне надбання певного етапу розвитку людства є поняттям широким і поліаспектним. Туризм є мобільною складовою рекреації, її активною формою, пов’язаною з доланням простору задля відпочинку, розваги, лікування або з будь-якою іншою метою, не пов’язаною з отриманням прибутку. Сутністю рекреаційної функції туризму є релаксація.

Подорожуючи, людина поглиблює свої знання про світ, набуває особистого досвіду. Часто мандрівники в своїх літературних творах ділилися цими враженнями і така література завжди користувалась попитом, оскільки задовольняла жагу дослідження незнаного. Звідси й дослідницька мета, пов’язана з просвітництвом, розвивалась разом із розвитком туризму.

Туризм виступає засобом комунікації та саморозвитку, підвищення рівня освіченості та загальної культури шляхом ознайомлення з культурою, побутом, традиціями та віруваннями, стилем та характером життя інших народів, з культурною спадщиною людства та перлинами природи. Безпосереднє спілкування різних народів і різних культур сприяє взаємозбагаченню й саморозвитку культури, відіграє значну роль в укріпленні миру та порозуміння на планеті, розширює культурні та ділові контакти, урешті-решт формує глобальне соціокультурне середовище завдяки прискоренню культурної дифузії.

З іншого боку, туризм, прискорюючи культурний обмін, прискорює інноваційні процеси в культурі. У зв'язку з цим актуальною стає проблема культурних комунікацій: поведінки туристів в іншому культурному середовищі, спроможність і здатність до сприйняття іншої культури, інших культурних традицій, а з іншого боку — здатність населення приймаючої країни (території) до вияву гостинності, доброзичливості.

Туризм як форма проведення дозвілля притаманний лише певній частині населення, що має вільний час та відповідний рівень життя, який дозволяє використати цей вільний час для відпочинку й саморозвитку в подорожі. Тобто подорожування виступає ознакою певного рівня та стилю життя, фіксатором соціального статусу, засобом закріплення іміджу й інших соціальних ознак.

## Література

---

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. К.: Україна, 1996. 54 с.
2. *Вачевський М. В., Свінцов О. М., Кузнецов В. Ф.* Розвиток рекреаційної сфери в Карпатському регіоні. *Український бальнеологічний журн.* 2011. № 1. С. 99–104.
3. *Левченко М. О., Каліна І. І., Кривоберець М. М.* Менеджмент в туризмі: курс лекцій для самостійного вивчення дисципліни. К.: МАУП, 2022. 279 с.

**ЛИГИРДА Анастасія Василівна**

---

*студентка 2 курсу кафедри організації туристичної діяльності  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## ІННОВІНГ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ. ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОСТІ

---

Термін “інновація” (від англійського “*innovation*” — новаторство, нововведення) у класичному розумінні визначається як нове науково-технічне досягнення або нововведення, що є результатом впровадження новизни.

Інновація є економічною категорією, що являє собою нововведення у різні сфери суспільної діяльності, перш за все в економічну, та пронизує всі галузі народного господарства [1, с. 209].

Туризм, як частина сфери послуг, є одним із найперспективніших і найприбутковіших секторів світової економіки. Туристична діяльність впливає на національний розвиток, сприяє створенню нових робочих місць, заробляє валюту для бюджету і розширює міжнародні контакти. Крім того, туризм чинить значний вплив на всі сектори економіки, включно з транспортом, зв'язком, торгівлею, будівництвом, сільським господарством і виробництвом товарів і послуг. Конкурентоспроможність компаній, зайнятих у сфері туризму, багато в чому залежить від їхньої інноваційної діяльності. Для успішного функціонування індустрії туризму вона повинна постійно використовувати інновації, як для боротьби з кризами, так і для розвитку, щоб вижити на ринку. Інновінги, що відбуваються в індустрії туризму, безпосередньо впливають на велику кількість інфраструктурних організацій, а також туристичні агентства. Тому їх дослідження становить великий науковий і практичний інтерес [4, с. 38].

Інновації в туризмі слід розглядати як системні заходи, що мають якісну новизну і приводять до позитивних зрушень, які забезпечують стійке функціонування і розвиток галузі в регіоні. Так, ідея створення й реалізація туристичних проєктів, що навіть не приносять спочатку істотного прибутку, може дати поштовх розвитку туризму і тим самим активно сприяти створенню додаткових робочих місць і зростанню доходів населення [1, с. 211].

До інновацій в туризмі, що сприятимуть забезпеченню конкурентних переваг підприємств на ринку туристичних послуг, слід віднести насамперед ті нововведення, які супроводжуються:

- відновленням та розвитком духовних і фізичних сил туристів;
- якісно новими змінами туристичного продукту;
- підвищенням ефективності функціонування інфраструктури туризму;
- збільшенням результативності управління стійким функціонуванням і розвитком туристичної сфери країни;
- підвищенням ефективності процесів формування, позиціонування та споживання туристичних послуг;
- прогресивними змінами факторів виробництва;
- посиленням іміджу та конкурентноздатності туристичних підприємств.

Нижче наведені приклади використання цифрових інноваційних технологій для розвитку туристичної інфраструктури [4]:

1. На сьогоднішній день можна спостерігати тенденцію до повсюдної екологізації транспортних засобів, розробки альтернативних засобів пересування та аналогічної інфраструктури. У високорозвинених країнах використовують такі види інновацій:

- безпілотні пасажирські атобуси. Це допомагає скоротити витрати на оплату праці водіїв та ліквідувати помилки унаслідок “людського фактору”;
- водне паливо. Це екологічний вид палива;

- дороги з покриттям із сонячних батарей. Дозволяє виробляти екологічно чисту енергію та вирішувати проблеми з підзарядкою електромобілів;
- прискорені рухомі пішохідні доріжки. Надає можливість пішоходам розвивати швидкість до 17 км/год та долати більші відстані без зайвого навантаження;
- корабель для космічних туристів. Створює нові туристичні можливості, новий сегмент ринку туризму.

2. Для візуалізації даних та детальної довідкової інформації по кожному окремому об'єкту були створені інтерактивні туристичні карти. Вони є модулями геоінформаційної системи області або територіальної громади, призначений для збереження, накопичення та відображення туристичної інформації.

Карта візуалізує туристичні об'єкти, маршрути, транспортну й туристичну інфраструктуру. До кожного об'єкту на карті є можливість прикріпити галерею фотографій, відеоопис та аудіоматеріали (аудіогід), паспорт і опис туристичного об'єкта, його координати. Додаток виступає своєрідним гідом по туристичних об'єктах і локаціях, він допоможе туристам орієнтуватись, знаходити бажане туристичне місце, а також раціонально планувати свою подорож, аби якомога більше туристичних атракцій побачити. Цей вид інновінгу дає змогу отримати максимально об'єктивну та актуальну інформацію про стан туристичних об'єктів місцевості завдяки перегляду його паспорту, детального опису, галереї фотографій та відеоматеріалів.

3. Розумні браслети та інші пристрої для відстеження руху туристів надають можливість фіксувати пройдені маршрути та аналізувати їх для подальшого покращення та оптимізації туристичної інфраструктури [3].

4. Для покращення послуг розміщення велика кількість розвинених готельних об'єктів використовують розумні номери. У клієнтів з'являється можливість налаштувати місце відпочинку під персональні потреби, що зумовлює забезпечення максимального комфорту [3].

Як і будь-які процеси інновінг має свої недоліки. Швидкі темпи розвитку інформаційних технологій в сучасній індустрії туризму та гостинності зумовили виникнення низки проблем, що потребують вирішення, основними з яких є [2]:

1. Конфіденційність і безпека даних. Із поширенням діджиталізації зростає і збір персональних даних. За допомогою онлайн бронювань, електронних платежів і персоналізованого маркетингу компанії накопичують конфіденційні дані клієнтів. Ризик витоку даних і неправомірного використання цієї інформації є серйозною проблемою, яка може зашкодити довірі клієнтів і порушити нормативні стандарти.

2. "Цифрова нерівність". Незважаючи на те, що цифрові технології поширені в багатьох частинах світу, все ще існують значні розбіжності в доступі до цифрових ресурсів. Ці відмінності існують між міськими та сільськими районами, між соціально-економічними групами населення, а також між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються. Ця невідповідність може

привести до нерівних можливостей для споживачів і постачальників послуг у сфері туризму та гостинності.

3. Технологічна інфраструктура та цифрова грамотність. Діджиталізація вимагає надійної інфраструктури та певного рівня цифрової грамотності. У регіонах із поганим підключенням до Інтернету або населенням із низьким рівнем цифрової грамотності використання переваг цифровізації є серйозною проблемою. Навчання персоналу адаптації до нових цифрових інструментів також може бути складним і ресурсомістким.

4. Дегуманізація послуг. Індустрія туризму та гостинності — це бізнес, орієнтований на людей, який процвітає завдяки людському спілкуванню. Оскільки діджиталізація замінює деякі людські взаємодії на автоматизовані системи (наприклад, чат-боти зі штучним інтелектом або автоматизованими системами реєстрації), існує ризик втрати звичних людських взаємин, що часто є основою для формування позитивного враження про подорож чи перебування в готелі.

5. Надмірний туризм (Over-tourism) і вплив на навколишнє середовище. Цифрові платформи полегшили мандрівникам пошук раніше “прихованих” дестинацій. Хоча зростання туризму може підтримувати місцеву економіку, воно також створює ризик надмірного використання і виснаження туристичних ресурсів, що призводить до шкоди навколишньому середовищу та культурної деградації.

6. Зміна очікувань клієнтів. У міру того як діджиталізація покращує можливість надання персоналізованих і миттєвих послуг, очікування клієнтів також зростають. Не відставати від цих мінливих вимог, зберігаючи присутність і якість, є проблемою для багатьох підприємств сфери туризму та гостинності.

Отже, упровадження продуктивних інновацій сприяє вирішенню завдань пов'язаних з формуванням і функціонуванням туристичних інфраструктур. Серед них — створення та розвиток нових видів послуг, залучення нових сегментів споживачів туристичного продукту, автоматизація процесів бронювання і покупки квитків, бронювання номерів у готелях тощо, екологізація туристичної інфраструктури, спрямована на збереження навколишнього середовища, створення більш комфортного інфраструктурного середовища для осіб з обмеженими можливостями, удосконалення систем для безпеки туристів.

Інновінг в туристичній інфраструктурі сприяє зміні структури попиту та обсягу туристичного потоку, залученню коштів у країну, створює можливості для підвищення привабливості туристичної дестинації.

## Література

---

1. Вісник студентського наукового товариства “ВАТРА” Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ: зб. наук. пр. XII всеукраїнської студентської наук.-практ. конф. Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих. 2023. URL: [http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb20\\_175.pdf#page=208](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb20_175.pdf#page=208)

2. Головчук Ю. О., Худоба О. М., Боднар Р. О. Діджиталізація у сучасній індустрії туризму та гостинності: проблеми і перспективні напрямки. 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/372095302\\_Didzitalizacia\\_u\\_sucasnij\\_industrii\\_turizmu\\_ta\\_gostinnosti\\_problemi\\_i\\_perspektivni\\_naprami](https://www.researchgate.net/publication/372095302_Didzitalizacia_u_sucasnij_industrii_turizmu_ta_gostinnosti_problemi_i_perspektivni_naprami)
3. Морозов Д. М., Домащенко С. В., Кантох Т. В. Інноваційна діяльність туристичних підприємств в умовах глобальної діджиталізації. 2023. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2376/2297>
4. Сідоріна К. Є. Міжнародна науково-практична конференція. актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія та практика. Ч. 2. 2023. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53998/1/%D0%9C%D1%96%D0%B6%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%2008.02.2023.pdf#page=39>
5. Опанащук Ю. Я., Колісниченко Т. О., Вергун А. М. Світові досягнення та інноваційні технології в туристичному та готельному бізнесі. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 27. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19389/1/Опанащук\\_Колісниченко\\_Вергун.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19389/1/Опанащук_Колісниченко_Вергун.pdf)

**ЛИПКА Марія Андріївна**

*здобувачка вищої освіти групи С – 8 -20 –Б1М (4,0з)*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **ПЕРСПЕКТИВА РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ ЯК СКЛАДОВОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

---

Україна, обравши своїм стратегічним курсом інтеграцію до структур Європейського Союзу, прийняла виклик часу щодо прискореного реформування різних сфер соціально-політичного і економічного життя країни, зокрема, сфери послуг туризму, трансформуючи її до стандартів ЄС.

За останні десятиліття кількість туристів у світі неухильно зростала і досягла третини населення земної кулі. За прогнозами фахівців, XXI століття буде століттям туризму, і до цього потрібно відповідно готуватися. Сьогодні найбільш динамічно зростаючим сектором світового туристичного господарства є сфера сільського зеленого туризму [3]. Сільський туризм виступає важливим чинником стабільного динамічного збільшення надходження до бюджету, активізації розвитку багатьох галузей економіки (транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство).

Перші паростки розвитку сільського туризму в Україні з'явилися в середині 90-х років ХХ ст. Відтоді його популяризацією займається створена 1996 р. громадська неприбуткова організація “Спілка сприяння розвитку сільського туризму в Україні”.

В Україні існують усі передумови розвитку відпочинку в сільській місцевості, який можна розглядати як специфічну форму підсобної господар-

ської діяльності у сільському середовищі з використанням природного та культурного потенціалу регіону або як форму малого підприємництва. Це надає можливість певною мірою вирішити проблему зайнятості сільського населення, покращити його добробут, повніше використати природний та історико-культурний потенціал сільської місцевості.

Пріоритетність розвитку сільського зеленого туризму в Україні зумовлюється необхідністю невідкладного розв'язання соціально-економічних проблем сучасного села. За роки незалежності України в сільській місцевості не спостерігається позитивних змін, багато проблем виникло в технічному оснащенні, в правовому регулюванні відносин власності на землю, розбудові соціально-культурного сектору.

З 2015 р. до початку 2020 р. Україна втратила 162 сільських населених пунктів і їх назви зникли із сучасних географічних карт. За даними офіційної статистики, нині в Україні залишилося близько 29 335 сіл. Переважну частину населення цих сіл складають особи пенсійного або працездатного передпенсійного віку, при цьому у 8,5 тис. сіл упродовж останніх трьох років не народилася жодна дитина. Такі поселення приречені на зникнення, а це спричинює втрату сільських традицій, які зберігають національну культуру [5].

Майже 60 % мешканців сільської місцевості перебувають за межею бідності [2]. За таких умов сільські мешканці змушені шукати інші сфери діяльності, які хоча б забезпечували їм прожитковий мінімум. Розвиток сільського зеленого туризму може призупинити таку сумну тенденцію в українських селах, підвищити матеріальний добробут та частково вирішити проблеми зайнятості сільського населення. Отже, розглянута сфера туристичних послуг потребує державного регулювання і підтримки, в тому числі і на регіональному рівні.

В Законі України “Про туризм” [9], який було прийнято 15 вересня 1995 р., записано, що ліцензуванню на здійснення туристичної діяльності підлягають туристичні агентства, бюро подорожей, екскурсійні бюро, бюро по прийому туристів, туристичні оператори, готелі, мотелі, кемпінги, туристичні комплекси і бази, інші юридичні особи незалежно від форм власності і фізичні особи, які здійснюють туристичну діяльність, передбачену їх статутами чи положеннями. На сьогоднішній день питання ліцензування туристичної діяльності регулюються Законом України “Про ліцензування окре-

#### Кількість адміністративно-територіальних одиниць в Україні

Роки	Райони	Міста	Селища міського типу	Сільські населені пункти
2015	490	459	885	28 450
2016	490	459	885	28 457
2017	490	459	885	28 471
2018	490	458	886	28 504
2019	490	456	886	28 585
2020	490	453	887	28 612

мих видів господарської діяльності” від 01.06.2000 р. № 1775-III, який набрав чинності з 21 жовтня 2000 року. У відповідності зі змінами цього Закону у жовтні 2010 р. ліцензуванню підлягає лише туроператорська діяльність. З четвертого серпня 2011 р. органом ліцензування визнано Державне агентство України з туризму та курортів.

У 2008–2011 рр. було обслуговано 9,96 млн туристів, але відбувається спад обсягів туристичних потоків у 2008 р. та їх стабілізація у наступні роки. Це зменшення кількості обслугованих туристів можна пояснити:

а) підвищенням валютних курсів (євро та долар), що призвело до підвищення вартості путівок у гривні;

б) світовою економічною кризою, яка змінила ставлення українців до відпочинку.

Розвиток сільського туризму у будь-яких регіонах України ускладнюється кількома обставинами, головною серед яких недостатній рівень популяризації сільського туризму в Україні як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Інформація про існуючі садиби найчастіше не доходять до споживача через недостачу засобів у самих власників [5].

Друга проблема — недосконала законодавча база та недостатність методичної, організаційної, інформаційної та матеріальної підтримки сільського населення з боку держави. Нині тільки окремі аспекти діяльності сільського туризму регулюються Законами України “Про туризм”, “Про особисте селянське господарство”, “Про підприємництво”. Разом з тим прийнята 19 вересня 2017 р. Кабінетом Міністрів України Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2025 року, на жаль, не передбачає жодних заходів щодо розвитку сільського туризму. Державна програма підтримки розвитку сільського туризму діяла до 2020 р. Наразі у бюджетах України на 2019 та 2020 рр. кошти на розвиток сільського туризму не передбачалися.

Третьою проблемою є відсутність інноваційних проектів та наукових досліджень з питань розвитку перспективних видів туризму. Становлення і розвиток інноваційної діяльності та наукове забезпечення сільського туризму сприятиме створенню нових оригінальних туристичних продуктів, комплексному використанню та збереженню навколишнього природного середовища та культурної спадщини, патріотичному вихованню, пропаганді здорового способу життя, зміцненню міжнародного авторитету України як туристичної держави.

Сьогодні важливим є питання просування в Україні самої ідеї сільського туризму в цілому. Метою розробки цієї широкомасштабної програми повинно стати підвищення поінформованості населення і створення позитивного ставлення до цього виду відпочинку. Насамперед повинні бути задіяні такі види маркетингових комунікацій, як PR-статті, прес-конференції, семінари із залученням іноземних і вітчизняних організацій для вивчення та популяризації новітніх технологій у сфері туризму, телепередачі, що викликають довіру та позитивну реакцію населення. Реклама і пропаганда сільського туризму лягає головним чином на Спілку сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні та заснований нею науково-популярний журнал

“Туризм сільський зелений”. Ця всеукраїнська неприбуткова організація кожного року навесні проводить виставки-ярмарки із сільського туризму “Українське село запрошує”. Разом з тим, агрооселі також презентуються на туристичних та сільського-подарських виставках і ярмарках. Поруч із всеукраїнським каталогом виходять розрізнені і часто нескоординовані каталоги за регіонами. Потребує удосконалення реклама сільського туризму в Інтернеті [3].

Варто також активізувати значення місцевої влади у підтримці цілей сільського туризму. Адже відомо, що сільський туризм — це додаткові грошові надходження й поліпшення інфраструктури району, створення нових робочих місць. Саме органи місцевої влади можуть клопотати про забезпечення податкових пільг при одержанні державних дотацій особам, які беруть участь у наданні туристичних послуг.

Для розвитку науково-практичного підґрунтя розвитку сільського зеленого туризму пропонується запровадити безкоштовне навчання сільських господарів основам ведення туристичної діяльності, видання методичних посібників, навчальних фільмів. Враховуючи, що важливою підвалиною організації сільського туризму є також особисті якості господарів агроосель (адже вони повинні навчитися основам сервісу й культури гостинності, бути щирими, усміхненими та мати організаторські здібності) професійні вміння та навички власників агроосель потрібно вивчити на базі фахових навчальних закладів, де і запровадити відповідний напрямок підготовки.

Важливим напрямом науково-практичного підґрунтя розвитку сільського туризму повинно стати відтворення соціокультурного середовища історичного поселення — “історичного села”, “національного села” або відтворення соціокультурного середовища різних історичних об’єктів (садиби, замки, монастирі тощо). Даний підхід вимагає значних інвестицій, розробки спеціальних комплексних проектів, великої науково-дослідної роботи.

Перспективи розвитку зеленого туризму на території України. Україна має значні природні, кліматичні та рекреаційні ресурси для розвитку сільського туризму, оцінку яких у нашій державі лише почали здійснювати.

Проведені дослідження виявили, що кожний регіон України характеризується своїм напрямком розвитку сільського туризму. В той же час, в Україні “приймаюча” сторона сільського туризму зосереджена в традиційних для даного виду туризму регіонах: Карпати, Крим та Приазов’я, де й сконцентровані приблизно 90 % сільських туристичних садиб.

Необхідність та пріоритетність розвитку сільського туризму в усіх регіонах України зумовлена такими обставинами:

- розвиток сільського туризму стимулює як форми сімейного господарювання, так і мале підприємництво, важливі для оздоровлення економіки аграрних районів країни;
- регіони України володіють малоосвоєним рекреаційним потенціалом, що потребує пошуку альтернативних та ефективних стимулів для його раціонального використання у відпочинково-туристичних цілях;

- створення та розвиток агрорекреаційного сервісу вирішує низку напружених соціальних проблем багатьох регіонів, зокрема, масового безробіття, закордонного заробітчанства, складного соціального клімату тощо;
- збережена етнокультурна самобутність історичних регіонів нашої держави виступає ексклюзивною, міжнародно-туристичною, конкурентною перевагою, що дозволить Україні бути серед основних осередків розвитку сільського туризму в Європі.

## Література

---

1. Закон України “Про туризм” від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>
2. Закон України “Про особисте селянське господарство” від 15 травня 2003 р. № 742-IV [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/742-15>
3. Аналітична довідка про роботу туроператорів та турагентів за 2009 рік (дані за формою № 1-ТУР). *Державна служба туризму і курортів*. Режим доступу: <http://tourism.gov.ua/publ.aspx?id=2083>
4. *Барановський М.* Туризм як форма активізації розвитку сільських депресивних територій. *Вісник Львівського ун-ту*. Серія міжнародні відносини. 2008. Вип. 24. С. 13–21.
5. *Забування Л. К.* Сільський туризм як чинник ефективного соціально-економічного розвитку сільських територій України. *Туризм сільський зелений*. 2012. № 1. С. 3–5.
6. *Гловацька В. В.* Сільський зелений туризм: сутність, функції, основи організації. *Економіка АПК*. 2006. № 10. С. 148–156.

### **ЛИТОВЧЕНКО Руслан Іванович**

---

*аспірант Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

### **ДМИТРЕНКО Геннадій Анатолійович**

*науковий керівник, доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ВИПУСКНИКІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

---

Використання цифрових технологій в закладах вищої освіти в сучасному світі є надзвичайно важливим і має великі перспективи. Дані технології трансформують зміст та процес освіти, а також адміністративні процеси за-

кладів вищої освіти, а також створюють низку можливостей і вигод як для здобувачів так і для закладів вищої освіти, що сприяє загальному і особистому підвищенню рівня якості підготовки фахівців, які здатні конкурувати на ринку праці.

Дослідження цифрових технологій в освітньому процесі розглядаються детально у наукових працях таких вчених як: О. Бочко, Г. Дмитренко, Т. Коваль, В. Кремень, О. Спірін та багато інших. В сучасних умовах динамічних науково-технічних змін, особливо в кризових умовах військового стану, ця тематика потребує більш детальних досліджень з метою забезпечення якості освіти як головного фактору зростання економіки нашої країни.

В сучасному світі інформація швидко змінюється і стає доступною завдяки Інтернету та цифровим технологіям. Освітній процес має адаптуватися до цього швидкого розвитку і забезпечувати здобувачам освіти доступ до актуальної та релевантної інформації. Наразі саме цифрові технології роблять освіту більш доступною для людей з усього світу. Наприклад, онлайн-курси, відкриті онлайн-ресурси та інші цифрові засоби дозволяють навчатися без обмежень місця та часу. Впровадження інновацій в процес підготовки здобувачів вищої освіти, такі як інтерактивні заняття, віртуальні лабораторії, використання штучного інтелекту та багато інших інструментів покращує розуміння та запам'ятовування матеріалу, стимулює мислення тощо.

Цифрові технології в широкому контексті відносяться до використання електронних систем і пристроїв для обробки та передачі інформації, яка охоплює широкий спектр технологій та застосувань. Вони відкривають нові можливості для покращення процесу підготовки здобувачів вищої освіти до їх успішного залучення до сучасного високотехнологічного ринку праці [3].

В сучасних умовах ринок праці стрімко змінюється, тому заклади вищої освіти повинні забезпечувати підготовку випускників до їх майбутньої професійної діяльності відповідно зростаючих запитів роботодавців. Саме за допомогою цифрових технологій можна швидше адаптувати освітні програми до таких стрімких змін. З використанням цифрових засобів можливо забезпечити значно більш інтерактивне та індивідуалізоване навчання, що сприяє підвищенню якості освіти та покращенню рівня знань здобувачів. Онлайн-освіта та використання цифрових матеріалів нівелює потребу у фізичних навчальних приміщеннях та друкованих підручниках, що суттєво зменшує фінансові та часові витрати, а також під час повітряних тривог (в умовах злочинної війни РФ проти нашої країни), та надає можливість навчатися у безпечному місці. Використання електронних підручників, відеолекцій, інтерактивних завдань і веб-платформ в освітньому процесі дозволяє здобувачам ефективно взаємодіяти з науковим матеріалом, знаходити більше нової інформації, що сприяє кращому засвоєнню більшого обсягу знань.

Усі ці фактори демонструють те, що цифровізація освітнього процесу є надважливою складовою покращення доступності, якості та релевантності освіти у сучасному світі. В сучасних умовах здобувачі тепер мають широкі можливості приймати участь у віртуальних форумах, працювати у групах в

спеціальних додатках та менеджерах, використовувати спеціалізовані Інтернет-платформи як активне навчальне середовище, де вони можуть обмінюватися думками, питаннями та ідеями.

Використання цифрових технологій дає не тільки можливість навчатися у форматі онлайн, що робить освіту більш доступною для здобувачів з усього світу, але й оптимізує всі необхідні управлінські та адміністративні процеси в закладах вищої освіти. Управління студентськими записами, фінансами та іншими аспектами адміністративного керування стає більш ефективним виключно завдяки сучасним цифровим системам та програмам. Наприклад, оптимізація управлінських рішень щодо аналітики даних, спеціальні інтелект-системи допомагають адміністрації закладів вищої освіти приймати більш обґрунтовані рішення, спираючись на точні цифрові дані і статистику. Тепер можна організувати ефективну взаємодію між учасниками освітнього процесу, наприклад, за допомогою Google, Google Scholar, Google Workspace for Education та ін.

Адміністративний персонал закладів вищої освіти вже широко використовує у роботі облікові записи, бази деканату, різні менеджери, чат-боти та ін. на різних пристроях (комп'ютерах, мобільних пристроях, різноманітних гаджетах), що допомагає підтримувати персональне інформаційне середовище всіх учасників освітнього процесу. Також, особливу увагу приділено організації дистанційного навчання, включаючи підготовку завдань у віртуальних кімнатах, залучення до захищених відеозустрічей, автоматичний імпорт оцінок, ведення електронних журналів, надсилання звітів керівникам практики, формування звітів для керівництва та використання можливостей цифрових пристроїв для забезпечення захищеного онлайн-освітнього процесу.

Варто зазначити і про можливість персоналізованого навчання — з використанням цифрових технологій тепер можна створювати персоналізовані програми навчання, які враховуватимуть потреби і здібності кожного здобувача освіти. Таким чином можна отримувати доступ до різних навчальних ресурсів та завдань, заснованих на індивідуальному рівні підготовки, а також розвивати цифрові навички (незалежно від спеціальності), які відповідають сучасним вимогам ринку праці, такі як робота з даними, програмування, аналіз та ін.

Цифрова трансформація освіти з використанням факторно-критеріальної кваліметрії також може допомогти покращити якість навчання, зробити його більш доступним та ефективним, а також забезпечити відповідність освітньої системи вимогам сучасного суспільства і ринку праці. Факторно-критеріальна кваліметрія — це методологія, що використовується для аналізу різних аспектів освіти, зокрема, з метою оцінки якості освіти, ефективності навчання, доступності до навчальних ресурсів та багато інших факторів. Завдяки застосуванню факторно-критеріальної кваліметрії із галузі нечіткої математики можливо виміряти кінцеві результати освітньої діяльності кількісною мірою, що є дуже важливим. За допомогою розроблених факторно-критеріальних кваліметричних моделей в процесі підготовки можна систематично

оцінювати якості (здібності, компетенції) здобувачів освіти, в тому числі і через їх поведінку в процесі навчання, та ін. [2; 3].

В умовах цифрової епохи, яка стрімко розвивається, використання цифрових технологій в освітньому середовищі допомагає здобувачам розвивати навички відповідно до вимог сучасного ринку праці, що робить їх більш конкурентоспроможними випускниками. Цифрові технології стали вже необхідністю в сучасному освітньому середовищі та інтегруються в усі аспекти сучасного життя і розвитку суспільства. Вони мають потужний вплив на економіку, освіту, медицину, комунікації та інші сфери, сприяють зростанню продуктивності, інноваціям та покращенню якості життя.

## Література

---

1. Герганов Л. Д., Ярмакі А. Х. Впровадження цифрових технологій в освітній процес закладу вищої морської освіти. *Молодий вчений*. 2021. № 11 (99). URL: <https://www.molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2434> (дата звернення 29.09.2023).
2. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О., Семенець-Орлова І. А. Як зробити освіту в Україні світовим лідером з формування кращих людських якостей: проектно-публ. вид. / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. К. : ДКС-Центр, 2022. 84 с.
3. Nataliia Holovach, Gennady Dmitrenko, Ivan Bakhov. (2020). Digitalization of the Education System: Formation of Personality According to Parameters. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*. 2020. Vol. 12. 04-Special Issue. P. 849–860. DOI: 10.5373/JARDCS/V12SP4/20201555

**ЛУГОВИЙ Олександр Сергійович**

---

аспірант Запорізького національного університету

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

---

Сучасні промислові підприємства функціонують за умов постійно мінливої зовнішньої та внутрішньої середовища, під впливом різних чинників, ризиків. Вони здатні торкнутися різних аспектів промислових підприємств.

На основі представлених визначень ризику [1–3] можна зробити висновок про те, що ризик включає безліч аспектів: можливість настання події; ймовірність настання цієї події; ця подія може вплинути на результати господарської діяльності, реалізацію стратегій; подія може бути як потенційна загроза, так і як можливість розвитку. Отже, під ризиком розуміється настання ризикової події з певною ймовірністю, яка може вплинути на реалізацію стратегії промислового підприємства як негативно, так і позитивно.

Промислові підприємства враховують вплив переважно країнових ризиків, пов'язані з політичною ситуацією та розвитком світової економіки. Організації видобувної промисловості серед ризиків країни виділяють ризики, пов'язані з появою та розвитком відновлюваних джерел енергії; ризики експропріації активів; ризики, пов'язані із транзитом продукції; ризики, пов'язані із виробництвом продукції з нетрадиційних джерел.

Варто зазначити, що підприємства всіх галузей, крім організацій металургійної промисловості, враховують вплив правових ризиків. Компанії багатьох галузей промисловості відзначають у діяльності вплив ризиків, обумовлених змінами валютного, податкового і митного регулювання. Водночас важливо відзначити, що для видобувних підприємств істотними ризиками є ризики, пов'язані з виконанням зобов'язань щодо розкриття інформації.

Вплив галузевих ризиків враховують у своїй діяльності організації всіх галузей промисловості, крім компаній хімічної та металургійної галузей. Серед галузевих ризиків найпоширенішими є ризики, пов'язані з регулюванням галузей; ризики зростання цін та тарифів; ризики, зумовлені зміною вимог щодо ліцензування діяльності.

Аналіз ризиків показав, що вплив зовнішньоекономічних ризиків враховується у діяльності підприємств усіх галузей. Особливо часто виділяються зовнішньоекономічні ризики, до яких відносяться: зміна курсу валют; інфляція; неплатоспроможність контрагентів; кредитні ризики.

Ринкові ризики та їх вплив на сталий розвиток враховують промислові підприємства не всіх галузей. Серед ринкових ризиків деякими галузями промисловості враховуються ризики зниження цін на продукцію; підвищення цін на сировину; невиконання зобов'язань контрагентами компанії. Слід зазначити, що промислові підприємства всіх галузей враховують своєї діяльності виробничо-технологічні ризики. У 2022 році промислові організації у своїх річних звітах найчастіше виділяли такі виробничо-технологічні ризики: зниження/нестача виробничих потужностей виробництва; аварії та простої виробництва; знос основних засобів.

Компанії всіх галузей промисловості враховують у своїй діяльності фінансові ризики, зокрема ризики зниження ліквідності та неплатоспроможності. Водночас виділяють ризики, пов'язані з реалізацією інвестиційних проектів. Організації видобувної галузі серед фінансових ризиків виділяють також ризики, пов'язані з оцінкою запасів вуглеводнів.

За підсумками проведеного аналізу ризиків промислових підприємств різних галузей, слід дійти висновку, що сучасні промислові підприємства у своїй діяльності переважно враховують такі ризики: ризики, пов'язані з тенденціями розвитку світової економіки; валютні ризики; політичні ризики; ризики зниження ліквідності та платоспроможності. Компанії не всіх галузей промисловості враховують у своїй діяльності ринкові ризики. У діяльності промислових підприємств практично не враховуються репутаційні ризики, екологічні ризики, інформаційні ризики, соціальні та стратегічні ризики. Однак, багато з цих ризиків істотно впливають на стратегічну стійкість. Найчастіше це зумовлюється низьким рівнем культури ризик-менеджменту

(ризик-культури). Ризик-культура розглядає систему цінностей, знань та переконань у сфері ризик-менеджменту, які поділяються та застосовуються на практиці співробітниками компаній на всіх рівнях управління. Зважаючи на це, виникає потреба у вдосконаленні та розвитку існуючих практик ризик-менеджменту.

## **Література**

---

1. *Вербіцька І. І.* Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Міжнародний науково-виробничий журнал Сталий розвиток економіки*. 2013. 55 (22). С. 282–291.
2. *Грачов В. І., Коюда Т. П.* Класифікація ризиків та управління ними. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 56–61.
3. *Шпандарук В. О.* Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2010. № 3 (1). С. 241–244.

### **МАЗУР Юлія Володимирівна**

---

*кандидат економічних наук, доцент,  
декан Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

### **ХАРИТОНЮК Данило Васильович**

*студент 4 курсу спеціальності “Менеджмент”*

## **ПОСИЛЕННЯ ДОВІРИ І ЗГУРТОВАНОСТІ КОЛЕКТИВУ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

---

Більшість підприємців у різних країнах світу називають серед критеріїв довіри одні й ті ж риси: компетентність, надійність, порядність. Результати багатьох досліджень сходяться в тому, що у довіри є дві складові: раціональна й емоційна. До першої — раціональної — відноситься впевненість в тому, що колега, керівник або підлеглий здатний виконати взяті на себе зобов'язання. Вона ґрунтується на оцінці компетентності, результативності праці, а також послідовності, передбачуваності вчинків. Емоційна складова довіри заснована на оцінці “доброї волі” партнера, спільності цінностей і мотивів: доброзичливості, відкритості для успішного вирішення проблем, вмотивованості на досягнення спільної мети, порядності.

Залежно від корпоративної культури і типу команди ці якості можуть мати різну “вагу” при формуванні довіри. В організаціях з колективістською культурою, особливо в тих, де генеральний директор виступає в ролі “батька сімейства”, набагато більше значення надається спільності цінностей, “типо-

вості” рухів працівників: навіть різниця в віці може знизити довіру. Досвід показує, що доброзичливість і загальні цінності команди приносять фінансову вигоду в довгостроковій перспективі. Їх важко, а часто і нераціонально розвивати в короткострокових проектних командах, склад яких на кожному етапі змінюється в залежності від розв’язуваних завдань. У таких групах довіру один до одного потрібно формувати насамперед на основі високого професіоналізму, результативності, передбачуваності та відкритості до обговорення проблем. Однак, якщо мова йде про довгостроковий проект, управлінській команді або колективі підрозділу, спільність цінностей і взаємодопомога підвищують керованість і дають основу для прориву [1].

Довіра членів команди один до одного проходить три основні стадії: розрахунок, досвід, тотожність.

Стадія розрахунку заснована на своєрідному балансі всіх “за” і “проти”, які учасники подумки підраховують у разі порушення партнером взятих зобов’язань. Довіра на цій стадії досить часто, розвивається повільно, обережно і може зникнути в результаті одного помилкового кроку. При цьому для його розвитку принципово важливі частота контактів в команді, дотримання домовленостей у дрібницях: вчасно передзвонити, направити запитану інформацію. Основне значення в цей час має раціональна складова довіри, члени команди повинні переконатися в компетентності, надійності, передбачуваності один одного. На цій стадії особливо необхідні малі перемоги: успішне вирішення незначних проблем спільними зусиллями.

На стадії досвіду різні гарантії та противаги в значній мірі втрачають свій сенс, оскільки про вчинки партнера в майбутньому можна судити з його поведінки в аналогічних ситуаціях у минулому. На цьому етапі зростає значення емоційних складових довіри — доброзичливості та відкритості до обговорення проблем. При цьому довіру підвищується в серйозних кризах, критичних ситуаціях, для вирішення яких потрібно взаємодопомога. Навпаки, якщо, зіткнувшись з труднощами, менеджери “дуже зайняті” або бояться відверто висловлювати свою думку щодо складних питань, команда ризикує втратити довіру назавжди. Як показують дослідження, закритість — найвірніший шлях до руйнування довіри, оскільки дозволяє членам колективу приписувати поведінці один одного будь-які, навіть найбезглуздіші мотиви.

На стадії тотожності члени команди є групою з єдиною системою цінностей. Вони настільки добре розуміють один одного і схожі в оцінках подій, що цілком можуть довіряти один одному представлення взаємних інтересів у відносинах з іншими людьми. На цій стадії навіть серйозні поодинокі зриви, викликані помилковими рішеннями будь-кого з членів групи, не знижують довіри, якщо інші впевнені, що співробітник слідував командним принципам.

Роль довіри в сучасному бізнесі в період воєнного стану стає все більш відчутною [2]. Неформальні горизонтальні зв’язки визнаються важливіше офіційних, а цифрові технології дозволяють членам команд працювати на великих відстанях один від одного і поза прямого контролю. Керованість організацій все більше залежить від довіри між співробітниками і керівницт-

вом, а його межі проходять там, де довіра, поступово знижується в міру віддалення від центру компанії, повністю замінюється розрахунком і санкціями. Стало змінюватися уявлення про зовнішнє середовище організації. Завданням стає не саме по собі просування товару, а формування маркетингу відносин — розширення бази постійних клієнтів, підрядників і партнерів. Управління якістю вже не зводиться тільки до характеристик товару або процесів в ланцюжку створення цінності — на перший план виходить якість відносин.

## Література

---

1. *Каліна І. І., Завгородня А. А.* Основні складові організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства в небезпечних умовах. *Економічний простір*. 2022. Вип. 181. С. 105–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-18>
2. *Tereshchenko E., Shkolenko O., Kosmidailo I, Kalina I., Shuliar N.* Formation of an effective risk management system at the enterprise. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. 1 (36). P. 320–329. URL: <http://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3128/3150>

## МАКРЯ Ліля Павлівна

---

здобувачка вищої освіти групи С – 8 -20 –Б1М (4,0з)

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ

---

Теорії мотивації мають значний вплив на організацію управління трудовими ресурсами у сфері обслуговування. Але здійснення процесу мотивації у деяких галузях людської діяльності має певні відмінні риси. Варто приділяти велику увагу мотивації працівників “непрестижних” професій у сфері туризму, які є основними у процесі обслуговування: прибиральниці, покоївки тощо. Адже, ці професії не користуються популярністю через низку причин, серед яких незадовільні умови праці, низька заробітна плата. Кожна людина прагне, щоб праця приносила задоволення, давала можливість розвиватись, вдосконалювати свої вміння та навички, реалізовувати потенціал.

Мотиви діяльності персоналу сфери обслуговування можна поділити на такі групи. Вони сприяють стимулюванню людських ресурсів в туристичній сфері і відіграють позитивну роль на процесі мотивації.

1) Безпека. Працівники хочуть бути спокійними і впевненими у своєму майбутньому, почуватись захищеними. Ці потреби можуть бути задоволені через використання страхових полісів, видів на хорошу пенсію.

2) Економія. Полягає у використанні різноманітних благ, які дає ця робота. До них можуть належати: спеціальні пільги, умови праці, близькість до місця проживання.

3) Новизна. Можливість дізнаватись щось нове, постійно вдосконалюватись і навчатись.

4) Суспільна значимість. Працівники прагнуть визнання з боку оточуючих, морального схвалення. Почуття успіху мотивує багатьох до покращення результатів своєї діяльності, а можливість кар'єрного росту сприяє до збільшення докладених зусиль, в результаті чого підприємство швидше досягне поставлених цілей, здобуде прихильність клієнтів, а його послуги будуть конкурентними на ринку.

Дуже важливе значення має внутрішня мотивація працівника до роботи. Мудрі керівники завжди звертають увагу на ставлення персоналу до праці, на процес виконання поставленого завдання, чи докладає персонал зусилля, щоб підприємство розвивалось і надавало якісні послуги, чи збігаються інтереси підприємства і працівників. Абсентеїзм та рестрикціонізм — вельми небажані явища для кожної організації чи підприємства.

Абсентеїзм — це “відсутність” на роботі. Виявити його в прихованій формі не просто, тому що зовні все може виглядати досить благоприсойно. Однак можна перебувати на роботі, формально виконувати роботу, але при цьому працювати неефективно. Тому аналіз результатів діяльності кожного працівника та визначення розміру винагороди є таким важливим.

Рестрикціонізм — це свідоме обмеження працівником результатів своєї праці. Суть цього явища в тому, що робітники фізично можуть, але психологічно не хочуть працювати, однак при цьому роблять вигляд, що трудяться щосили. Завдання керівника в такому випадку застосовувати такі мотиваційні стимули, які допоможуть покращити ефективність праці підлеглого, допоможуть йому задовільнити певні потреби [4].

В процесі мотивації працівників дуже часто вагоме місце посідає негативна мотивація. Вона заснована на принципі “батога і пряника”. Звичайно, засоби позитивної мотивації застосовують частіше, вони є більш бажаними, бо сприяють підвищенню продуктивності діяльності персоналу і викликають бажання більш якісно виконувати завдання. Якщо все ж негативна мотивація є необхідною умовою, уникнути якої нема можливості, потрібно дотримуватись таких правил її застосування: — покарання повинне бути об'єктивним.

Необхідно розібратись в ситуації і визначити справедливе покарання;

– працівник повинен знати причини покарання, щоб у майбутньому не робити подібних проступків чи помилок;

– покарання не повинне стосуватись особистих якостей працівника (вік, стать, віросповідання, національність). Не допустимо принижувати і ображати підлеглого.

Застосування негативних стимулів вимагає від керівника знання методів і моделей мотивації. Адже, дуже часто негативні стимули використовують не правильно. Прилюдні зауваження і критика, крик, перехід від виробничих проблем на особисті якості, постійне позбавлення премій, штрафи і дисци-

плінарні стягнення за найменші проступки не можуть сприятливо впливати на психологічний клімат в колективі. Персонал при виконанні завдання буде керуватись не прагненням до самореалізації і досягнення високих результатів, а бажанням уникнути покарання чи неприємностей.

Дуже часто негативні стимули не приносять бажаного результату. Результати досліджень показали, що вищих результатів досягають підприємства, які використовують позитивні стимули мотивації. Тому ці два типи мотивації потрібно уміло поєднувати для правильного управління людськими ресурсами.

## **Література**

---

1. *Любіцева О. О.* Ринок туристичних послуг. К.: Альтер-прес, 2020. 280 с.
2. *Левченко М. О.* Основи підприємницької діяльності в сфері готельного та туристичного обслуговування: гурс лекцій для самостійного вивчення дисципліни. К.: МАУП, 2021. 257 с.
3. *Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І.* Основи туристичного бізнесу: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2014. 272 с.
4. *Мельник П. В.* Менеджмент: навч. посіб. / П. В. Мельник, М. М. Філоненко, Л. П. Гацька, Н. Е. Кошарська. Ірпінь : Академія ДПС України, 2011. 154 с.

## **МАМОЯН Агіт Хдрович**

---

*магістрант кафедри управління персоналом та економіки праці  
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

---

Для забезпечення високого рівня кваліфікації, професійних і бізнес-навичок та результативності роботи персонал необхідно регулярно оцінювати. Оцінка персоналу допомагає організаціям зрозуміти, як їхні працівники впливають на результати бізнесу та як можна покращити їхню продуктивність і розвиток. Оцінка персоналу допомагає визначити, наскільки працівники володіють необхідними компетентностями і навичками для ефективного виконання своїх обов'язків, встановлює, які навички та знання працівники повинні розвивати, щоб вдосконалити свою робочу ефективність. Оцінка може використовуватися для визначення системи винагороди та стимулювання працівників до досягнення високих результатів, допомагає керівництву визначити, які зміни або ініціативи потрібно впровадити для покращення результатів підприємства. З точки зору працівників, то вона допомагає співробітникам розуміти їхні можливості розвитку та

кар'єрні перспективи в організації, прийняти рішення про майбутній кар'єрний шлях.

Вивчення питань оцінки персоналу розглядаються в численних роботах. Питання оцінки та атестації персоналу досліджували багато вчених, зокрема: Балабанова Л. В. [1], Виноградський М. Д. [2], Грішнова О. А. [3], Дмитренко Г. А. [4], Іванісов О. В., Крушельницька О. В., Миронова Л. Г. та ін. Разом з тим окремі аспекти оцінки персоналу потребують додаткового вивчення.

Вітчизняні та зарубіжні науковці в своїх дослідженнях дають різні визначення сутності поняття "оцінка персоналу". Так, Балабанова Л. В. розглядає оцінку працівника як процес, що включає в себе аналіз і оцінку його професійних навичок, компетентностей та робочої ефективності з метою підвищення якості роботи та розвитку персоналу [1, с. 218]. Виноградський М. Д. дає наступне визначення: "Оцінка персоналу — це систематичний процес, спрямований на аналіз та оцінку компетентностей, якостей та результативності працівників з метою забезпечення відповідності їхніх навичок і зусиль стратегічним цілям та потребам організації." [2, с. 9]. Таким чином, оцінка персоналу — це процес визначення продуктивності працівників у виконанні завдань підприємства. Цей процес включає в себе отримання інформації щодо рівня професійної підготовки співробітників, відповідності їхніх посадових обов'язків, розвитку професійних та особистісних якостей, а також результатів їхньої роботи чи навчання. Вона ґрунтується на порівняльному аналізі конкретних показників проти нормативних вимог, а також включає в себе процедури аналізу. Поточна, періодична оцінка працівників підприємства проводиться за двома напрямками: оцінки результатів роботи і чинників, що визначають міру досягнення цих результатів; аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат [3, с. 44–47].

Процедура організації підготовки та проведення оцінки передбачає виконання кількох обов'язкових кроків: розробка методики оцінки, що передбачає створення чіткої методики, яка визначає, як будуть оцінюватися працівники, враховуючи особливості і потреби організації враховуючи конкретні умови організації; формування оціночної комісії, яка відповідатиме за проведення оцінки, включаючи безпосередніх керівників працівників, які оцінюються, та спеціалістів вищого рівня ієрархії, а також фахівців в галузі управління персоналом; встановлення чітких термінів і місця проведення процедури оцінки, щоб всі учасники були готові; встановлення процедури підведення підсумків оцінки, тобто спосіб узагальнення результатів оцінки, включаючи визначення критеріїв і показників; аналіз питань інформаційного забезпечення процесу оцінки; забезпечення можливості для консультацій та навчання членів комісії щодо процесу оцінки [3, с. 72].

При визначенні критеріїв оцінки можна керуватись двома цілями.

Перша — визначити на якому рівні працівники виконують свої функції та обов'язки. Така ціль ставиться тоді, коли діяльність підприємства є стабільною й обов'язки працівників чітко визначені і стабільні.

Друга — визначення можливостей працівників в інших сферах діяльності відповідно до цілей підприємства, його перспективи. Вона ставиться тоді, коли діяльність підприємства характеризується динамічністю, а функції працівників чітко не визначені [4, с. 133].

Оцінка професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам.

Така оцінка передбачає визначення узгоджених і оговорених критеріїв знань, умінь і навиків працівників. Вона здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних у даній галузі [3, с. 87].

Оцінка професійного рівня працівника повинна бути інтегральною і включати: оцінку безпосереднього керівника (якості, майстерність та ефективність праці робітника); оцінку професійної підготовки (рівень професійної компетентності); оцінку особистих якостей працівника; оцінку (висновки) останньої атестації.

Отже, оцінка персоналу проводиться для визначення відповідності працівників їхньому робочому місцю чи посаді, на основі трьох підходів: оцінка потенціалу працівника, тобто оцінка знань, досвіду, ділових та моральних якостей, психології особистості, здоров'я, рівня загальної культури; оцінка індивідуального вкладу, яка дає змогу визначити якість, складність і результати праці конкретного працівника; атестація кадрів — це комплексна оцінка, яка враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у кінцевий результат.

Основними вимогами до системи оцінки персоналу є її ефективність та практичність. Ефективність передбачає, що результати оцінки мають бути чітко пов'язані з оплатою праці, а також спроможні стимулювати працівників до досягнення найвищих результатів. Якщо система оцінки не є дієвою, це може призвести до недооцінки або переоцінки працівників, а також спричинити зниження мотивації та втрату продуктивності. Ще однією важливою вимогою до системи оцінки є її практичність. Система повинна бути зручною та доступною для використання як для тих, хто проводить оцінку, так і для тих, хто проходить її. Якщо система оцінки є надто складною, методи, які використовуються під час оцінки, є непереглядними або оціночні показники викликають сумнів, то це може призвести до опору з боку працівників та ускладнити використання результатів оцінки для керівників.

Загалом, система оцінки персоналу повинна бути ефективною та зручною в практичному використанні, щоб забезпечити максимальну продуктивність працівників та оптимізацію виробничого процесу.

До пріоритетних напрямків дослідження в цій галузі варто віднести формування механізму оцінки персоналу та його автоматизацію. Автоматизація процесу оцінки спрощує і прискорює збір та аналіз даних, що допомагає вчасно реагувати на виявлені недоліки та максимізувати потенціал працівників. Вона дозволяє стандартизувати процедури та забезпечити однаковий підхід до всіх працівників. Механізм оцінки, побудований на об'єктивних критеріях і процедурах, допомагає уникнути суб'єктивних оцінок та сприяє

консистентності та прозорості у процесі оцінки працівників, процес оцінки стає більш доступним та зрозумілим для всіх працівників, що сприяє покращенню комунікації та залученості персоналу. Таким чином, формування механізму оцінки персоналу та його автоматизація є ключовими для підвищення продуктивності, об'єктивності та ефективності управління персоналом в сучасних організаціях.

## **Література**

---

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К.: Центр учбової літ., 2011. 468 с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 502 с.
3. Гришнова О. А. Оцінювання персоналу : сучасні підходи до забезпечення ефективності формування ринкової економіки. *Зб. наук. пр.* Т. 2. К.: КНЕУ, 2005. 435 с.
4. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие. К.: МАУП, 2002. 248 с.
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
6. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 214. С. 46–50.

**МІЛЛЕР Владислав Сергійович**

---

*студент IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
спеціальність 242 “Туризм”*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ НА РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ**

---

Наразі інновації стають одним із найважливіших елементів сучасного суспільства. Було проведено чимало досліджень, які стосуються саме маркетингових інновацій. Однією з головних причин того, що цьому питанню приділяють стільки уваги, є те, що компанії і підприємства стають успішними та мають змогу досягти конкурентної переваги на основі цих інноваційних продуктів, процесів чи послуг. У сьогоdnішньому глобально конкурентному середовищі ключовим фактором, задля того, аби бути лідером в певній галузі та досягти найвищої частки ринку, є розуміння того, чого хочуть клієнти та задоволення їх потреб, що постійно змінюються.

Протягом кількох років туризм зазнавав постійного зростання. Інтенсивна диверсифікація робить його все більш глобалізованим, конкурентоспромож-

ним сектором з постійними інноваційними потребами. Отже, не випадково він став одним із головних секторів економічного зростання в усьому світі. В даний час туристична сфера постійно пов'язана з розвитком. У контексті все більш глобалізованого та конкурентоспроможного управління туристичними напрямками необхідним є використання інноваційних та стійких маркетингових технологій для забезпечення найкращих можливих результатів в перспективі. Інновації в туристичному секторі пов'язані з використанням інформаційно-комунікаційних технологій (надалі ІКТ), які в даний час відіграють важливу роль у будь-якій галузі суспільства.

Розглядаючи основні теоретичні та практичні аспекти інновацій в туризмі, можна визначити наступні особливості [3, с. 75]:

- інновації в туризмі мають нематеріальну основу;
- інноваціям в туризмі властивий сервісний характер, вони спрямовані на вдосконалення взаємодії зі споживачем та максимальне задоволення запитів і вподобань клієнтів;
- інновації в туризмі незахищені патентами і ліцензіями, що надає можливість їх копіювання у конкурентів;
- поняття радикальної інновації відсутнє у сфері індустрії туризму, новизна визначається в сфері конкретного підприємства, що їх застосовує.

Маркетингові інновації в туризмі можна охарактеризувати виділенням нових сегментів ринку, обслуговування нових груп клієнтів (виокремлених за географічною, соціально-демографічною, поведінковою ознаками). В приклад безпосереднього застосування можемо віднести вхід на нові географічні ринки, розробка спеціальних турів і послуг для окремих груп споживачів (наприклад, людей з обмеженими можливостями) [4, с. 250].

Під час впровадження маркетингових інновацій туристична фірма повинна постійно стежити за всіма змінами, що відбуваються на ринку туристичних продуктів, встигати реагувати на кожне з них. Стимулюючий вплив на маркетингові інновації в туризмі мають різноманітні чинники (табл.).

Використання маркетингових інноваційних технологій у сфері туристичних послуг, як відзначається в роботі [5, с. 222], розвивається за кількома напрямками. Перший — це випуск нових видів туристичного продукту. Другий напрямок — зміна в організації виробництва і споживання (застосування передових методів маркетингу та менеджменту). Третій напрямок — виявлення і використання нових ринків збуту продукції, а також використання нової техніки і технології. Можна констатувати той факт, що туризм та туристична індустрія були одними з найбільш успішних у використанні Інтернету для продажу своєї продукції. Звернення до можливих споживачів за допомогою Інтернету суттєво змінило придбання туристичних послуг та продуктів, а зміни технологій створили нові можливості для дозвілля та туристичних організацій.

Сьогодні мова йде не просто про те, щоб мати оновлений веб-сайт із інформацією про нього, а про інший рівень, завдяки якому туристичні напрямки, організації та компанії використовують соціальні мережі та електронний

## Чинники, що прискорюють впровадження маркетингових інновацій в туризмі

Група чинників	Напрями прискореного впливу чинників
Економічні	- розвиток конкуренції на туристичному ринку; - високий рівень інтегрованості туризму в світогосподарську систему; - поява нових вимог споживачів до якості туристичного продукту; - прагнення компаній зміцнити позиціювання на ринку
Технологічні	- розвиток інформаційних технологій, їх прискорене використання у туризмі та суміжних галузях; - розширення горизонтальних потоків інформації
Правові	- підтримка розвитку туризму владою; - розробка державної концепції розвитку туризму; - державні закони, правові акти, що визначають економічні та політичні принципи функціонування туристичних підприємств

Джерело: [4].

туризм для просування, реклами, демонстрації та, більш за все, для того, щоб споживачі були в курсі будь-якої оновленої інформації за секунди.

Варто зазначити, що ІКТ відіграють вирішальну роль для конкурентоспроможності туристичних організацій, а також для всієї галузі в цілому. На відміну від товарів тривалого користування, нематеріальні туристичні послуги не можуть бути фізично відображені або оглянуті в місці продажу перед покупкою. Їх купують до часу їх використання та подалі від місця споживання. Отже, вони залежать виключно від уявлень та описів, наданих туристичною торгівлею для їхньої здатності залучати споживачів.

Революція ІКТ має глибокі наслідки для управління туристичним сектором, головним чином, завдяки ефективній співпраці між інструментами глобалізації. Швидкий розвиток попиту та пропозиції робить ІКТ необхідним партнером, тому вони все більше відіграють більш важливу роль у маркетингу, розподілі, просуванні та координації туризму.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що роль маркетингових інновацій в туризмі з кожним роком все більше зростає. Для туристичних фірм ефект від впровадження маркетингової інновації може виражатися в якісно нових змінах туріндустрії, підвищенні ефективності функціонування інфраструктури туризму, управлінні стійким функціонуванням і розвитком туристичної сфери в країні та процесами формування, позиціонування та споживання туристичних послуг, підвищенням іміджу і конкурентоздатності підприємств туріндустрії.

## Література

1. *Смирнов І. Г., Любіцева О. О.* Маркетинг сталого туризму: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2019. 256 с.
2. *Шумпетер Й. А.* Теория экономического развития. М.: Директ-Медиа, 2007. 400 с.
3. *Жукович І. А.* Інновації в туризмі: основні теоретичні та практичні аспекти. *Наука та наукознавство.* 2017. № 2 (95). С. 69–81.

4. Кампов Н. С. Роль інновацій для розвитку туризму / Н.С. Кампов, Л.І. Медвідь, О. В. Касинець, С. С. Махлинець. *Науковий вісник Мукачівського державного ун-ту*. Серія Економічні науки. 2017. № 23 (18). С. 246–255.
5. Гуржій Н. М., Третинко А. В. Інноваційні технології в туристичній індустрії. *Сталій розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 221–224.

**МІЛЯЄВА Марія**

*аспірантка,*

*Міжрегіональна Академія управління персоналом*

---

## **ПРОБЛЕМА ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНОГО НАГЛЯДУ (КОНТРОЛЮ) У СФЕРІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

---

Правові та організаційні засади, основні принципи і порядок здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності, повноваження органів державного нагляду (контролю), їх посадових осіб і права, обов'язки та відповідальність суб'єктів господарювання під час здійснення державного нагляду (контролю) визначено Законом України “Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності” (далі — Закон про контроль).

Відповідно до статті 1 Закону про контроль державний нагляд (контроль) — діяльність уповноважених законом центральних органів виконавчої влади, їх територіальних органів, державних колегіальних органів, органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування (далі — органи державного нагляду (контролю)) в межах повноважень, передбачених законом, щодо виявлення та запобігання порушенням вимог законодавства суб'єктами господарювання та забезпечення інтересів суспільства, зокрема належної якості продукції, робіт та послуг, допустимого рівня небезпеки для населення, навколишнього природного середовища.

Згідно з частиною четвертою статті 4 Закону про контроль орган державного нагляду (контролю) не може здійснювати державний нагляд (контроль) у сфері господарської діяльності, якщо закон прямо не уповноважує такий орган на здійснення державного нагляду (контролю) у певній сфері господарської діяльності та не визначає повноваження такого органу під час здійснення державного нагляду (контролю).

Заходи державного нагляду (контролю) здійснюються планово та позапланово.

Частиною першою статті 5 Закону про контроль встановлено, зокрема, що планові заходи здійснюються відповідно до річних або кварталних планів, які затверджуються органом державного нагляду (контролю) до 1 грудня року, що передує плановому, або до 25 числа останнього місяця кварталу, що передує плановому.

Протягом одного року проведення більш як одного планового заходу державного нагляду (контролю) щодо одного суб'єкта господарювання не допускається.

План здійснення заходів державного нагляду (контролю) на наступний плановий період повинен містити конкретні календарні дати початку кожного планового заходу державного нагляду (контролю) та строки їх здійснення.

План здійснення заходів державного нагляду (контролю) на відповідний плановий період оприлюднюється на офіційному веб-сайті органу державного нагляду (контролю) не пізніше ніж за 10 днів до початку відповідного планового періоду.

Відповідно до частини першої статті 6 Закону про контроль підставами для здійснення позапланових заходів є:

подання суб'єктом господарювання письмової заяви до відповідного органу державного нагляду (контролю) про здійснення заходу державного нагляду (контролю) за його бажанням;

виявлення та підтвердження недостовірності даних, заявлених у документах обов'язкової звітності, поданих суб'єктом господарювання;

перевірка виконання суб'єктом господарювання приписів, розпоряджень або інших розпорядчих документів щодо усунення порушень вимог законодавства, виданих за результатами проведення планових заходів органом державного нагляду (контролю);

обґрунтоване звернення фізичної особи про порушення суб'єктом господарювання її законних прав. Позаплановий захід у цьому разі здійснюється тільки за наявності згоди центрального органу виконавчої влади на його проведення;

неподання у встановлений термін суб'єктом господарювання документів обов'язкової звітності без поважних причин, а також письмових пояснень про причини, які перешкождали поданню таких документів;

настання аварії, смерті потерпілого внаслідок нещасного випадку або професійного захворювання, що було пов'язано з діяльністю суб'єкта господарювання.

Частиною другою статті 6 Закону про контроль встановлено, що проведення позапланових заходів з інших підстав, крім передбачених цією статтею, забороняється, якщо інше не передбачається законом або міжнародним договором України, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України.

---

## **КУЛЬТУРНО-ПІЗНАВАЛЬНИЙ ТУРИЗМ У ЧЕХІЇ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

---

Туризм в Чехії — один з найпопулярніших напрямків у мандрівників з усього світу. Ця країна приваблює в першу чергу архітектурою — багато хто говорить, що саме Прага — найкрасивіше і автентичне місто Європи.

У списку Всесвітньої Спадщини ЮНЕСКО у Чеській Республіці налічується 12 найменувань.

Культурно-пізнавальний туризм у Чехії можна поділити на такі напрямки:

1. Музейні екскурсії та огляд архітектурних об'єктів.

Туризм країни дає прекрасну можливість ознайомитися з її культурними й історичними пам'ятками, багато з яких збереглися в первозданному вигляді. Тільки замків, градів і фортець на території цієї невеликої держави більш двох тисяч. У оточенні доглянутих парків, вони прикрашають і доповнюють мальовничий природний ландшафт. Великий інтерес у гостей республіки викликають історичні міста Прага, Чеські Крумлов, Кутна Гора і Телч, занесена в список світової культурної спадщини ЮНЕСКО. Наприклад, найбільш цікавими для туристів об'єктів у Празі є Карлов міст, Замок Карлштейн, Кутна-Гора та інші.

2. Національні свята

Одним із самих яскравих свят є католицьке, Богоявлення або День трьох королів — релігійне свято, як відзначається 6 січня але не є вихідним днем. В цей день велика увага приділяється відвідуванню театрів, концертних залів і балів. Антураж карнавалу дозволяє зануритися в атмосферу середньовіччя.

А якщо ви хочете потрапити у справжню казку(богемську), тоді потрібно відправитись у Чехію в період святкування Масляної. У ці дні вулиці Праги строкаті, багаті карнавальними костюмами. Цей фестиваль триває два тижня.

Більшість весняних свят Чехії пов'язано з датою Великодня. Починається святкування з "Зеленого четверга". У цей день діти виходять на вулиці з тріскачками і дзвіночками. Так вони виганяють з будинків і сердець дух Іуди. Головним атрибутом великоднього свята є фарбовані яйця.

17 червня в Чехії Свято п'ятипелюсткової троянди, який відзначається, перш за все, в місті Чеські-Крумлов. Це свято бере свій початок ще з епохи середньовіччя і присвячене одному зі славних чеських родів — Роземберга.

### 3. Музичні фестивалі Чехії

Щорічно у Чехії проходить багато музичні фестивалі, на які приїздять музичні виконавці та поціновувачі музики зі всього світу. Одним із них є Metalfest Open Air. Незважаючи на те що його часто називають розминкою перед іншою подією у світі метал — музики він користується не меншою популярністю.

Загалом за літо 2023 року у Чехії пройшло 11 музичних фестивалів на яких були представлені різні музичні напрямки

Карлові Вари — один з найпопулярніших курортів Чехії. Славу місту принесли лікувальні джерела, але і культурне життя цього міста вирує цілий рік. Наприкла, з 3 по 9 вересня проходить міжнародний фестиваль фольклору, майже відразу після його закінчення стартує “Карловарська осінь Дворжака” фестиваль класичної музики. Міжнародний фестиваль класичного і сучасного джазу (орієнтовно з 3 по 24 жовтня) і конкурс вокалістів імені Дворжака (3–10 листопада).

### 4. Гастрономічний туризм

Не менш цікавими є і гастрономічні тури по Чехії. Чехія “славиться” своїми пивними досягненнями, ця країна здавна асоціюється з пивом і з усім, що з ним пов’язано. Саме тому надзвичайно популярні екскурсії по Чехії саме з пивним ухилом. Кожен рік у жовтні Пльзень, стає центром полонництва поціновувачей пива. За популярністю і значемості Pilsner Fest є головним суперником знаменитого Oktoberfest який проходить приблизно в той же самий час у Німеччині.

Чехія не є країною вина. Тим не менш, вересень — це час проведення традиційного фестивалю “Винобрані” — свята молодого вина. Практично протягом усього вересня мешканці та гості Праги можуть відвідати безліч заходів присвячених чеським винам та спробувати продукцію місцевих винних заводів, в тому числі і бурчак — напій з виноградного сусла що почало бродити, який чехи люблять не лише загарний смак, але й за корисні для організму очищаючі властивості.

Висновок: Чехія має великий потенціал для культурно-пізнавального туризму.

## Література

---

1. [https://pidru4niki.com/18401119/turizm/istoriko-kulturni\\_turistichni\\_resursi\\_chehiya](https://pidru4niki.com/18401119/turizm/istoriko-kulturni_turistichni_resursi_chehiya)
2. [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.poechalisnami.ua/ua/countries/chekhiya/culture&ved=2ahUKewjTtK6\\_9d6BAxWt\\_rsIHSN1AmsQFnoECAkQAQ&usg=AOvVaw1Myfbx44J5z5aWlLeWKEF](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.poechalisnami.ua/ua/countries/chekhiya/culture&ved=2ahUKewjTtK6_9d6BAxWt_rsIHSN1AmsQFnoECAkQAQ&usg=AOvVaw1Myfbx44J5z5aWlLeWKEF)
3. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://mandry.club/krainy/czech/amp/&ved=2ahUKewjBjtfy996BAxUm7rsIHdmIC644.Q4ChAWegQIDRAB&usg=AOvVaw2t2asqciyBS0ZF5ov-xIXz>
4. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://the-cesko.cz/events/19-04-23-10-letnih-muzykalnyh-festivalej-2023-goda-v->

chehii&ved=2ahUKEwjnlr2G-N6BAxXNg\_0HHV8UBboQFnoECAoQAQ&usg=AOvVaw2rWpd72EozllCx8z7ox1nI

5. [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://gurmantur.com/evropa/chehiya/cheshskie-pivnye-festivali&ved=2ahUKEwjFuceo-N6BAxVv\\_7sIHXORBiAQFnoECA0QAQ&usg=AOvVaw27TYsb61AaDeN-8i\\_4eaGS](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://gurmantur.com/evropa/chehiya/cheshskie-pivnye-festivali&ved=2ahUKEwjFuceo-N6BAxVv_7sIHXORBiAQFnoECA0QAQ&usg=AOvVaw27TYsb61AaDeN-8i_4eaGS)

**НУРАДІНОВ Ахмед Абдійович**

*студент-магістр кафедри організації туристичної діяльності  
Навчально-наукового інституту управління економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **ОСОБЛИВОСТІ PR У ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Зростання в ХХІ ст. обсягів туристичних потоків ставить перед менеджментом туристичних підприємств абсолютно нові завдання, реалізувати які можна лише використовуючи сучасні засоби масових комунікацій, важливе місце серед яких відводиться паблік рілейшнз (PR), який є важливим важелем впливу на потенційних споживачів. Туризм — це форма бізнесу, і, як і будь-який інший бізнес, він повинен охоплювати власну аудиторію. Індустрія туризму використовує паблік рілейшнз для того, щоб спілкуватися з громадськістю, рекламувати свої продукти та послуги і залучати нових клієнтів, розвиваючи позитивні стосунки з місцевою громадою та ЗМІ [3].

Паблік рілейшнз є однією із важливих речей, які впливають на туризм. Паблік рілейшнз — це одна із функцій управління, яка сприяє встановленню й підтримці спілкування, взаємопорозуміння, співробітництва між організацією і суспільством. Також паблік рілейшнз охоплює традиційні зв'язки із ЗМІ, створення контенту та ініціативи в соціальних мережах. На практиці це означає донести до громадськості інформацію про туристичну організацію, пропонуючи їм щось захоплююче та варте новин. Це довгострокова стратегія по підвищенню рівня постійної присутності суб'єкта господарювання на ринку, що сприяє підвищенню рівня обізнаності споживачів та допомагає підприємству збільшити прибутки [4].

Паблік рілейшнз має важливе значення для успіху туристичного бізнесу, оскільки з його допомогою формується впізнаваність конкретного місця призначення, пам'ятки або події. Ця форма комунікації дозволяє туристичним підприємствам підвищити свій авторитет у місцевій громаді та на цільових ринках.

Паблік рілейшнз у туристичній індустрії — це тривалі, плановані зусилля, направлені на створення й підтримку доброзичливих відносин та закріплення відносин взаєморозуміння між туристичними підприємствами і їх громадськістю (працівниками, партнерами, споживачами).

Мета PR у туристичній індустрії — встановлення двостороннього спілкування між туристичними підприємствами і їх громадськістю для виявлення загальних уявлень чи загальних інтересів та досягнення принципів взаєморозуміння, що засноване на знанні й повній поінформованості про туристичні продукти [2, с. 120].

Основне завдання паблік рілейшнз — побудувати позитивні відносини, які викличуть інтерес до бізнесу, пов'язаного з туризмом. Багато туристичних пам'яток стають популярними завдяки “сарафанному радіо”, яке підтримується завдяки ефективним піар-кампаніям та маркетинговим стратегіям.

Паблік рілейшнз в туристичній сфері використовується для формування та підтримки гармонії між концепцією туристичного підприємства і його послуг із позиціонуванням їх на споживчому ринку зокрема та в суспільстві загалом. Паблік рілейшнз в туристичній сфері на суспільство та споживчу аудиторію діє зсередини, спираючись на громадську думку загалом та на позиціонування туристичного підприємства та його продукту споживчою аудиторією зокрема.

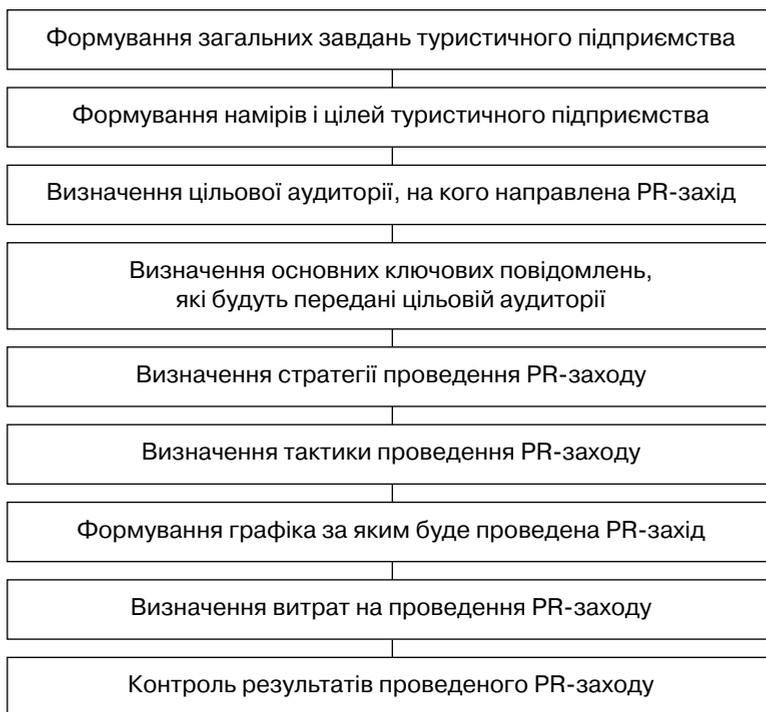
Основними видами PR-діяльності у туристичній сфері є робота із засобами масової інформації, випуск інформаційних матеріалів, організація прес-турів, проведення спеціалізованих міжнародних форумів й участь у них, організація в країні будь-якого великого заходу, яке приваблює туристів.

Роботу із ЗМІ передбачає розміщення інформації про туристичне підприємство і його діяльність у різних засобах масової інформації, таких як журнали, радіо, телебачення. Засоби масової інформації регулярно публікують, наприклад, списки найкращих готелів, які варто відвідати. Така позитивна реклама зміцнює рівень довіри до суб'єкта господарювання, до його послуг та продуктів, і допомагає створити позитивний імідж компанії. Випуск інформаційних матеріалів також важливий, оскільки майбутні споживачі прагнуть дізнатися побільше інформації про свою майбутню поїздку, курорт, країну, яку вони збираються відвідати.

Огляди блогів і прес-релізи — чудовий спосіб розповісти історію туристичної компанії в привабливому, впевненому тоні. Інформаційними матеріалами виступають різноманітні брошури, проспекти, фотографії та відео з курорту чи готелю. Прес-тури — це інформаційні поїздки представників медіа, організовані туристичними підприємствами. На різноманітних форумах та зустрічах формуються взаємозв'язки з іншими туристичними підприємствами, відбувається обмін досвідом та знаннями у туристичній сфері [1, с. 133].

Створення PR-підрозділів є актуальним питанням для багатьох українських туристичних підприємств. Структура й масштаб PR-підрозділу напряму залежить від таких факторів як розмір підприємства, рівень конкуренції, кількість ресурсів, які воно готове виділити для проведення PR-діяльності, його цілей та завдань, рівень розвитку суспільства та його цінності і пріоритети.

Загалом паблік рілейшнз у туризмі можна представити у вигляді цілісної системи, яка передбачає процес формування PR загалом і виділення окремої



**Структурна схема програми PR-заходу для туристичних підприємств [2]**

її субгалузі — туристичної PR-діяльності, яка складається із чотирьох взаємопов'язаних блоків:

- предметний блок (продукти);
- об'єктний блок (цільова аудиторія);
- суб'єктний блок (засоби);
- методичний блок (PR-технології).

На рисунку наведена структурна схема планування та проведення PR-заходу для туристичних підприємств.

Однією з ключових завдань PR для туристичного підприємства є створення та підтримка позитивного іміджу. Імідж стає визначальним чинником вибору туристами місця для відпочинку. PR-діяльність повинна спрямовуватися на підсилення іміджу, включаючи асоціації з природними ландшафтами, культурними скарбами та іншими унікальними рисами регіону.

## **Література**

1. *Грабевник С. М.* Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. “Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки” (м. Рівне, 10 травня 2019 р.). Рівне: НУВГП, 2019. С. 132–134.
2. *Дмитрук В. І.* Паблік рилейшнз як інструмент формування репутаційного капіталу підприємств сфери туризму. *Review of transport economics and managment*. 2019. Вип. 1. С. 115–126.
3. *Public Relations in Travel and Tourism: How to Do it Right.* URL: <https://www.determ.com/blog/public-relations-in-travel-and-tourism>

4. The role of PR in Tourism and Travel. URL: <https://ronntorossianupdate.com/the-role-of-pr-in-tourism-and-travel>

**ПЕНДЮР Діана Романівна**

---

*здобувачка вищої освіти групи С – 8 -20 –Б1М (4,0з)*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **КЛАСИФІКАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ**

---

Сутність державного регулювання **туристичної** галузі виражається в цілях, засобах і формах його реалізації.

При цьому засоби цільового впливу держави на розвиток туристичної сфери можуть розподілятися на прямі та непрямі, до яких відносяться законодавче регулювання туристичної діяльності та її зовнішнього середовища, створення та впорядкування спеціальних туристичних зон, фінансування розбудови об'єктів туристичної інфраструктури тощо.

Ряд фахівців вважає, що державне регулювання у сфері туризму повинно сприяти збереженню ресурсів України та враховувати специфіку конкретного регіону. Для цього необхідно здійснювати державне регулювання формування і розвитку рекреаційної діяльності в таких масштабах, які б не привели до виснаження рекреаційного потенціалу відповідного регіону, а також сприяли сталому розвитку туристично привабливих територій.

Такої думки дотримуються й вчені, які вважають, що державне регулювання розвитку туристично-рекреаційної галузі повинно бути спрямовано на розробку законодавства, у якому буде визначено систему стандартів, рівень якості рекреаційного обслуговування, питання ліцензування і сертифікації рекреаційної діяльності; проведення зонування з метою виявлення територій для різних видів рекреаційного використання; визначення екологічних норм у поєднанні із санітарно-гігієнічними вимогами для рекреації; створення служб вивчення попиту на рекреаційні послуги, а також на розвиток відповідної рекламної індустрії, системи підготовки кадрів і створення кадастру рекреаційних ресурсів.

Необхідність державного регулювання туристичною сфери є наслідком наукових обґрунтувань такої необхідності в усіх сферах суспільного життя, а також зумовлена специфікою самої галузі.

Туристична сфера є специфічним об'єктом державного управління, адже, з одного боку, туристичний продукт повинен задовільнити потреби споживача та сприяти формуванню позитивного іміджу країни у світі, проте, з дру-

того боку, регулювання повинне спрямовуватись на досягнення позитивного соціально-економічного ефекту.

Особливості туристичної сфери як об'єкта державного регулювання вказують на те, що вона не зовсім схожа на інші галузі. Однак, всі існуючі економічні, організаційні та управлінські закони можуть бути використані в індустрії туризму, звичайно, із поправками на дані особливості. Основне завдання регулювання туристичної сфери полягає в тому, щоб вивести загальні закономірності та тенденції розвитку, а також виявити особливості, що впливають зі специфічних властивостей туристичних послуг.

Туризм стимулює економічні процеси, відкриває додаткові ринки для продукції не туристичних галузей, унаслідок чого з'являються умови для зростання виробництва, застосування нової техніки, удосконалення технологій виробництва та зростання продуктивності праці. Таким чином, виробничо-господарська діяльність у туристичній галузі виступає системоутворювальним фактором впливу на розвиток економіки в цілому.

Розвиток туристичної індустрії серйозно впливає на розвиток усієї економічної системи. При цьому вплив на економіку, має як прямий, так і непрямий характер.

Прямий вплив виявляється в тому, що витрати туристів, які приваблюються підприємствами тур індустрії, підвищують доходи відповідної території, сприяють створенню нових робочих місць, зростанню рівня життя працівників туристичних підприємств.

Непрямий вплив виявляється в тому, що підприємства індустрії туризму, до яких безпосередньо надходять витрати туристів, коли придбають товари і послуги, необхідні для здійснення своєї діяльності, генерують економічну активність цілого ряду суміжних галузей. Ефект, пов'язаний з розвитком індустрії туризму, полягає не лише в тому, що вона дає деякий вихідний імпульс у формі припливу грошових коштів, зокрема іноземної валюти, а й у тому, що породжує хвилі зростання.

Економічне значення туризму достатнє яскраво ілюструється тим, що на сьогодні для 83 % країн світу туріндустрія є однією з п'яти основних галузей економіки, а для 38 % країн – провідною галуззю.

На сьогодні проблемним є питання *класифікації механізмів державного регулювання у туристичній сфері* виходячи з методів, засобів, важелів та інструментів, причому проблема полягає у їх достатньому науково-практичному обґрунтуванні. Вивчення публікацій за даною тематикою дозволяє виявити, що вчені пропонують різні механізми державного регулювання, а саме організаційні, економічні, організаційно-економічні, нормативно-правові, регламентуючі, контролюючі, коригуючі, соціальні, стримуючі, інвестиційні, інформаційно-аналітичні, адміністративні, соціально-психологічні.

Головною метою державного регулювання сферою туризму необхідно вважати створення сучасного високоефективного і конкурентоспроможного туристського комплексу, який забезпечить, з однієї сторони, широкі можливості задоволення потреб українських і зарубіжних громадян в туристських послугах, з другої сторони, – це значний вклад у розвиток економіки, у тому



**Механізми державного регулювання туристичної галузі**

числі за рахунок збільшення кількості робочих місць, надходження податків до місцевого бюджету, притоку іноземної валюти, охорони і раціонального використання культурної і природної спадщини.

Державне регулювання галуззю туризму повинно забезпечувати розвиток вітчизняного туризму, здійснюючи при цьому аналіз прогнозування розвитку найбільш ефективний, який відповідає як потребам самого туризму, так і всього суспільства в цілому. “Водночас кожен регіон як частина території держави залишається об’єктом державного управління”. Неможливо уявити стан туризму у відриві від економічного становища держави і окремих його територій. Він відображає рівень економічного розвитку регіону та його господарчого потенціалу, які є обумовлюючими факторами розвитку туристичної діяльності. Тому зараз, в період активного становлення туристичного ринку в Україні, крайне важливо визнати що галузь туризму потребує державного регулювання та управління, а також визначити стратегію його перспективного розвитку. Тому, необхідно послідовно здійснювати державну і регіональну туристичну політику.

Перш за все потрібно зупинитися на адміністративному механізмі державного регулювання туристичної галуззі, оскільки він регламентує діяльність усіх інших інструментів державного регулювання туристичної галуззі.

Адміністративний механізм державного регулювання туристичної галуззі пронизує усі відносини у сфері державного регулювання і є сукупністю прийомів впливів, заснованих на використанні об’єктивних організаційних відносин між людьми та загально-організаційних принципів управління.

За допомогою адміністративного механізму суб’єкт виконавчої влади здійснює управлінський вплив на об’єкт шляхом використання адміністративних форм управління та здійснюється через такі засоби: ліцензування, стандартизацію, сертифікацію та візову стратегію.

**Література**

1. Закон України “Про туризм” від 05.09.95 р. *Відомості Верховної Ради*. 1995. № 31. (зі змінами, внесеними законом № 2608-VI (2608-1) від 19.10.2010 р.). С. 241–254.

2. Губіна І., Самарченко О. Туристична діяльність: обліковий калейдоскоп. *Бухгалтерія*. 2009. № 26. С. 61–65.
3. Гуткевич С. О., Дяченко Л. А. Проблеми діяльності підприємств туристичної сфери і шляхи їх роз'язання. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 11. С. 63–70.
4. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник / М. П. Мальська, Н. В. Антонюк, Н. М. Ганич. К.: Знання, 2008. 661 с.
5. Сокол Т. Г. Організація туристичної діяльності в Україні: навч. посіб. К.: Музична Україна, 2002. 256 с.
6. Boniface B. Worldwide Destinations. *The Geography of Travel and Tourism* / B. Boniface, R. Cooper, C. Cooper. 8<sup>th</sup> ed. London: Routledge, 2020. 746 p.

**ПЕРЕГУДА Юлія Андріївна**

*кандидат географічних наук, доцент кафедри міжнародних відносин  
Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та соціальних наук  
Міжрегіональної Академії управління персоналом;  
доцент кафедри глобальної економіки  
Національного університету біоресурсів і природокористування України*

---

## **ПЕРСПЕКТИВИ ГЛОБАЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

---

Сьогодні в одних країнах відбувається більш, а в інших — менш ефективна цифрова трансформація в напрямку впровадження та використання сучасних цифрових технологій у сфері матеріального та нематеріального виробництва. Її метою є підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств, а також національної економіки в цілому.

Основною метою розвитку цифрової економіки в країні є створення та розвиток цифрового середовища — інфраструктури, яка в перспективі має вивести матеріальне виробництво на якісно новий рівень та забезпечити вирішення проблем міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного виробництва та національної безпеки України. І надзавданням є підвищення якості життя населення. Існує пряма залежність між формуванням цифрової економіки в країні та підвищенням добробуту населення: без підвищення добробуту важко досягти реального формування цифрової економіки, а без нього підвищення добробуту стає практично неможливим [1].

Інфраструктура економічної діяльності, що базується на інформаційних та комп'ютерних цифрових технологіях, кіберфізичних системах (КФС), штучному інтелекті (ШІ), які диктують свої правила подальшого розвитку матеріального та нематеріального виробництва, систем управління та регулювання, систем суспільних відносин, правової системи та суспільства в цілому. Національна програма створення цифрової економіки повинна охо-

плювати сферу послуг і, перш за все, сектор державних послуг, систему державного управління та передбачати:

- створення допоміжної інфраструктури для цифрової економіки;
- кардинальне вдосконалення системи освіти;
- забезпечення загальної цифрової грамотності;
- підтримку вітчизняних компаній – генераторів цифрових та інших наскрізних технологій [2].

Насправді це шлях, який розвинені країни вже пройшли або завершують. Україна на цьому шляху затрималася. Тому серед основних завдань національної програми створення цифрової економіки в рамках глобального цифрового простору, що формується, слід виділити:

- забезпечення технологічного лідерства;
- формування якісно нової структури економічних активів;
- цифровізацію галузей матеріального виробництва, сфери послуг і загалом усього соціально-економічного, державного та громадського життя суспільства;
- формування принципів цифрового управління економічними ресурсами;
- формування довіри до цифрової економіки та цифрового середовища серед вітчизняної бізнес-спільноти та цивільного населення через привабливість організаційно-регуляторних механізмів та роботу державних органів, зокрема таких структур, як багатофункціональні центри;
- підвищення добробуту населення;
- забезпечення безпеки та суверенітету національного простору цифрової економіки;
- забезпечення ефективної участі країни в усіх процесах формування глобальної екосистеми цифрової економіки та глобального цифрового простору, що, зокрема, передбачає створення “розумних міст” на основі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), спрямованих на зниження рівня бюрократії та перехід державних органів на цифрові носії замість паперових [3].

Серед факторів, що стримують і навіть блокують розвиток цифрової економіки в Україні, слід виокремити соціально-економічні, правові та політичні чинники, а також національні особливості. Всі ці фактори взаємопов’язані. Кожен з них впливає на всі інші, ігнорування одного фактора негативно впливає на всі інші.

До соціального фактору, в першу чергу, слід віднести низький рівень заробітної плати. Занижена заробітна плата працюючого населення блокує формування та розвиток платоспроможного споживчого ринку, платоспроможного попиту та ринків збуту продукції як традиційної (аналогової), так і цифрової економіки. Як наслідок, життя одних сімей навіть не вкладається в систему існування від зарплати до зарплати, а інших – в достатку. На жаль, саме перші становлять ту критичну масу, яка визначає соціально-економічну ситуацію в країні. Низькі зарплати та низький рівень життя не тільки не да-

ють розвиватися споживчому ринку, а й знижують мотивацію до підвищення ефективності трудової діяльності, а отже, до впровадження та використання досягнень цифрової економіки [4].

Успіх створення цифрової економіки визначається не тільки фінансуванням, зменшенням корупції, крадіжок і шахрайства, а й значною мірою усвідомленням і розумінням населенням і підприємцями її суті, її важливості для кожного. Людина (населення), яка безпосередньо буде впроваджувати цифрову економіку, очікує певних переваг і вигод від її впровадження. Людина повинна відчутти її необхідність, переваги та вигоди, які вона несе, полегшення у вирішенні повсякденних проблем, відчутти реальне зростання свого добробуту, збільшення вільного часу та можливість нормального відпочинку [5].

Збіг інтересів населення, бізнесу та держави є найважливішим підґрунтям для реалізації будь-якої програми. Бізнес проявляє інтерес до реалізації інноваційних проектів та цифрової економіки. Потрібна державна підтримка: фінансова, адміністративна, правова. У США, Німеччині, Китаї, Великобританії бізнес отримує широкую підтримку в розвитку цифрової економіки [3].

Сьогодні національний менталітет не відповідає швидким змінам, що відбуваються, йому притаманний суб'єктивізм у прийнятті рішень. Це блокує роботу з великими даними (БД), з яких необхідно правильно відібрати потрібну інформацію необхідного обсягу для об'єктивного обґрунтування рішень. Слід пам'ятати, що працює правило Парето: точність і правильність обробки 20 % даних дозволяє отримати відповіді на 80 % проблем і прийняти відповідні рішення. Вартість коригування на незначні соціально-економічні та/або технічні недбалості на старті зростає з віддаленням від вихідної точки. На практиці це призводить до безповоротних втрат людських, матеріальних, фінансових і часових ресурсів, виділених на реалізацію рішення. А головне — у виконавців виникає розчарування і недовіра до системи управління та сумніви в компетентності керівників. Помилки, допущені на вході, множаться на виході і перетворюються на неефективне рішення. Технології баз даних — це швидкість знаходження правильного рішення з множини, але не остаточного. Пошук та аналіз інформації з подальшим вибором стратегії та прийняттям рішення займає не менше 30–35 % робочого часу менеджера [6].

## Література

---

1. *Dovgal O., Makhova L.* Development of the theory of innovations in the context of the new industrial revolution. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія “Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм”*. 2020. № 11. С. 62–68. <https://doi.org/10.26565/2310H9513H2020H11H07>
2. *Schwab K.* The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond. *Foreign Affairs*. 12 Dec 2015. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrialrevolution>.
3. *Kasianova N., Kendiukhov O., Kochubei O., Oliinyk Y., Sokhatska O., Zhukova Yu.* Digital Transformation as an Attractor of Ukraine's Economic Development. *International*

*Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*. 2020. 11(7). P. 340–349. <https://doi.org/10.34218/IJARET.11.7.2020.034>

4. Zarubei V., Kuybida V., Kozhyna A., Vdovichena L., Varenia N. Modeling and Technology of Public Administration of Socio-Economic Security for Digitalization. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. 11 (3). P. 143–154. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.3.2020.016>
5. Dovgal O., Makhova L. Development of the theory of innovations in the context of the new industrial revolution. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. Серія “Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм”. 2020. № 11. С. 62–68. <https://doi.org/10.26565/2310H9513H2020H11H07>
6. Розвиток електронних послуг. Урядовий портал: веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/rozvitok-elektronnih-poslug>.

**ПИРОГ Віктор Володимирович**

*аспірант Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **ІННОВАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА**

---

Основною метою сучасної національної економіки є перехід до високого рівня конкурентоспроможності вітчизняної промисловості. Без активізації інноваційної діяльності неможливо забезпечити підвищення конкурентоспроможності сучасних промислових підприємств.

Останнім часом в економічній літературі почала стрімко зростати кількість наукових праць, що досліджують інноваційну діяльність та її вплив на ефективність роботи організацій. Також вчені акцентують на виявленні проблем підвищення інноваційної ефективності підприємств. Під інноваційною діяльністю розуміють усі науково-технічні, фінансові інноваційні дії, які призводять до інновацій або представлені з цією метою. Найважливішою ознакою інновацій, на думку багатьох вчених, є впровадження у виробництво.

Найбагатші країни світу обов'язково мають розвинену національну інноваційну систему, а світові країни-лідери оцінюються навіть як цілісні інноваційні суспільства [3].

Під інноваційною діяльністю мається на увазі “діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг” [1].

Мінімальна вимога до інновації полягає в тому, що продукт, процес, маркетинговий метод або організаційний метод повинні бути новими (або значно вдосконаленими) для фірми. Сюди входять продукти, процеси та методи,

які фірми розробили першими, а також ті, які були прийняті в інших фірм або організацій.

Інновація змінює характеристики одного або кількох продуктів або бізнес-процесів, і, отже, загальне використання описує інновацію з точки зору її мети чи об'єкта. Наприклад, менеджери можуть посилатися на інноваційні послуги своєї фірми або на інноваційну систему доставки. Інформація про об'єкт інновації є корисною для оцінки мети інновації, її загальних характеристик, потенційного впливу на фірму та типів інноваційної діяльності, які мають відношення до її розробки та впровадження.

Існує два основних типи інновацій за об'єктом: інновації, які змінюють продукти фірми (продуктові інновації), і інновації, які змінюють бізнес-процеси фірми (інновації в бізнес-процесах). Продуктові інновації поділяються на два основні типи, тоді як інновації бізнес-процесів поділяються на шість основних типів. Одна інновація може включати комбінації різних типів продуктової інновації та бізнес-процесу. Отже, типологія типів інновацій за об'єктом не є класифікацією взаємозаперечних категорій [4].

Об'єктом інноваційної діяльності можуть бути всі бізнес-функції. Термін бізнес-процес включає основну бізнес-функцію виробництва товарів і послуг і допоміжні функції, такі як розподіл і логістика, маркетинг, продаж і післяпродажне обслуговування; послуги інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для фірми, адміністративні та управлінські функції, інженерні та супутні технічні послуги для фірми, а також розробка продуктів і бізнес-процесів. Бізнес-процеси можна розглядати як послуги, замовником яких є сама фірма. Бізнес-процеси можуть надаватися власними силами або залучатися із зовнішніх джерел.

Інновація бізнес-процесів — це новий або вдосконалений бізнес-процес для одного або більше функцій бізнесу, що суттєво відрізняється від попереднього бізнесу фірми процесів і що була введена у користування фірмою [2].

Інновація бізнес-процесів призначена для вдосконалення операцій, чи то шляхом розв'язання проблем чи проблемних питань або підвищення ефективності повсякденних процесів.

Концепція процесних інновацій не є новою, але в останні роки багато компаній прийняли такий метод як частину своєї ширшої стратегії управління. Цей формалізований підхід розвинувся на хвилі цифрової трансформації, коли технології та техніка, що швидко розвиваються, вимагають від компаній адаптації до мінливих галузевих і операційних тенденцій.

Через кардинальний характер інновацій бізнес-процесів така стратегія потребує ретельного розгляду та планування перед впровадженням будь-яких нових методів, технологій або використання передового досвіду. Успішне впровадження інноваційних процесів залежить від компетентного впровадження та надійної підтримки, а весь персонал повинен бути готовий до майбутніх змін.

Інновації бізнес-процесів можуть принести безліч переваг, потенційно позитивно вплинувши як на індивідуальну ефективність, так і на долю бізнесу

в цілому. Дійсно, такі інновації впроваджуються лише тоді, коли такі переваги враховуються та гарантуються, тому бізнес-лідери можуть бути впевнені, що вживаються правильні кроки для забезпечення безперервності, вдосконалення та зростання.

Загалом, інновації бізнес-процесів відрізняються від інших форм інновацій тим, що вони спрямовані на радикальні та тривалі зміни в тому, як працює бізнес. Ось чому планування та виконання є життєво важливими, оскільки інновації бізнес-процесів здатні змінити не лише те, як працює бізнес, але і його культуру, структуру та довгострокові амбіції.

## Література

---

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266. С. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. Інноваційне право: науково-практ. посіб. 2-ге вид., оновл. і доп. / за заг. ред. С. В. Глібка, О. В. Розгон, А. В. Стріжкової. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 16–18.
3. *Савченко О. Ф., Дацій О. І.* Інновації — основна діюча сила науково-технічного прогресу для збереження природного середовища. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 4–9.
4. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4<sup>th</sup> Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. С. 72–75. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

**ПОПОВ Андрій Вячеславович**

*аспірант кафедри маркетингу*

*Міжрегіональній Академії управління персоналом, м. Київ*

**КОВАЛЬ Микола Іванович**

*науковий керівник, кандидат економічних наук,*

*старший науковий співробітник, доцент, професор МКА,*

*Заслужений економіст України, МАУП, м. Київ*

## **ПЕРЕВАГИ ОКРЕМИХ МЕТОДІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У РОБОТІ З СПОЖИВАЦЬКОЮ АУДИТОРІЄЮ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА**

---

Перехід до інформаційного суспільства та цифрової економіки сприяє значній трансформації споживчої поведінки населення більшості цивілізованих країн світу. Саме тому певна недовіра споживачів до традиційних мар-

кетингових інструментів змушує маркетологів формувати ефективний набір нового комплексу маркетингових комунікацій.

Слід зазначити, що сучасні комунікації перенеслися у віртуальний простір і цифровий маркетинг кардинально змінив традиційні методи та інструменти маркетингу. Зокрема, сучасний цифровий маркетинг переважно орієнтований на ефективну взаємодію з клієнтами та бізнес-партнерами, використовуючи цифрові технології та мобільні пристрої.

Цифровий маркетинг іноді називають онлайн-маркетингом чи мобільним маркетингом. Він дозволяє здійснювати комунікацію з потенційними споживачами не тільки в онлайн, а й в офлайн-середовищі (рекламні дисплеї, QR-коди, доповнена реальність). За допомогою цих форм реклами цільова аудиторія через офлайн-середовище проникає в онлайн-середовище [1].

Крім того, цифровий маркетинг виявився менш схильний до несприятливих зовнішніх факторів, ніж традиційні офлайн інструменти — зокрема, в умовах карантину та військового стану. У той час як споживачі змушені істотно скоротити свою активність в офлайн-середовищі, зросла роль не тільки онлайн-продажів і доставок, але й роль онлайн-маркетингу.

Серед найефективніших інструментів цифрового маркетингу, що використовуються національним бізнесом, слід зазначити **пошукову оптимізацію (SEO)** — комплекс дій, орієнтованих на збільшення трафіку в пошукових системах. Досягається це інструментами внутрішньої та зовнішньої пошукової оптимізації сайту, що призводить до підвищення позиції сайту у видачі інформації за певними пошуковими запитами.

Пошукова оптимізація знаходиться на перетині практик HTML-програмування та контент-маркетингу. Початковим етапом є комплексний технічний аудит сайту: перевірка правильності структури, найменувань сторінок, наявності та коректності тегів для пошукових систем, швидкості завантаження сторінок, видалення дублюючих або некоректних посилань тощо. Паралельно здійснюється аналіз змісту сайту (контенту) щодо унікальності та можливості для інтеграції ключових слів (певних пошукових запитів, які є популярними в цільовій аудиторії). Актуальний практичний досвід показує, що чим більш релевантним щодо запитів користувачів буде контент сайту (текстовий зміст, структура, заголовки), тим ефективніший результат пошукової оптимізації. Тому в частині ключових слів пошукова оптимізація близька до контекстної реклами і найчастіше здійснюється паралельно.

Ефективність пошукової оптимізації вимірюється кількістю та тривалістю відвідувань сайту, що дозволяє оцінити веб-аналітика — система вимірювання та збору інформації про кількість відвідувань та іншу активність відвідувачів. На наш погляд, Google Analytics є найпоширенішим програмним забезпеченням у цій сфері.

Під **маркетингом у соціальних мережах (SMM)** розуміється залучення цільової аудиторії через соціальні мережі (Facebook, LinkedIn, Instagram та ін.). Виходячи з практичного досвіду, найбільш ефективним цей інструмент є для товарів та послуг з широкою аудиторією, оскільки дозволяє здійснювати систематичне охоплення великої кількості поточних та потенційних

клієнтів. Для маркетингу у соціальних мережах ключовим етапом є таргетинг — налаштування видачі повідомлень певному сегменту аудиторії. Таргетинг тією чи іншою мірою застосовується у всіх маркетингових інструментах, але специфіка соціальних мереж із наявністю детальних профілів користувачів, зі своїми інтересами та уподобаннями, вивела таргетинг на новий рівень.

У якості важливого інструменту спрямування на певний сегмент аудиторії використовується **контент-маркетинг** — залучення цільової аудиторії до компанії чи торгової марки шляхом створення та розповсюдження актуального та корисного для неї контенту (інформації у текстовому, відео, аудіо форматі). З появою нових форматів і зростання популярності відео-формату, контент-маркетинг більше не пов'язаний лише з написанням постів і текстових блогів. Відеохостинг YouTube (2005), що надає послуги зберігання та показу відео, в даний час є другим сайтом у світі за кількістю відвідувачів після пошукової системи Google, що входить до тієї ж компанії Alphabet, що і YouTube [2].

У контент-маркетингу, особливо споживчих товарів та послуг, велике значення набула персоніфікація, оскільки особистість автора контенту (лідера думок, блогера, експерта) є важливою складовою довіри до продукту, який він рекламує. У той же час, контент-маркетинг є релевантним і для маркетингу промислових товарів і послуг (B2B), де більш вагомого значення набуває не тільки особистість автора контенту, а й експертність самого матеріалу.

Як уже зазначалося вище, контент-маркетинг також є важливою частиною для пошукової оптимізації, оскільки позиція сайту у видачі за ключовими пошуковими словами безпосередньо залежить від унікальності та релевантності контенту на даному сайті.

Наступним інструментом слід назвати **онлайн-рекламу**, яка дозволяє залучити клієнтів до Інтернету завдяки використанню різноманітних варіантів рекламних повідомлень. Внаслідок поширення практики блокування класичних форм онлайн-реклами (банерів, спливаючих повідомлень), а також зниження популярності текстового контенту, онлайн реклама також трансформується. Так, широкого поширення практично зазнала інтеграція коротких рекламних відеороликів на початку чи в середині відео-контенту на YouTube та інших відеохостингах (онлайн-кінотеатрах, стрімінгових сервісах). По суті це реінкарнація класичної телевізійної реклами, яка активно використовується.

Переважно текстовий формат зберігає дуже популярна **контекстна реклама** — один із типів онлайн-реклами, що передбачає вибір відвідувачів на основі певних інтересів, з подальшою демонстрацією їм коротких рекламних повідомлень з відповідним змістом. Найбільш популярний вид контекстної реклами — пошукова реклама: видача релевантної інформації з гіперпосиланням на сайт за певного пошукового запиту з боку користувача. Найпоширенішим програмним забезпеченням є Google Ads, що дозволяє налаштовувати контекстну рекламу для пошукового сайту Google. Відповідно до інформації на 2021 рік, 80 % поточного доходу компанії Google (який перевищує 200 мі-

льярдів доларів на рік) генерується через Google Ads [3]. Рекламні оголошення розміщуються безпосередньо в результатах пошуку Google або на YouTube.

Іншим ефективним інструментом впливу на аудиторію є **мобільний маркетинг** — залучення цільової аудиторії за допомогою засобів стільникового зв'язку, з доставкою рекламних повідомлень на мобільні пристрої (телефони, смартфони, планшети) через SMS-повідомлення або розсилки в месенджерах (WhatsApp, Telegram, Viber та ін.). З розвитком смартфонів, спостерігається дифузія мобільного маркетингу та маркетингу у соціальних мережах (SMM). Більшість користувачів використовують мобільні пристрої для доступу в соціальні мережі, а месенджери інтегруються з соціальними мережами (приклад — соціальна мережа Facebook, яка розвиває власний месенджер та месенджер WhatsApp, придбаний нею в 2014 році, або Telegram, який з месенджера поступово перетворюється на соціальну мережу).

Масове поширення в побуті смартфонів принесло в маркетинг таке поняття, як унікальний цифровий номер пристрою для рекламодавця — Google Advertising ID (він же GAID) для пристроїв під керуванням операційної системи Android від Google, та Apple Identifier for Advertisers (IDFA) для пристроїв під керуванням операційної системи iOS від Apple. Завдяки цим ідентифікаторам, сам пристрій або окремі програми на ньому можуть збирати та ділитися з рекламодавцями даними про користувачів для більш точної реклами. Наприклад, якщо користувач за допомогою смартфона шукатиме або обговорюватиме із співрозмовником якийсь продукт чи послугу, незабаром він з високим ступенем ймовірності почне отримувати рекламні повідомлення, що відповідають його інтересам. У ряді країн використання цифрових ідентифікаторів входить у суперечність із законодавством про захист персональних даних. У зв'язку з цим компанія Apple та інші виробники з недавнього часу дозволяють користувачам обмежити відстеження своїх дій з боку програм на мобільних пристроях [4].

Дієвим інструментом також залишається **e-mail-маркетинг** — комунікація із споживачами за допомогою розсилок електронних листів. Масові розсилки листів за випадковим переліком адресів (так званий “спам”) вже не такі ефективні, на зміну їм прийшли адресні розсилки цільовій аудиторії, яка найчастіше підписалася на них добровільно і може будь-якої миті відмовитися від розсилки. Актуальний практичний досвід компаній показує, що e-mail маркетинг продовжує бути досить ефективним у сфері B2B, де кількість одержувачів (цільової аудиторії) порівняно невелика порівняно з ринком B2C. Зважаючи на порівняно невелику та професійну цільову аудиторію, найбільш важливими завданнями є таргетування та релевантний контент розсилок. На ринку споживчих товарів розсилки можуть бути ефективними як одна з форм підтримки лояльності (наприклад, розсилання каталогів та акційних пропозицій).

**Висновок.** На підставі викладеного можна стверджувати, що комплексне використання зазначених інструментів дозволяє забезпечити ефективну маркетингову політику у найнесприятливіших зовнішніх умовах функціонування суспільства.

## Література

---

1. Digital Marketing Tutorial. URL: [https://www.tutorialspoint.com/digital\\_marketing/index.htm](https://www.tutorialspoint.com/digital_marketing/index.htm) (дата звернення: 18.09.2023).
2. Top Websites Ranking. *Most Visited Websites In The World*. URL: <https://www.similarweb.com/top-websites/> (дата звернення: 18.09.2023).
3. Annual revenue of Alphabet from 2011 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/507742/alphabet-annual-global-revenue/> (дата звернення: 18.09.2023).
4. iOS 14, IDFA & attribution: global changes in mobile ad market. URL: <https://adapty.io/blog/ios-14-idfa-attribution-a-global-change-in-the-mobile-advertising-market/> (дата звернення: 20.09.2023).

**РОМАНОВА Лідія Василівна**

---

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

---

В Україні вже другий рік іде війна. Сума прямих задокументованих збитків, завдана інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення Росії, відповідно з даними Київської школи економіки (KSE Institute) за підсумками червня 2023 року становить \$150,5 млрд. Найбільшу частку 37,1 % або \$55,9 млрд (з урахуванням майже \$1 млрд від затоплень та руйнувань житлових будинків унаслідок підриву ГЕС) складають втрати житлового фонду [1]. У Плані Відновлення України передбачено відбудову кращого, ніж було (Build back better) на основі вищої якості, використовуючи кращий світовий досвід, зокрема, стандарт ефективності з нульовим викидом (zero-emissions building) у спорудженні нових будівель до 2025 року та ремонту наявних будівель до 2032 року відповідно до проекту директиви ЄС щодо енергетичної ефективності будівель. Для такого будівництва необхідні сучасні будівельні матеріали, яким є сендвіч-панелі. Щоб задовольнити попит у житлі в період Відновлення України, пропонується будувати котеджі та багатоповерхівки, використовуючи сендвіч-панелі. В Україні розроблена технологія зведення одноповерхових будинків за 7 днів із сендвіч-панелей з терміном експлуатації 50 років. [2]. Розвиток цього бізнесу пов'язаний з маркетинговою його стратегією в умовах суттєвих зміни середовища і вимагає новітніх підходів при її формуванні. Про ситуацію з застосуванням маркетингу та маркетингових стратегій у вітчизняному бізнесі свідчать дані опитування. Так, обсяги власного ринку не знають 92 % опитаних, і тільки 26 %

вважають, що їх фокусний ринок зменшився, маркетингова стратегія відсутня у 74 % підприємців, а у 80 % із них вона письмово не затверджена. 47 % підприємств не адаптували свої цілі у воєнний час, а 18 % взагалі їх не мають. Аналітику бізнес-середовища, побудовану на чітких даних, не використовують 75 % опитаних. Чітке розуміння фокусного клієнта відсутнє в 45 % бізнесу, а сегментації — в 52 %. Тому **маркетингом необхідно займатись цілодобово, адже це гормон росту!** [3]. Розглянемо складові методології формування маркетингової стратегії. При цьому прикладні дослідження здійснювалися на ТОВ “ТПК-ЦЕНТР”, яке займається виробництвом сендвіч-панелей високої якості.

1. В зарубіжній літературі маркетингова стратегія визначається як інструмент досягнення бізнес-цілей і завдань шляхом використання стійкої конкурентної переваги на ринку та передбачає політику та правила забезпечення напрямків маркетингової діяльності компанії. Але сьогодні роль маркетингової стратегії зростає і її визначають як конструкцію, що лежить в концептуальному центрі сфери стратегічного маркетингу і займає центральне місце в практиці маркетингу [4]. **І тому розуміння маркетингової стратегії не обмежується лише конкурентними перевагами.** Мова йде про розширення етапу визначення результатів маркетингової стратегії, включаючи взаємозв'язки зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища, організаційної культури, розмірів бізнесу, поведінки клієнтів, системи взаємовідносин та ін. [5].

2. Відомо про два етапи входів до маркетингової стратегії. На першому етапі слід, перш за все, досліджувати ринок, портфель бізнесу, стратегічне становище. В сучасних умовах зростаючої інтеграції України у світовий економічний простір дослідження має включати вивчення світового, європейського та вітчизняного ринків. Так, за прогнозами міжнародних експертів очікується, що світовий ринок сендвіч-панелей буде зростати. Якщо у 2022 році він оцінювався в 16.08 млрд дол. США, то до 2031 року його вартість складатиме 28,8 млрд дол. США. Таке зростання обумовлюється збільшенням попиту на послуги швидкого будівництва в різних галузях промисловості, житлового та комерційного будівництва, інфраструктури. Домінує сегмент панелей із поліуретановим наповненням завдяки їх дешевизни та довговічності і ця тенденція прогнозується і до 2030 р. [6]. Аналогічні тенденції простежуються на європейському ринку. В Україні також зростає ринок сендвіч-панелей. Компанія ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” за 2018–2020 рр. зменшила свою частку на ринку сендвіч-панелей з мінеральною ватою з 14 до 10 % через зменшення попиту на них. За цей період попит на панелі з мінеральною ватою скоротився з 46 % до 28 % та зріс на панелі з пінополіуретановим наповнювачем. Але досліджуване підприємство виробляє більше сендвіч-панелів з мінеральною ватою високої якості, але і високої ціни. Тоді як вітчизняні конкуренти в більшості випускають більш дешевші панелі із поліуретановим наповненням. Таким чином, знання тенденцій розвитку світового, європейського та вітчизняного ринків вимагає змін в маркетинговій стратегії досліджуваного підприємства і, зокрема, в стратегії товарної політики.

3. Враховуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на формування маркетингової стратегії необхідно здійснювати SWOT-аналіз як метод оцінки внутрішніх слабких і сильних сторін організації порівняно з конкурентами, а також оцінювання загроз і можливостей з боку її зовнішнього середовища. Також PEST-аналіз, ABC-аналіз, IXX та ін. На основі SWOT-аналізу досліджуваного підприємства встановлено, що найсильнішою перевагою фірми є якість продукції, репутація та лідируюче положення на ринку. Але найбільшим недоліком підприємства є висока ціна.

4. Важливою частиною маркетингу в бізнесі є функція управління портфелем бізнесу і здійснюється за допомогою матриці БКГ. Так, на основі аналізу портфеля бізнесу ТОВ “ТПК-ЦЕНТР” запропоновано ряд стратегічних рішень, зокрема, стратегію диференціації стосовно виробництва Сендвіч-панелей: підтримувати та розвивати новий товар “Сендвіч-панелі з ППУ” з метою збільшення його ринкової частки – стратегія “BUILD” та залишити певну частку виробництва панелей з мінеральною ватою. Також обґрунтовано стратегію виходу на міжнародний ринок, враховуючи сучасну технологію виробництва на власному високотехнологічному обладнанні європейського рівня та високу якість панелей.

5. **Аналіз бази даних клієнтів компанії.** Для більшого розуміння структури продаж та хто є основним покупцем необхідно здійснювати аналіз клієнтської бази за допомогою CRM-системи. Це має стати обов’язковим етапом розробки маркетингової стратегії підприємства. Відповідно даних в системі CRM компанії потрібно вибудовувати довготривалі партнерські відносини з 67 % клієнтів. Але є лише 10 % лояльних клієнтів. Потрібне також опитування споживачів на предмет задоволеності споживачів. Встановлено, що будівельні компанії в більшості не все цікавить щодо якості панелей, а більше низька ціна з відповідною якістю, репутація виробника та швидкість будівництва. Проведені дослідження обумовили необхідність серйозної роботи зі своїми споживачами.

6. Тому наступним етапом, що логічно виникає з попереднього, є необхідність формування система взаємовідносин з клієнтами. Стратегія управління клієнтами, за даними зарубіжних видань, на сучасному етапі більше зосереджена на зусиллях, спрямованих на створення унікального та незабутнього клієнта і тому якість клієнтського досвіду (QCC) стала важливою складовою маркетингової стратегії бізнесу.

7. Важливим інструментом формування стратегії маркетингу відносин є цифровий маркетинг. В бізнесі проводиться значна робота по застосуванню цифрових технологій в просуванні продукції. На підприємстві тільки за один 2021 рік кількість клієнтських звернень через сайт зростає вдвічі. Водночас Інтернет-маркетинг потребує постійного моніторингу та аналізу ефективності, а робота відповідних фахівців на аутсорсингу не оправдала себе. Тому у маркетинговому відділі компанії мають бути фахівці з просування і рекламування продукції в Інтернеті – СЕО-фахівці, SMM-фахівці, контент-менеджери, креативні дизайнери.

8. Впровадження BIM технології. Інформаційне моделювання будівель (BIM) — це процес, завдяки повній 3D-моделі пов'язаний зі створенням даних про певні конструкції та керування ними протягом усього їх життєвого циклу. Забезпечує значно більш детальною будівельною документацією, покращує співпрацю між окремими професіями, після завершення будівництва дані не втрачаються, а використовуються для керування, економна технологія при будівництві, прискорення термінів будівництва [7].

9. Розробка планів та програми маркетингу, контроль, оцінка ефективності, організаційна культура, система цінностей.

## Література

---

1. Збитки перевищили \$150 мільярдів. KSE підрахувала шкоду, завдану російськими агресорами інфраструктурі України. Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/kse-pidrahuvala-sumu-zbitkiv-zavdanih-rf-ukrajinskiy-infrastrukturi-z-pochatku>
2. Житло для переселенців та технології повоєнного будівництва: матеріали Rebuild.UA Lviv 2022. Режим доступу: <https://upravbud.info/municypalitetam/zhytlo-dlya-pereselencziv-ta-tehnologiyi-povoyennogo-budivnyctva-materialy-rebuild-ua-lviv-2022/>.
3. *Омельчук Н.* Итоги года в украинском e-commerce: что говорят эксперты [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://psm7.com/analytics/itogi-goda-v-ukrainskom-e-commerce-chto-govoryat-eksperty.html>.
4. Research in marketing strategy Neil A. Morgan<sup>1</sup> & Kimberly A. Whitler<sup>2</sup> & Hui Feng<sup>3</sup> & Simos Chari<sup>4</sup> Received: 14 January 2018 /Accepted: 20 July 2018 # Academy of Marketing Science 2018 <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>.
5. Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference on Social Network, Communication and Education (SNCE 2018) — Research on the Marketing Strategy of Enterprises Based on the Change of Marketing Environment. Liming Zhang, Available Online May 2018. DOI <https://doi.org/10.2991/sncc-18.2018.16> & <https://doi.org/10.2991/sncc-18.2018.16>.
6. Sandwich Panels Market 2022 | Industry Share, Size, Growth. Режим доступу: <https://www.transparencymarketresearch.com/sandwich-panels-market.html>
7. BIM Technology | What is BIM and its benefits – BIMTech. Режим доступу: Tools [https://www.google.com/search?q=BIM+technology+in+construction&rlz=1C1GCEA\\_enUA1056UA1056&oq=BIM+technology+in+construction&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyCwgAEEUYExg5GIAEqAIAAsAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8&bshn=rime/1](https://www.google.com/search?q=BIM+technology+in+construction&rlz=1C1GCEA_enUA1056UA1056&oq=BIM+technology+in+construction&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyCwgAEEUYExg5GIAEqAIAAsAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8&bshn=rime/1)

**РОМАНОВА Лідія Василівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом

**ВАСИЛЕНКО Катерина Андріївна**

магістр

---

## **ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ “РОЗУМНИЙ БУДИНОК” ЯК ВАЖЛИВИЙ ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

---

На сьогодні будівельний ринок розвивається дуже швидко, особливо, ринок внутрішніх інженерних мереж. Інноваційною складовою у світі внутрішніх інженерних мереж є “розумний будинок”. Розумний будинок (або *intelligent building, smart-house, digital home*) – це сучасний продукт діджиталізації, що працює на основі штучного інтелекту. Включає систему домашніх пристроїв, здатних виконувати дії і вирішувати певні повсякденні завдання без участі людини, аби автоматизувати та спростити життя людини. Під “розумним” будинком слід розуміти систему, яка забезпечує безпеку, комфорт і ресурсозбереження для всіх користувачів [1]. У найпростішому випадку вона повинна вміти розпізнавати конкретні ситуації, що відбуваються в будинку, і відповідним чином на них реагувати: одна з систем може управляти поведінкою інших за заздалегідь виробленим алгоритмам [2].

Термін “розумний будинок” у 1984 році запропонований Американською асоціацією забудовників. Саме тоді почався спад цін на електроприлади, що уможливило будівництво офісів з високою функціональністю. Наприкінці ХХ століття почали з’являтися інтелектуальні побутові прилади і нові мультимедійні технології керування ними [1].

У Західній Європі, а також в США, Канаді та інших розвинених країнах, такі програмно-апаратні комплекси активно використовуються не тільки забезпеченими людьми, але і тими, хто в силу своїх фізичних особливостей не може повноцінно жити і самостійно вести свій побут [3]. Для України такі системи є нагальними, особливо, у післявоєнний період. Розумний Дім може застосовуватися також в сфері освіти і здатний створити оптимальне робоче середовище та істотно підвищити продуктивність праці співробітників. Дана система дає можливість знизити непродуктивні витрати робочого часу та відчувати комфорт (централізовано встановлювати температуру, вологість, освітленість у приміщеннях) та безпеку [4].

На сьогодні в кожному розумному будинку потрібно, щоб в ньому було наступне.

- Загальнообмінна вентиляція (кухня-витяжка, вентиляція сан.вузлів, кухня-перехват (зона біля кухні, може бути біля обіднього столу і т. ін.).
- Припливно-витяжна вентиляція з рекуперацією тепла (притік/забір повітря через спеціальний апарат (машину), який використовує силу повітря для її використання).
- Кондиціонування. На сьогоднішній день кондиціонери — це не тільки настінні блоки, які забезпечують нам охолодження влітку. Це дуже розумні машини, які можуть забирати старе повітря, подавати нове. Можуть одночасно нагрівати и охолоджувати повітря (система vrv) — це великий прогрес у розвитку людини!).
- Теплові насоси. Мова йде про використання енергії Землі (повітря, вода, земля) для власних потреб та економити на цьому кошти.
- Система “розумний будинок”, в якому можна навіть через мобільний телефон управляти технікою.

### Позитивні та негативні та риси “розумного будинку”

Позитивні	Негативні
<p><b>Безпека.</b> Система забезпечує комплексний моніторинг приміщень. Якщо стався незапланований доступ, він надішле відповідне сповіщення. Як тільки виникне надзвичайна ситуація, “розумний будинок” з усіх сил намагатиметься її запобігти, в тому числі й виникненню пожежі. Це дозволяє стежити за тим, що відбувається в будинку з будь-якої точки світу</p>	<p><b>Ціна.</b> Хоча системне обладнання в основному складається з необроблених датчиків, камер і датчиків, його вартість дуже висока. “Розумний будинок” окупається не менше 5 років.</p>
<p><b>Простота у використанні.</b> Вся система контролюється одним пристроєм. Найчастіше це мобільні телефони</p>	
<p><b>Гнучкі налаштування.</b> Ця система дозволяє налаштовувати пристрій, змінюючи його функціональність. Також можна додати до нього інші пристрої в будь-який зручний час</p>	<p><b>Обслуговування.</b> Як і будь-який інший пристрій, система може вийти з ладу. У цьому випадку проблему можуть вирішити тільки досвідчені монтажники, знайти яких все-таки не так просто. Крім того, збій одного компонента може вивести з ладу ряд інших пристроїв</p>
<p><b>Економія.</b> “Розумний дім” знижує витрати на оплату комунальних послуг. Це тому, що система вимикає пристрої, які конкретний період не використовуються. В результаті зменшується навантаження на мережу і відповідно зменшується енергоспоживання. Можна досягти економії освітлення до 40 % і економії опалення до 30 %</p>	
<p><b>Автоматизація.</b> Більшість предметів побуту можна підключити до “розумного будинку”. Тому ними можна керувати в автоматичному режимі. Це економить багато часу</p>	
<p><b>Дизайн.</b> Всі елементи системи (кнопки, термостати, датчики, розетки, вимикачі) виглядають сучасно і стильно вписуються в будь-який інтер’єр</p>	<p><b>Установка.</b> Система дротова, тому її необхідно встановлювати відразу або під неї під час ремонту</p>

Джерело: власна розробка.

- Каналізація та водопостачання — використання та розумне зонування всіх бажань по воді клієнтів.

Таким чином, *система “Розумний будинок”* — це збірка та повна взаємодія налаштувань системи помешкання, розроблених для створення та підтримки на рівні певний мікроклімат у будинку чи квартирі завдяки дистанційному управлінні без особистої участі людини. Сьогодні епоха електроніки та гаджетів дозволяє повністю покластись на них (табл.).

Такий винахід заощадить не тільки час власника, але і дозволить самостійно створювати і підтримувати задані умови будинку або квартири. Але він також контролюватиме безпеку будинку, що є головним пріоритетом для домовласників.

“Розумний будинок” для квартир та будинків. У квартирах ця технологія дозволяє контролювати всі аспекти.

#### 1. Опалення

Крім регулювання внутрішнього середовища, система також може регулювати температуру, тим самим знижуючи рахунки за газ і електроенергію. Приміщення, в яких аналізується температура, оснащені датчиками температури, керованими модулем системи “розумний дім”. Це створює зональний клімат, де власник може індивідуально встановлювати параметри мікроклімату для кожної зони. Також важно зазначити, що при “економічній” настройці параметрів може економити опалення до 30 % (за середньостатистичне взято 20 %). Так, використання в середньому Гкал в м. Київ на конкретне домогосподарство з системою “розумний будинок” по статистиці 2021 року за місяць опалювального сезону 2.592, без використання “розумного будинку” — 3.249. Розрахунок ми здійснювали на сім’ю з 5 осіб та загальною площею житла 95 м<sup>2</sup>. У грошовому виразі при встановленій ціні 1408,27 грн за Гкал економія складає 915 грн за місяць.

#### 2. Освітлення в житло.

У будинках часто встановлюють різні світильники, а також звичайні лампи — світлодіодні стрічки, лампочки та інші варіанти “дзвіночків і свистків”. Корисно мати можливість керувати всіма цими пристроями з одного пристрою. Крім використання готових варіантів освітлення, споживач може створити власне, щоб якнайкраще відповідати різним життєвим ситуаціям. Також важливо зазначити, що при “економічній” настройці параметрів може економити електроенергію до 40 % (за середньостатистичне взято 30 %). Так, середньостатистичне по Україні споживання електроенергії на сім’ю у 2020 р. склала 165 кВт, а з системою “розумний будинок” — 115.5 кВт. Вона також здатна обдурити зловмисників і забезпечити додаткову безпеку, періодично вмикаючи світло в різний час доби, щоб імітувати присутність господаря в приміщенні.

#### 3. Кондиціонування та вентиляція

Система керує циркуляцією повітря в приміщенні в кожній кімнаті. Наприклад, ванні кімнати та туалети потребують активнішої вентиляції. У спальнях і вітальнях важливо кондиціонувати повітря й адаптувати його до заданих параметрів вологості та температури.

#### 4. Мультимедіа в приміщенні

Це популярна функція для власників, які хочуть слухати музику, постійно переміщаючись кімнатою. Залежно від налаштувань системи, відтворювані композиції слідує за слухачем з кімнати в кімнату. Ця функція також корисна для батьків, оскільки вони можуть встановити час, коли їхні діти не можуть отримати доступ до мережі і коли вони “застрягли” біля телевізора чи комп’ютера.

Багатокімнатні системи також пропонують низку функцій, таких як читання вхідної пошти, відповідь на дзвінок і читання повідомлень на автовідповідачі.

#### 5. Приміщення.

Датчики руху і контроль доступу захищають квартири від грабіжників і підозрілих осіб. Тим, кому вхід до приміщення не заборонено, видається магнітний ключ або спеціальна перепустка, що дає змогу безперешкодно увійти. Батькам контролер сподобається ще й тим, що коли їхня дитина повертається додому, на їхній мобільний телефон надсилається повідомлення про те, що їхній син повернувся додому.

#### 6. Надзвичайні ситуації

Системи “розумного будинку” використовують датчики для моніторингу аварійних ситуацій таких як протікання труб, витік газу, пожежа або дим у будинку. У разі витоку з труби потрібно знати, що споживач не може запрограмувати систему на вимкнення подачі води доти, доки інцидент не буде взято під контроль. За необхідності можна також відключити подачу газу, щоб запобігти катастрофічним наслідкам.

З цього випливає дуже важливий пункт — наявність та кількість сертифікованих спеціалістів, які зможуть працювати з таким обладнанням. У кожного постачальника є вимоги до сертифікації співробітників компаній-партнерів, які зможуть правильно встановити таке “розумне” обладнання.

Таким чином випливає наступне: для того, щоб працювати з таким обладнанням, необхідно мати достатню кількість кваліфікованих кадрів.

### Література

---

1. *Климко М.* Життя у три кліки: що таке “Розумний будинок” 29 листопада 2020. Режим доступу: <https://zaxid.net/news/>.
2. *Дужак І. О.* Розумний будинок. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/284475207\\_ROZUMNIJ\\_BUDINOK](https://www.researchgate.net/publication/284475207_ROZUMNIJ_BUDINOK)
3. Кращі системи “Розумний будинок” по виробниках 2023 року. ТОП 5 надійних та якісних систем “Розумний будинок” рейтингу. Режим доступу: <https://vencon.ua/ua/articles/rejting-sistem-umnyy-dom-po-proizvoditelyam>.
4. *Алексов С., Дідик А.* Перспективи впровадження системи “Розумний дім” у заклади освіти. *Трансформаційна економіка*. 2023ю № 2 (02). С. 5–9. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-1>

---

## **ПЕРЕДУМОВИ РЕФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

---

Залізничний транспорт є важливою базовою галуззю національної економіки та становить основу її транспортної системи. У майбутньому, з урахуванням вимог Європейського Союзу щодо необхідності зменшення негативного впливу автомобільного транспорту на навколишнє природне середовище, роль та значущість залізничних перевезень буде зростати. Високий рівень розвитку транспорту сприяє активізації економічної діяльності в усіх секторах економіки, тоді як низький рівень транспортного обслуговування перешкоджає здійсненню товарообміну, гальмує розвиток внутрішнього ринку та участь країни в міжнародному поділі праці. Добробут суспільства в багатьох аспектах залежить від ефективного управління функціонуванням і розвитком транспортної системи, яка є необхідною умовою роботи ринкового механізму.

Залізничний транспорт є основою транспортної системи України і відіграє важливу роль у матеріальному виробництві. Він забезпечує потреби народного господарства у перевезеннях, сприяє суспільному територіальному поділу праці, впливає на формування економічної спеціалізації окремих регіонів і має суттєвий вплив на розвиток всіх галузей економіки, регіонів та соціально-економічний розвиток країни. Крім того, залізничний транспорт вирішує стратегічні завдання економічного характеру.

Залізничний транспорт має низку передумов для формування конкурентоспроможних послуг:

- екологічні передумови, що виражаються в тому, що залізничний транспорт є більш екологічно чистим порівняно з автомобільним, оскільки він менше заважає забрудненню повітря та земельних ресурсів;
- наявна розгалужена інфраструктура магістральних залізничних шляхів, вагоно-ремонтні депо, підприємства по виробництву та ремонту транспорту, які можуть бути використані для покращення та розширення мережі залізничних ліній, що сприяють зростанню потенціалу залізничних перевезень;
- значна місткість та масштаб обсягів перевезень, адже залізничний транспорт може витримати великі обсяги вантажоперевезень, що робить його привабливим для перевезення важких та масштабних вантажів, а також для масових пасажирських потоків;
- наявний кадровий потенціал розвитку галузі, який формується профільними вищими навчальними закладами.

Зважаючи на монополістичне минуле залізничний транспорт відіграє і продовжує відігравати важливу роль у національній економіці, і його роль може зростати у майбутньому, особливо в контексті збереження навколишнього середовища та задоволення транспортних потреб суспільства. У 2019 році була схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України “Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року” [1]. За цей час ряд задач окреслених в Стратегії були виконані, але більшість проблем в залізничному транспорті все ще не подолані. Зараз, в умовах агресії росії проти України постає питання повоєнної стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту та її реформування в період відбудови нашої держави для забезпечення інвестиційної привабливості.

Подолання монополізму цій сфері вимагає реформи, спрямованої на поліпшення управління та конкурентоспроможності залізничної галузі, а також на забезпечення більшого використання залізничного транспорту як екологічно стійкого та ефективного засобу перевезення відповідно до вимог сучасного транспортного ринку. Реформування галузі залізничного транспорту передбачає комплексний підхід для покращення її функціонування та ефективності, яка може бути реалізована по двох векторах:

1. Розмежування господарських функцій і функцій державного управління. Це передбачає чітке визначення ролей і відповідальні між державними органами та господарськими суб'єктами в залізничній галузі. Так, державні органи можуть бути відповідальні за регулювання та надання загальних правил і стандартів, а господарські суб'єкти (такі як Укрзалізниця та інші підприємства) — за ефективну експлуатацію та управління інфраструктурою та перевезеннями.

2. Утворення державного господарського об'єднання на базі Укрзалізниці та інших підприємств, установ і організацій залізничного транспорту загального користування, що може допомогти у покращенні координації та співпраці між різними галузевими суб'єктами, а також у підвищенні ефективності використання ресурсів та оптимізації функціонування залізничної галузі.

Стратегія створення лояльності споживачів передбачає створення та підтримку прихильності клієнтів до послуг транспорту. Під лояльністю споживачів розуміється їхнє бажання користуватися послугами конкретного підприємства або продукцією через позитивний досвід взаємодії (покупки товарів чи послуги). Лояльність виявляється в регулярному виборі конкретного бренду і виражається через увагу та поведінку клієнтів. Ця стратегія спрямована на партнерські відносини з клієнтами для збереження існуючих, повернення втрачених та завоювання нових клієнтів. Лояльність має ґрунтуватися на цінностях продукції чи послуг, які відрізняють їх від конкурентів. Лояльність може підвищити цінність продукції чи послуги, але не може її створити з нічого.

Ця стратегія також має включати:

- підкреслення безперечних переваг залізничного транспорту, таких як безпека, екологічність і розвинена інфраструктура, для позитивного іміджу підприємства;

- створення груп, які відслідковують зміни в суспільних та клієнтських потребах і визначають можливі інновації, які можуть бути використані на залізничному транспорті;
- розширення сервісних послуг для підвищення комфорту користування послугами залізничного транспорту.

Стратегія інноваційного розвитку повинна створювати організаційну культуру, спрямовану на стимулювання співробітників генерувати інноваційні ідеї та раціоналізаторські пропозиції, створювати інноваційно-активне середовище і підтримувати творчий підхід до вирішення завдань [2].

Ця стратегія також передбачає систему постійного підвищення кваліфікації працівників для створення основи для інноваційної та інтелектуальної роботи, зокрема для генерації інноваційних ідей, підвищення інтелектуалізації праці, використання новітнього обладнання і систем управління.

Стратегія оптимізації інтелектуальної інфраструктури передбачає побудову організаційної структури, яка б дозволяла раціонально використовувати та управляти інтелектуальним капіталом підприємства.

Сформована стратегія розвитку підприємств залізничного транспорту на основі використання інтелектуального капіталу є сукупністю принципів, методів та механізмів, які спрямовані на вплив суб'єкта (підприємства) на об'єкт управління (свою діяльність) через розробку та впровадження управлінських рішень. Ці рішення спрямовані на досягнення визначених стратегічних цілей і використовують інтелектуальний капітал як головний чинник розвитку [3], основними з яких є:

- визначення стратегічних цілей підприємства залізничного транспорту;
- оцінка інтелектуального капіталу, включаючи знання, досвід, технології та інші активи, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. На основі оцінки інтелектуального капіталу підприємство розробляє управлінські рішення, спрямовані на максимальне використання цього капіталу для досягнення стратегічних цілей;
- впровадження розроблених управлінських рішень на практиці через реорганізацію бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження нових технологій та інші заходи;
- проведення моніторингу та аналізу результатів, щоб визначити ефективність стратегії та внести корективи в разі необхідності;
- реалізація стратегії розвитку на основі інтелектуального капіталу, постійне удосконалення. На думку класику менеджменту П. Друкера удосконалення є постійним процесом, і підприємство повинно постійно вдосконалювати свої методи та підходи на основі отриманих даних та досвіду. Отже, ця стратегія включає в себе системний підхід до управління інтелектуальним капіталом для досягнення стратегічних цілей підприємства залізничного транспорту.

## Література

---

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року” від 30 травня 2018 р.

№ 430-р. (зміни станом на 28.04.2023, підстава № 416) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>

2. *Плугіна Ю. А.* Формування системи інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємств залізничного транспорту: концептуальний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 318–322.
3. *Дикань В. Л., Острроверх Г. Є.* Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості* : зб. наук. пр. 2018. № 62. С. 11–19.

**СЕМЧУК Дмитрій Володимирович**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## РИНОК ПОЛІГРАФІЧНИХ ПОСЛУГ У СВІТІ

---

Науково-технічний прогрес та регулярне збільшення конкурентів на ринку спонукає підприємства до безперервного вдосконалення та пошуку нових рішень для покращення своїх товарів та послуг, розширення асортименту, застосування інноваційних технологій і технічного прогресу. Все це допомагає підприємствам задовольняти потреби споживачів, тим самим залишатись ефективним бізнесом. Ситуація на ринку поліграфічних послуг, як в Україні, так і в світі, не відрізняється — компанії безперервно знаходяться у пошуку нових шляхів для розвитку і просування своїх послуг.

Очікується, що розмір ринку комерційного друку зросте з 454,01 млрд доларів США у 2023 році до 494,91 млрд доларів США до 2028 року, при середньорічному темпі зростання 1,74 % протягом прогнозованого періоду (2023–2028 рр.) [2].

Історично поліграфічна промисловість була трудозатратною і спостерігався сильний зв'язок між оборотами компанії та кількістю її працівників. Наразі такі процеси як цифровізація, комп'ютеризація, створення сучасних машин для друку настільки суттєво підвищують продуктивність, що темп та потенціал зростання більше не зав'язані на безпосередній кількості робітників. Серед ключових факторів, що сприяють зростанню світового ринку можна виділити зростання маркетингових потреб підприємств та широке поширення технологій. Дослідження також відмічає вплив стійкого розвитку (sustainability) на діяльність поліграфічних підприємств: багато компаній інвестують у струменеві принтери не тільки завдяки їх показникам у роботі, а й тому, що вони споживають менше енергії і не забруднюють повітря, адже не виділяють пил з тонера.

Очікується, що Азіатсько-Тихоокеанський регіон зросте з найвищим CAGR у 3,2 % протягом прогнозованого періоду, а також буде провідним

регіоном на світовому ринку починаючи з 2022–2023 років [1]. Регіональне зростання в основному пояснюється досягненнями в поліграфічній промисловості та цифрових технологіях, особливо в Китаї та Індії. Ці удосконалення дозволили компаніям замінити традиційні принтери на високотехнологічні комерційні принтери з їх високою швидкістю та точністю друку. Натомість, Північна Америка займає друге місце на ринку комерційного друку, на частку якої припадало понад 33,15 % світового доходу. Успіх пояснюється високим попитом на комерційний друк для маркетингових цілей, пакування, маркування та рекламні матеріали. Крім того, очікується, що присутність ключових гравців у регіоні, таких як Quad/Graphics Inc., Acme Printing, Cenevo та RR Donnelley, сприятиме подальшому зростанню галузі [1].

Розглянувши тенденції у поліграфічній галузі на світовому ринку, можна побачити, що значний зріст попиту та інновацій можна буде спостерігати саме у галузі друку упаковок: коробок для складання, гнучкої упаковки та друку етикеток. Так, поліграфічні підприємства залучають до виробництва цифрові технології, такі як коди швидкої відповіді (QR), що широко використовуються на упаковках продуктів, щоб, відсканувавши код за допомогою смартфона, можна було отримати додаткову інформацію про продукт або переглянути рекламний контент. У пошуках спроб знайти індивідуальний підхід до інтернет-покупців, рітейл компанії почали співпрацю з поліграфічними підприємствами, що призвело до розробки інноваційних та цікавих пакувань. Технічний прогрес також сприяє успіху у галузі друку упаковок — у 2022 році компанія Xeikon анонсувала дві нові машини для друку етикеток Xeikon PX2200 та Xeikon PX3300 [4]. Технологія, що використовується для друку дозволяє створювати глянцеві етикетки, що будуть стійкими до стирання, з широким кольоровим діапазоном та довготривалістю використання.

#### **Звіт про ринок поліграфічних послуг від Grand View Research [1]**

<b>Атрибут звіту</b>	<b>Подробиці</b>
Вартість ринку у 2023 році	494,53 млрд дол
Прогноз надходжень у 2030 році	598,06 млрд дол
Темп зростання	CAGR 2,8 % з 2023 по 2030 рік
Базовий рік оцінки	2022 рік
Історичні дані	2017–2021 роки
Прогнозний період	2023–2030 роки
Регіональний масштаб	Північна Америка; Європа; Азіатсько-Тихоокеанський регіон; Латинська Америка; Близький Схід і Африка
Профілі ключових компаній	Quad/Graphics Inc.; Acme Printing; Cenevo; P. P. Доннеллі; Transcontinental Inc.; LSC Communications US, LLC; Gorham Printing, Inc.; Dai Nippon Printing; Журнальна друкарня; Cimpres plc; Quebecor World Inc.; HH Global; Cimpres PLC

Ознайомимось з деякими прикладами з досвіду світових компаній про використання поліграфічних продуктів та послуг у маркетинговій діяльності підприємств. Для підтримки лояльності існуючих клієнтів та зацікавлення нових компанії можуть замовляти індивідуальну поліграфічну продукцію. Залежно від сфери діяльності це можуть бути буклети, карти лояльності, сертифікати, брендвана канцелярія. З можливостями поліграфічного обладнання компанія може нанести власний брендинг на будь-який товар [5].

Прикладом передових та інноваційних технологій, що використовуються на ринку поліграфічних послуг є доповнена реальність. Так, до друкованого каталогу товарів, поліграфічне підприємство може додати 3D моделі товарів [3], а заклад харчування може зробити своєю унікальною торговою пропозицією меню, що вміщуватиме запахи страв або напоїв. Цього ефекту можна досягнути завдяки додаванню під час друку мікрокапсули, що містять аромати. Такий товар не тільки допоможе виділитись на фоні конкурентів, але й підштовхуватиме споживача зробити замовлення, адже ароматичне меню підвищуватиме апетит.

Дослідження світового ринку поліграфічних послуг демонструють потенціал цієї галузі та дозволяють запозичити досвід іноземних компаній, який допоможе у розвитку поліграфічних компаній на ринку України.

## Література

---

1. Grand View Research. *Commercial Printing Market Size, Share & Trends Analysis Report By Printing Technology By Application, By Region, And Segment Forecasts, 2023–2030* URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/commercial-printing-market>
2. Mordor Intelligence. *Commercial Printing Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2023–2028)* URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/commercial-printing-market>
3. Кравченко Д. А. Використання поліграфічної продукції з елементами доповненої реальності у маркетингу та рекламі URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-28.html>
4. Офіційний сайт компанії Xeikon. URL: <https://xeikon.com/en/labels>
5. Поліграфія і маркетинг. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. 298 МАРКЕТИНГ. URL: <https://neotone.com.ua/poligrafiya-i-marketyng/>

---

## **АКСЕЛЕРАЦІЯ ТА ІНКУБАЦІЯ БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ ТА ФАКТОРИ ВИБОРУ**

---

Розповсюдження практики бізнес-інкубації та акселерації в усьому світі, хоч і здається новим, але є старою реальністю, яка передбачає новий вимір у теорії та практиці управління бізнесом. Ця реальність дає можливість стартапам на ранніх стадіях максимізувати свої шанси на успіх шляхом формування конкретних інкубаційних стратегій, які поєднують кілька взаємодоповнюючих інструментів інкубації. Сюди входить, наприклад, надання маркетингової допомоги, допомога в повсякденних бізнес-операціях, діяльність у мережі, доступ до Інтернету або допомога з бухгалтерським обліком і зв'язками зі стратегічними партнерами.

Щоб створити успішний стартап, підприємці часто шукають бізнес-програми, які можуть допомогти їхньому бізнесу розвиватися. Таким чином, інкубатори та акселератори є обраними організаціями або програмами, які спрямовані на сприяння успішному розвитку новостворених компаній, підвищуючи ймовірність їхнього виживання та зростання. Інкубатори та акселератори повинні забезпечувати плавний старт і сприяти процесу сталого зростання стартапів. Інкубатор допомагає підприємцям розвивати бізнес-ідеї, тоді як акселератори прискорюють ріст існуючих компаній з мінімальним життєздатним продуктом (MVP). Інкубатори працюють у гнучкі часові рамки, які закінчуються, коли компанія має ідею чи продукт для презентації інвесторам або споживачам. Термін дії акселераторів зазвичай становить кілька місяців, протягом яких підприємець отримує вказівки, фінансування та допомогу.

Метою акселераторів є в основному мережеве спілкування, наставництво та розподіл ресурсів для досягнення успіху в бізнесі. Час роботи компанії в акселераторі зазвичай закінчується презентацією, в якій розповідається про зростання та розвиток, якого вони досягли протягом тижнів або місяців програми. Для кожного підприємця, який хоче вступити на цей шлях, важливо провести самооцінку, щоб визначити, чи знаходиться він у правильний час і на правильному етапі, щоб приєднатися до такого типу програми, або, можливо, інкубатор буде найбільш доречним. Якщо компанія швидко розвивається, акселератор може бути правильним вибором. Якщо ваш план розвитку все ще розробляється, інкубатор може бути кращим вибором.

Наголос в акселераторах робиться на швидке зростання та успішний запуск продуктів. Після закінчення періоду підприємці мають можливість вне-

сти пропозицію до спонсорів щодо подальшого фінансування. Тому акселератор найкраще підходить для стартапів, які хочуть скоротити час виходу на ринок.

Інкубатори ж навпаки, зосереджуються на забезпеченні підприємця бізнес-моделлю, планом і вказівками, необхідними для впевненого представлення свого бізнес-плану інвесторам. В інкубаторах учасники проводять свій час у контакті з іншими підприємцями, розвиваючи свої ідеї, адаптуючи свій продукт чи послугу до ринку та вдосконалюючи бізнес-план. Цей процес зазвичай займає кілька місяців і завершується демонстрацією, під час якої підприємець представляє свою бізнес-ідею інвесторам. Для тих, хто зацікавлений у цьому типі шляху, необхідно перевірити, чи мають вони правильних наставників і керівництво для ваших потреб і потреб вашого бізнесу. Якщо проблема полягає лише у фінансуванні, акселератор може бути найбільш підходящим.

Головною відмінністю інкубаторів та акселераторів для бізнесу полягає в тому, що в інкубаторі рушійною силою є інфраструктурне місце, де проводяться інноваційні пошуки, формується команда інноваторів майбутнього стартапу, а в акселераторі — додані цінності, що створюють інноваційні технології для економіки. В інкубаторі все спрямовано на створення власного бізнесу з нуля, оскільки тут можна зустріти і сформувати команду односторонців, які допоможуть удосконалити та підкоригувати бізнес-ідеї інноваторів під потреби ринку. До акселераторів відбираються уже сформовані команди інноваторів, де проводиться тестування ідей, продуктів на комерційну життєздатність. Акселераторські програми спрямовані на швидкий вихід на ринок з новою продукцією, адже допомагають інноваторам отримати відгуки від потенційних клієнтів та удосконалити свої товари чи послуги [1].

Тут важливо зазначити, що механізми інкубації стартапів діють як моделі еволюції, дозволяючи підприємцю міцно будувати етапи свого бізнесу.

**Фактори, які слід враховувати при виборі партнера для акселерації та інкубації:**

1. Етап зрілості стартапу. Стартап, який ще знаходиться на початковій стадії ідеї, матиме дуже специфічні потреби, що впливають із цієї реальності, сильно відрізняючись від тих стартапів, які вже присутні на ринку. Часто модель інкубатора може бути більш придатною для компаній, які все ще перебувають у фазі ідеалізації. Акселератор має критерії відбору, які зазвичай поєднують оцінку ринку, технологічні відмінності та потенціал для масштабування бізнесу, чого ще немає в стартапах, які перебувають на стадії ідеї.

2. Узгодження цінностей. Інкубатори та акселератори більш успішні, коли вони здатні узгодити свою місію та цінності з покликанням стартапів, якими вони хочуть керувати. Відповідно, стартапи також. Тому підприємцям вкрай важливо добре знати місію, цінності та напрямки діяльності акселераторів/інкубаторів.

3. Політика відбору та впровадження. Інкубатори та акселератори, відбираючи стартапи, застосовують критерії, які відповідають їхнім цінностям і спрямованості дій. Окрім цих критеріїв, підприємці повинні знати про інші

прикладні фактори, такі як, наприклад, акселератори, які також вивчають потенціал швидкого зростання (масштабованість), склад команди та досвід, можливі існуючі прототипи, інтелектуальну власність та ринкові можливості.

4. Характер і обсяг наданих послуг. Інкубатори та акселератори зазвичай пропонують п'ять послуг і ресурсів, таких як доступ до фізичних ресурсів, інформаційна підтримка, доступ до фінансових ресурсів, пряма технічна підтримка підприємців і доступ до мереж відповідних контактів. Організації, які мають менше чотирьох із цих послуг, технічно не повинні вважатися інкубаторами.

5. Партнерські мережі. Одним із найважливіших компонентів для інкубаторів і, зокрема, акселераторів, зосереджених на залученні ринку, є партнерські мережі, включаючи наставників, корпоративних партнерів і постачальників послуг.

Багато інкубаторів і акселераторів наприклад, включають надання таких послуг, як юридичні консультації, бухгалтерський облік, фінансовий менеджмент та інші.

Акселератори та інкубатори діють на ринках як життєво важливі механізми для просування інновацій та сталого економічного розвитку. Багато ініціатив і проектів, які можна прискорити, мають більші шанси на виживання в майбутньому, і саме підприємець повинен вивчити індивідуальну можливість приєднання до кожної з програм, враховуючи зазначені фактори, такі як:

- стадія зрілості суб'єкта;
- узгодження потреб підприємця з місією, метою та фокусом діяльності;
- політика відбору та впровадження;
- характер і обсяг послуг, що надаються, а також мережу партнерів.

## Література

---

1. Литвин І. В. Екосистема стартап-ідприємництва в Україні: історія створення та сучасність. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65), С. 476–482. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-110>.

**СЕРЕДЮК Олена Володимирівна**

---

*фахівець з турботи про клієнтів*

*Хімчистка "MINK" ТОВ "ФОЗЗІ ГРУП", м. Київ*

## **БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ТА МЕТОДИ ЗАСТОСУВАННЯ**

---

Комунікація є важливою частиною успіху будь-якого бізнесу. Процес передачі інформації від однієї особи до іншої у зовнішньому та внутрішньому

середовищі компанії відіграє вирішальну роль у діловому спілкуванні між усіма членами та зацікавленими сторонами компанії.

Термін “бізнес-комунікація” походить від загального ділового спілкування, пов’язаного з бізнесовою діяльністю. Іншими словами, спілкування між діловими сторонами або людьми для вирішення ділових завдань.

Зміст поняття “управління бізнес-комунікаціями” розглядається дослідниками у площині створення та реалізації найоптимальніших для організації внутрішніх та зовнішніх комунікативних каналів, інтеграція яких забезпечує формування потенціалу якісної організаційної взаємодії та сприяє створенню оригінального дизайну організаційної культури [1; 9, с. 115–116].

Актуальними трендами діджиталізації бізнес-комунікацій натеper вбачаються: посилення значення горизонтальних зв’язків (від управління людьми і проектами до управління емоціями і натхненням), перетворення роботи в напружену захоплюючу гру (потребує зміни концепції офісного простору), перехід від текстів до відео та візуалізація великих масивів тексту в інфографіку, наповнення каналів компанії в соцмережах ексклюзивними матеріалами, конвергенція корпоративного контенту, введення чат-ботів, розробка корпоративних порталів, освоєння telegram-каналу, використання його в якості агрегатора всього корпоративного контенту, зміна формату комунікацій (від режиму інформування до діалогу; хакатони, дискусії, ігровий формат замінують монологи і лекції) [2; 11].

Основні елементи комунікації:

- Відправник
- Ділова інформація
- Адресат
- Зворотній зв’язок

Зазначене ділове спілкування — це процес, у якому відбувається обмін інформацією або діловими новинами між різними діловими сторонами, такими як клієнти, постачальники, бізнес-клієнти, співробітники тощо, для ефективного управління бізнесом.

Крім того, це передбачає регулярний потік інформації, а зворотній зв’язок вважається ключовим і важливим аспектом ділового спілкування.

Нижче наведено основні методи спілкування в бізнесі:

1. Особисте (віч-на-віч) ділове спілкування. Особисте спілкування є найпоширенішим і бажаним методом ділового спілкування. Як правило, це зустрічі чи конференції, які є форматом спілкування віч-на-віч.
2. Спілкування за допомогою системи електронної пошти. Електронна пошта стала найбільш широко використовуваною системою зв’язку в будь-якому бізнесі. Завдяки функції надсилання та отримання маси або кількох повідомлень одночасно електронна пошта вважається одним із переважних методів ділового спілкування.
3. Веб-конференції. У методі веб-конференцій ділового спілкування Інтернет використовується для спілкування під час зустрічей, конференцій, презентацій, семінарів і навчання. Він включає такі функції, як

обмін файлами, екранами, спілкування в режимі реального часу, записування тощо.

4. Письмове спілкування. Письмове ділове спілкування є офіційною та детальнішою формою спілкування, ніж інші методи. Різні засоби письмового спілкування включають офіційні листи, брошури, плакати тощо.
5. Інші методи. Існують інші методи ділового спілкування, наприклад система обміну миттєвими повідомленнями. Ця технологія проста у використанні, оскільки можна легко спілкуватися з людьми під час роботи поза межами підприємства та вести розмови, не чекаючи так довго.

Важливість ділового спілкування в організації можна побачити в наступному:

1. Допомогає підвищити продуктивність. Ефективне ділове спілкування підвищує продуктивність персоналу, покращуючи командну роботу.

2. Допомогає збільшити кількість клієнтів. Клієнти є важливою частиною будь-якого бізнесу, і ефективне ділове спілкування може сприяти залученню нових клієнтів і утриманню поточних клієнтів.

3. Покращує ділове партнерство. Ділове спілкування також покращує партнерство в бізнесі. Воно відіграє важливу роль у роботі із зовнішніми бізнес-клієнтами або постачальниками.

4. Сприяє інноваціям у бізнесі. Ефективне ділове спілкування сприяє інноваціям у бізнесі, а також допомагає працівникам відкрито висловлювати свої ідеї та пропозиції.

5. Обмін інформацією. Ділова комунікація необхідна організації для обміну інформацією з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами. Це допомагає ефективно досягати поставлених цілей.

6. Підготовка планів і політики. Завдяки ефективній діловій комунікації організації можуть правильно розробляти свої плани і політику. Для підготовки цих планів і політики потрібна відповідна інформація. Завдяки спілкуванню різні менеджери отримують інформацію надійними каналами.

7. Виконання або реалізація планів і політики. Щоб своєчасно запровадити або виконати підготовлені політики і плани, керівники повинні повідомити про це всій організації.

8. Підвищення ефективності співробітників. Ефективне ділове спілкування відіграє ключову роль у підвищенні ефективності персоналу. За допомогою комунікації співробітникам описуються різні плани та політики, важливі проблеми, цілі організації тощо, що покращує їхні знання та робить їх ефективними для ефективного виконання завдань.

9. Досягнення цілей. Завдяки ефективному діловому спілкуванню співробітники стають уважними та продуктивними у виконанні своєї роботи, що призводить до своєчасного виконання завдань та легкого досягнення цілей.

10. Допомога у вирішенні проблем або питань. Через різні канали зв'язку менеджери отримують інформацію про різні рутинні та нестандартні пробле-

ми, і на основі цього вони можуть вжити необхідних заходів для вирішення цих проблем.

11. Полегшує прийняття рішень. Для прийняття ефективних рішень потрібна актуальна інформація. Використовуючи ефективну комунікацію, менеджери можуть отримувати інформацію з різних джерел і використовувати її для прийняття правильних рішень.

12. Покращує виробничі стосунки між працівником і керівництвом. На робочому місці між працівниками та адміністрацією є виробничі стосунки. Успіх будь-якого бізнесу залежить від здорових виробничих відносин. Чималу роль у збереженні гармонії в цьому відіграє ділове спілкування.

13. Допомогає в просуванні бренду та продукту/послуги. У сучасному конкурентному бізнес-середовищі багато компаній пропонують подібні види продуктів або послуг. Щоб добре продавати свою продукцію, компаніям потрібна краща комунікація для ефективного просування продуктів і послуг.

14. Зменшує ймовірність конфліктів. Завдяки ефективній комунікації різні ділові сторони можуть легко обмінюватися інформацією. Завдяки цьому між ними стає менше конфліктів, суперечок, суперечок.

15. Підвищує рівень задоволеності співробітників. Ефективна комунікація, яка є чесною та прозорою, створює кращі взаємні зв'язки та розуміння між співробітниками та керівництвом.

16. Підвищує лояльність співробітників. Завдяки ефективній діловій комунікації працівники час від часу добре інформуються про свою роботу. Крім того, працівники отримують подяку, винагороду як у грошовому, так і в негрошовому вираженні за кращу роботу.

17. Підвищує ефективність менеджерів і веде до ефективного лідерства. Ефективне ділове спілкування призводить до підвищення операційної ефективності менеджерів. За допомогою прозорого спілкування керівники можуть безперешкодно виконувати різні управлінські функції, такі як планування, керівництво, організація, контроль тощо.

18. Належне функціонування різних відділів. Якщо інформація безперервно та ефективно обмінюється між відділами та всередині відділів, тоді різні відділи будь-якого бізнесу, такі як бухгалтерія, фінанси, закупівлі, операції, кадри, ІТ, виробництво тощо можуть виконувати свої функції та завдання точніше та своєчасніше.

Отже, розвиток бізнес-комунікацій сприятиме ефективній взаємодії компанії з внутрішнім та зовнішнім бізнес-середовищем в контексті забезпечення конкурентоспроможності в умовах, що змінюються.

## Література

---

1. *Замроз М. В., Даниленко Ю. М.* Зовнішні бізнес-комунікації банку як інструмент підтримки репутації в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8270>.
2. Тренди в корпоративних комунікаціях 2020. *Розповідає Оксана Тодорова*. URL: <https://eventukraine.com/success/oksana-todorova-korporativni-komunikacii-v-dii/>.

---

## **КУЛЬТУРНО-ПІЗНАВАЛЬНИЙ ТУРИЗМ У РУМУНІЇ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

---

Румунія — найпрекрасніша країна Південно-Східної Європи, країна Карпат, Чорного моря і Дунаю. Країна володіє найбагатшими природно-кліматичними ресурсами, історичними і культурними цінностями, що дає їй всі шанси на успішний розвиток туристичного бізнесу. Пріоритетна увага повинна бути приділена пізнавальному, історико-культурному і розважальному туризму. Хороші перспективи має Румунія також для розвитку екологічного і пляжного туризму.

У цей час туристи практично не володіють інформацією про туристський бізнес Румунії. Надто рідко можна зустріти гідні публікації про культурно-історичний потенціал Румунії в журналах туристської спрямованості. І, нарешті, самопрезентація Румунії на міжнародному туристському ринку також слабо організована. Про це свідчить той факт, що один з перших туристських ярмарків в Румунії був організований лише в 2001 р. Причому в експозиції були представлені лише декілька фірм. На латвійському ринку румунський туристський продукт пропонують далеко не всі оператори внаслідок специфічних особливостей країни подорожі.

Таким чином, основна задача полягає в тому, щоб:

- вивчити проблеми туристичного бізнесу Румунії;
- описати географічне положення, рельєф, кліматичні і екологічні особливості країни, а також визначні культурно-історичні пам'ятки Румунії;
- встановити можливі напрями туризму.

### *Проблеми розвитку туризму в Румунії*

Східна Європа, незважаючи на наявність тут багатоманітних рекреаційних і пізнавальних ресурсів, по розвитку туризму значно відстає від Західно-європейського регіону, що пояснюється наступні чинниками:

1. В країнах Східної Європи процес переорієнтації туристської індустрії від планового господарства до ринкового протікає повільно.
2. Туристська інфраструктура, а також рівень сервісу країн Східної Європи по багатьох показниках не відповідає сучасним міжнародним вимогам і стандартам, прийнятим в Західній Європі.
3. Нестача реклами туристського продукту багатьох східноєвропейських країн на західному ринку.
4. Відносно невисока купівельна здатність основної маси населення ряду країн Східної Європи стримує зростання туристського потоку з цих країн.

5. По прийому гостей зі східноєвропейських країн успішно конкурують між собою такі традиційно туристські країни, як Греція, Туреччина, Кіпр, Мальта, Єгипет, Іспанія і т. д.

6. Негативний імідж Східної Європи в зв'язку з конфліктом в країнах колишньої Югославії.

Географічне розташування — Румунія розміщена у центрі Європи. На півночі і сході межує з Республікою Молдова (450 км) і Україною (169 км), на північному заході — з Угорщиною (443 км), на південному заході — з Югославією — Сербією і Чорногорією (476 км), на півдні — з Болгарією (608 км). На південному сході омивається Чорним морем.

#### *Рельєф*

Близько 30 % загальної площі — гори, 37 % — пагорби і плато, 33 % — рівнини. У північних і центральних районах розташовані Східні Карпати (максимальна висота — 2000 м) і Південні Карпати (найвища точка — гора Молдовяну, 2544 м), які утворюють кільцеподібну структуру. На заході — середньовисотні Західні Румунські гори (Апусені).

Клімат в Румунії помірний континентальний, на сході переважає морський. На рівнинах середні температури січня від 0 °С до -5 °С, в горах до -10 °С з короткочасними мінімумами до -30° в рік на рівнинах, в горах — до 1500 мм. Навесні переважають прохолодні ночі і теплі дні. Літо тепле, з сонячними днями. Самі гарячі області влітку — Південь і Схід Румунії. Температура завжди більш прохолодна в горах. Жарке літо з великою кількістю сонячних днів, кількість осадків помірне, холодна зима з рясними снігопадами в горах. Осінь суха і прохолодна. Зими можуть бути холодними, особливо в горах. Сніг в Карпатах лежить з грудня по квітень. Рясні снігопади можуть пройти по всій країні, з грудня до середини березня. Однак, спостерігаються істотні відмінності клімату між різними областями Румунії.

Екологічні проблеми країни — один із найактуальніших чинників в цей час, здатних несприятливо відобразитися на розвитку туризму, особливо на, так званому, сільському туризмі.

Забруднення атмосферного повітря і води промисловими відходами — серйозна екологічна проблема в центральній частині Румунії, і Джурджу, на півдні. Бухарест, столиця, також має серйозні проблеми із забрудненням повітря. Велика частина промислових стоків країни впадає в систему ріки Дунай, роблячи воду небезпечною для питва і загрожуючи різноманітним екосистемам дельти Дунаю. Її озера і болота є будинком для сотень видів птахів і безлічі риб і рептилій, багато які з яких знаходяться під загрозою зникнення.

Румунія вже почала інвестувати в екологічно чисті енергії, такі як енергія сонця, вітру і гідроенергетику. Крім того, декілька проєктів по використанню геотермальної енергії вже були реалізовані в країні.

Румунія має серйозні проблеми, пов'язані зі зміною клімату в формі торнадо, повеней і опустелювання. У країні були записи випадкового торнадо кінця 19 віку, але в останні декілька років число торнадо побило всі попередні рекорди: 9 торнадо менш ніж за рік у 2005 році. Повені в Румунії також стали частими і рясними, що забрало багато життів і спричинило тисячі евакуацій.

Ще один серйозний вплив змін в глобальному режимі клімату — посухи. Синоптики передбачають, що румунський регіон Добруджія перетвориться на пустелю протягом наступних 100 років.

Пам'ятки Румунії — це чудова колекція пам'яток історії, культури та архітектури, а також чудових природних об'єктів. Країна має багату середньовічну спадщину, що включає приголомшливі замки, старовинні церкви, красиві старі міста і симпатичні села. Одним з найцікавіших регіонів Румунії є Трансільванія, розташована в центральній частині країни. Вона претендує на унікальну культурну та архітектурну спадщину, будучи домівкою для майже 200 саксонських сіл, церков і укріплень, побудованих між XIII і XV століттями. Сім з укріплених саксонських церков є унікальними пам'ятками минулого і зараховані до списку об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО.

Володіючи найбагатшими природно-кліматичними ресурсами і невичерпним історико-культурним потенціалом, Румунія має всі шанси на успішний розвиток туристського бізнесу. При цьому, пріоритетна увага повинна бути приділена розвитку пізнавального, історико-культурного, розважального, і пригодницького туризму. Непогані перспективи має Румунія для організації і розвитку екологічного і приморського пляжного туризму. Але всі ці переваги румунського туризму зводяться до того, що поки зберігається ситуація, яка в країні є нестабільною в соціально-економічному плані, а також де присутній недостатній розвиток туристської і рекреаційної інфраструктури, це не буде відповідати потребам досвідченого західноєвропейського туриста.

## Література

---

1. [http://4ua.co.ua/sport/sb2ac78a5c43a89421306d37\\_0.html](http://4ua.co.ua/sport/sb2ac78a5c43a89421306d37_0.html)
2. <https://pidru4niki.com/91587/pravo/rumuniya>
3. <https://mandry.club/krainy/rumuniya/>

## **СКИБА Ганна Іванівна**

---

*кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

---

Розвиток цифрової економіки в нашій країні і у світі здійснюється швидкими темпами, розповсюджуючи свій вплив абсолютно на всі сфери, не винятком є і бухгалтерський облік. Сьогодні бухгалтерський облік зазнає змін, які передбачають інноваційні процеси створення, зберігання та передачі інформації. Проте слід зазначити, що існуюча в нашій країні методологія бух-

галтерського обліку не завжди відповідає нинішнім реаліям, що спричиняє появу ряду проблем із впровадженням цифрових рішень. Перспективним інструментом виконання цих завдань у сучасній практиці постає цифровізація процесів бухгалтерського обліку та формування звітності підприємства.

Мета дослідження — обґрунтувати необхідність розвитку цифровізації та вивчити сучасні тенденції та перспективи використання цифрових інструментів для становлення і розвитку сталого обліку і звітності підприємств.

В умовах активної реалізації глобальної концепції сталого розвитку бухгалтерський облік перетворюється на найважливіший інструмент її успішного впровадження в практику бізнесу, що неможливо в сучасних умовах без урахування тенденцій цифровізації економіки та суспільства [2].

Облік сталого розвитку є формою функціонування, яка визначається головною стратегією діяльності компанії, а також інструментом діяльності, що забезпечує дію на компанію, бізнес-середовище, підприємств-конкурентів, партнерів, інвесторів та інших стейкхолдерів. Проте, класична концептуальна база не поширюється на нефінансову кількісну оцінку, соціальну або екологічну сферу. В міру розповсюдження сталого господарювання удосконалюватиметься й сталий облік, котрий відбивається у нових бізнес-моделях та додаткових формах фінансової звітності компаній, зокрема: екологічні та соціальні звіти, звіти зі сталого розвитку. Компанії вживають таку інтегровану звітність для створення сучасних інклюзивних моделей бізнесу, нарощування іміджевого капіталу та пошуку додаткових джерел фінансування.

Сталий облік має забезпечити повне задоволення потреб користувачів інформації у фінансових і нефінансових показниках діяльності, звести до єдиної фінансової звітності набір звітів, які сьогодні є частково обов'язковими, а частково складаються суб'єктами господарювання на добровільних засадах. Це передбачає формування набору звітів (фінансових і нефінансових) в єдину інтегровану систему, яка буде універсальною та зрозумілою для всіх користувачів за форматом представлення даних та їх інтерпретації [2; 3].

Використання цифрових технологій в бухгалтерському обліку значно підвищує його ефективність. Бухгалтер може отримати необхідні результати за короткий проміжок часу, не вдаючись до ручної вибірки. Сьогодні в бухгалтерському обліку ключовим інструментом роботи з інформацією є індивідуальний комп'ютер з активним застосуванням автоматизованих систем обліку. Активне впровадження електронного документообігу передбачає цифровий формат усіх документів. Їх можна зберігати в хмарному середовищі, одержуючи доступ до даних через спеціальні веб-програми.

Доцільно виділити такі етапи цифровізації облікових процесів в умовах сталого розвитку:

1. Підготовчий етап допускає встановити суцільну мету та локальні завдання, охарактеризувати обсяги та обмеження реалізації, насамперед технологічні. Впровадження потребує коригування структури, інформаційних потоків між підрозділами, внутрішніх стандартів та положень бухгалтерського обліку.

2. Етап впровадження — передбачає отримання синергічного ефекту від використання організаційної структури та документообігу, раціоналізації взаємодій в системі бухгалтерського обліку з деталізацією його положень і стандартів. При цьому підвищується прозорість та керованість, забезпечується оперативне коригування відхилень та окремих елементів під час реалізації проєкту ІТ-модернізації.

3. Етап застосування — характеризується поєднанням професійних аспектів обліку та ІТ-інфраструктури, описує задуми у вирішенні проблем шахрайства, перекручення інформації про економічну реальність, задоволення інтересів окремих користувачів у якісній інформації щодо внутрішніх та зовнішніх процесів суб'єкта управління.

Наразі цифровізація обліку тільки набирає розповсюдження, а переважними її продуктами є спеціалізовані мобільні сервіси, електронні таблиці, а також формування цифрової звітності. Цифрова економіка в обліку має низку переваг: можливість працювати дистанційно, ведення процесів бухгалтерського обліку автоматизовано, підвищення рівня продуктивності праці, використання удосконалених інформаційних технологій, зменшення документообігу, зниження собівартості виробництва підприємства. Разом з тим, Рада з міжнародних стандартів аудиту (IFAC) наразі звертає увагу на чергові недоліки цифрового обліку та звітності: вагомі витрати на використання; незгодженість методичних підходів та загальної таксономії цифрової фінансової звітності, зокрема, зі сталого розвитку; невисока ступень інтегрованості у порядок єдиної цифрової платформи звітності фінансових структур (банків, бірж, які застосовують звітність як передумову допуску підприємства на фінансові ринки); невисокий валовий попит на цифрову звітність підприємств; закономірність чергової більш близької кооперації та узгодження цифрового обліку і звітності із аудиторськими та страховими компаніями; нерозвиненість спеціалізованих цифрових платформ, які б нині могли у повній мірі вдоволити інформаційно-технологічні вимоги сталого бухгалтерського обліку і звітності.

Цифровізація бухгалтерського обліку являє собою здатність активізації процесів гармонізації та уніфікації бухгалтерського обліку та фінансової звітності, шляхом якої плавно рухається національна система. Імплементация (впровадження) цифрових інструментів, які об'єднані загальною глобальною метою досягнення цілей сталого розвитку, інтегрує національну систему обліку та звітності в глобальний простір, наближає її до провідної практики обліку та використання даних, сприяє трансформації організаційних структур управління відповідно до ключових тенденцій та вимог світового соціально-економічного співтовариства [1].

Враховуючи сформульовані вище раціональні положення, основні переваги технологій цифрового обліку полягають у наступному:

- полегшення звичного виробництва і розширення функцій віртуального осередку;
- поліпшення методів структури стратегії ведення бізнесу з урахуванням позицій цифровізації основних процесів, приміром інструментарію застосування обліку;

- оптимізація та полегшення цифрових платформ для роботи бухгалтерського апарату;
- мінімізація похибок у обчислювальних розрахунках апаратом бухгалтерії підприємства;
- скорочення часу виконання бухгалтерією трудомістких завдань.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що сфера бухгалтерського обліку є однією з перших за глобальною автоматизацією процесів управління та найбільш перспективною з точки зору подальшої цифровізації.

Формування єдиних інформаційно-аналітичних платформ, складання звітів сталого бізнесу стають необхідною аналітичною основою для досягнення цілей сталого розвитку як у національному, так і в глобальному масштабі. Цифрові засоби обліку та звітності стануть необхідним підґрунтям для інтеграції учасників глобальних процесів сталого розвитку, що дозволить об'єднати національні зусилля та вирішити життєво важливі соціальні завдання для всього світу для забезпечення гідного рівня якості життя нинішніх і майбутніх поколінь.

## Література

---

1. Гуцаленко Л. В., Марчук У. О. Інтегрована звітність — концепції та парадигми обліку в досягненні цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. № 7.
2. Крюкова І. О., Руденко С. В., Накісько О. В. Цифровізація як інструмент забезпечення сталого обліку. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2022. Вип. 77. С. 178–184.
3. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: підручник / І. Л. Якименко, Л. П. Петрашко, Т. М. Димань, О. М. Салавор та ін. К.: НУХТ, 2022. 337 с.

**СОЛОМАХА Валерія Юріївна**

---

*здобувачка вищої освіти групи С – 8 -20 –Б1М (4,0з)*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЕЛЕМЕНТИ

---

Внутрішнє середовище підприємства визначається внутрішніми чинниками, тобто ситуаційними рушійними силами. Основними ситуаційними елементами внутрішнього середовища туристичного підприємства є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси. Ці змінні зазвичай є результатом управлінських рішень, тобто характеризують виробничий цикл і потребують уваги з боку керівництва.

Проектування елементів внутрішнього середовища відбувається з огляду на специфіку сфери надання туристичних послуг, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання. Система управління при формуванні внутрішнього середовища туристичного підприємства має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких функціонує суб'єкт господарювання.

Деякі ситуаційні елементи внутрішнього середовища стають бар'єрами у функціонуванні туристичного підприємства, тому керівництво має врахувати їх у своїй роботі (бар'єр стосунків з підлеглими, передача знань і досвіду). У туризмі трапляється і такий бар'єр, як завищені вимоги до працівників щодо знання туристичного продукту, тобто керівник очікує від підлеглих глибоких знань зон відпочинку, традицій, що набуваються лише з досвідом.

Для ефективного господарювання туристичне підприємство має сформулювати загальні цілі. Ціль — це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи). Загальні цілі розробляються на основі місії підприємства (чітко окреслена його причина існування). Так, у закладах розміщення місією є задоволення потреб споживачів у тимчасовому проживанні й одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку. Цілі розробляються вищим керівництвом підприємства і доводяться до кожного підрозділу (служби). Виходячи із загальних цілей, кожний підрозділ (служба) розробляє власні (локальні) цілі для досягнення загальних.

Ефективна діяльність туристичного підприємства неможлива без спеціалізованого поділу праці, за яким кожний вид роботи доручається тим фахівцям, котрі можуть її зробити краще, ніж інші. Результатом вертикального і горизонтального поділу праці є структура організації.

*Структура підприємства* — Логічне співвідношення рівнів управління і функціональних одиниць, побудованих у такій формі, яка дає змогу найбільш ефективно досягати цілей. Формування структури туристичного підприємства зумовлено багатьма чинниками: туристичною спеціалізацією, розмірами, масштабами діяльності, стратегією тощо.

*Технологія* має вирішальне значення у процесі формування і надання туристичного продукту, забезпечуючи його конкурентоспроможність. Однак вибір технології доцільно здійснювати з огляду на вимоги того сегмента, для якого працює туристичне підприємство.

*Завдання* — це певна робота, серія робіт або частина роботи, що має бути виконана заздалегідь встановленим способом у визначений термін. З технічного погляду завдання адресовані посаді, а не працівникові, що її обіймає. Завдання традиційно поділяють на три категорії. Це робота з людьми, предметами (машинами, обладнанням, інструментами) та інформацією.

*Ресурси* — це природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані за потреби для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів. Йдеться про ресурси, якими володіє туристичне підприємство, але ще не використовує для своєї діяльності. Основними ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є такі:

- трудові (робоча сила);
- матеріальні (сировина, матеріали, комплектуючі тощо);
- фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції);
- інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, повідомлення тощо);
- технологічні (техніка, прийоми, технологія);
- енергетичні (паливо, мастила тощо).

Стрижнем внутрішнього середовища підприємства є *Трудові ресурси*. Якщо донедавна конкурентна боротьба підприємств була зосереджена у сфері технічного прогресу, вдосконалення технологій, організаційних структур, маркетингу, то нині до найважливіших чинників економічного успіху належить ефективне управління персоналом. Успіх туристичного підприємства залежить від того, хто і як надає туристичні послуги, від сформованого у працівників ставлення до праці, до своєї організації.

Щоб оцінити внутрішнє середовище туристичного підприємства використовують такі показники:

1. Загальні характеристики туристичного підприємства (імідж туристичного підприємства, конкурентоспроможність, рівень спеціалізації, капітало-, трудомісткість, місцезнаходження та ін.).

2. Матеріально-технічна база.

3. Сфера маркетингу (маркетингові стратегії, розміри сегментів ринку, рівень продажу, структура та кількість продукції, витрати на дослідження ринку тощо).

4. Сфера виробництва (стан матеріально-технічної бази, виробничі потужності та їх завантаження, рівень оновлення устаткування, ефективність виробництва тощо).

5. Сфера фінансів (ліквідність, розміри заборгованості, прибутковість, рівень реінвестування, обсяги та напрями інвестицій тощо).

6. Характеристика організації та управління (технологія управління та специфіка побудови апарату управління та інформаційних систем, норми, правила, процедури, розподіл прав і обов'язків, система контролю діяльності фірми, техніко-організаційний рівень виробництва тощо).

7. Сфера персоналу (структурні рівень кваліфікації персоналу, система заробітної плати та рівень доходів робітників, можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів).

8. Характеристика рівня організаційної культури (трудова дисципліна, мораль, атмосфера та клімат у колективі).

Крім наведених чинників, кожна туристичне підприємство для аналізу власного внутрішнього середовища має використовувати і систему інших чинників, що відображають особливості її діяльності.

## Література

---

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Вид-во ЦУЛ, 2013. 396 с.

2. *Заставний Ф. Д.* Навч. посіб. / за ред. проф. Ф. Д. Заставного. К.: Знання, 2014. 575 с.
3. *Кифяк В. Ф.* Організація туризму. Чернівці: Книги-XXI, 2008.
4. *Кудла Н. Є.* Менеджмент туристичного підприємства: підручник. К., 2012. 343 с.
5. *Мильнер Б. З.* Теорія організацій: курс лекцій. М., 2013. 335 с.

**СУЩУК Ольга Анатоліївна**

---

*здобувач вищої освіти*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**СКИБА Ганна Іванівна**

*науковий керівник, кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри обліку і оподаткування*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **ОБЛІК ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ У ПОЛІГРАФІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

---

В умовах ринкової цифрової економіки виникає необхідність ґрунтовної переорієнтації системи оцінювання функціонування сучасних суб'єктів господарювання різних форм власності. Суттєвою мірою вирішення поставлених завдань ефективного розвитку та економічного зростання підприємств поліграфії залежить від системи удосконалення управління витратами виробництва та собівартістю продукції друку.

Нинішня система бухгалтерського обліку повинна активно бути спрямована на: успішне забезпечення реального використання ринкових інструментів та базуватися на ефективній системі управління витратами; обґрунтований єдиний підхід до вирішення завдань, насамперед, обліково-економічних незалежно від рівня управління; перспективу управління витратами на різноманітних етапах виробничого циклу; використання ефективних методів оптимізації витрат; швидке відображення економічної інформації; використання нової техніки та передових технологій. У зв'язку з цим постає необхідність безкомпромісної зміни виробничого механізму, що регулює економічні процеси. Це зумовило створення якісно-нової системи управління, оновлення змісту та методології бухгалтерського обліку витрат на виробництво друкованої продукції та контролю цього процесу.

Значний внесок у вирішення проблем обліку виробничих витрат підприємств поліграфії зробили як вітчизняні так і зарубіжні вчені-дослідники, зокрема: Бутинець Ф. Ф., Валуєв Б. І., Воронкова В. Я., Гуцайлук З. В., Ісако-

ва М. Є., Лінник В. Г., Мних Є. В., Пушкар М. С., Сопко В. В., Ткаченко Н. М., Чепурін В. О., Чумаченко М. Г., Шкарабан С. І. та інші науковці. Зважаючи на те, що певні аспекти економічного змісту, методики обліку, порядку формування та розподілу виробничих витрат у підприємствах поліграфії наразі лишаються дослідженими недостатньо, а також носять проблемний характер, вважаємо за доцільне більш детально обґрунтувати економічний зміст та теоретичні основи формування цих витрат. У зв'язку з цим, в сучасних умовах цифровізації бізнесу, необхідно створити таку систему обліку виробничих витрат, яка б задовольняла потреби користувачів облікової інформації, а головне – потреби управління.

Процес трансформації системи бухгалтерського обліку в ринкове цифрове середовище поліграфічних підприємств є неадекватним сучасним вимогам. До ключових гальмуючих чинників доцільно віднести:

- використання застарілих інструктивно-методичних матеріалів з організації обліку витрат на виробництво продукції поліграфії;
- невідповідність діючим правилам регулювання відображення витрат у чинній нормативній та правовій базі;
- недосконалість первинних документів з обліку собівартості продукції друку;
- несумісність специфіці виробництва поліграфії номенклатури статей обліку витрат;
- відсутність належного нормування витрат за статтями, що обмежує контрольні функції обліку за місцями виникнення витрат та за центрами відповідальності;
- низька ефективність автоматизованих процесів обробки облікової інформації.

За таких обставин недостатня вивченість проблем обліку собівартості продукції та необхідність їх вирішення з урахуванням вимог Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в ринкових умовах діяльності поліграфічних підприємств зумовили вибір теми дослідження, мету, завдання та її основні напрямки.

Метою дослідження є удосконалення методичних та організаційних основ обліку собівартості продукції друку на підприємствах поліграфії для забезпечення їх ефективного функціонування в умовах ринкових відносин та цифровізації бізнесу.

Сьогодні багато економістів дотримуються думки, що створення адаптивної системи обліку витрат у форматі фінансового та управлінського обліку забезпечить ефективність аналітичних та прогнозних інструментів, здатних підвищити ефективність управління елементами витрат суб'єкта господарювання, сприятиме визначенню ефективних заходів щодо здешевлення продукції та, відповідно, впливу на посилення конкурентоспроможності підприємств, приміром поліграфічної галузі.

Облік витрат на вітчизняних підприємствах, незалежно від організаційно-правової форми та виду їх діяльності, регулюється нормами НП(С)БО 16 "Витрати" [3] та рядом інших нормативно-правових актів, що регулюють

організацію бухгалтерського обліку в Україні. Однак, як зазначається в тематичній літературі, узагальнена інформація, наведена в цьому стандарті, не дає змоги повністю структурно представити витрати поліграфічного підприємства з урахуванням специфіки його діяльності. У зв'язку з цим на деяких поліграфічних підприємствах деталізація синтетичних рахунків витрат здійснюється шляхом створення нових субрахунків, які б давали адекватну облікову інформацію про весь технологічний процес. Враховуючи те, що облікові процеси, пов'язані з витратами, повинні бути комплексно відображені, підприємству необхідно, крім існуючого фінансового та податкового обліку, організувати управлінський облік.

Розробка системи управлінського обліку для конкретного підприємства є трудомістким і дорогим процесом, що потребує значних фінансових вкладень — початкових на розробку, впровадження постійних операційних витрат на використання цієї системи. Такі витрати зумовлюють зростання собівартості продукції в цілому та питомої ваги проміжних витрат. Крім того, у світовій практиці не існує методики, за якою можна було б оцінити ефект від впровадження системи управлінського обліку, а тому підприємства впроваджують таку систему в повному форматі дуже обмежено. Таким чином, проблема інформаційно-аналітичного забезпечення оптимізації та мінімізації витрат на багатьох підприємствах вирішується менш витратними методами, виходячи з їх фінансових можливостей, стратегічних цілей, структури управління, загального формату інформаційної системи підприємства тощо. У кризовий період необхідні радикальні дії з боку поліграфічного підприємства, які мають бути спрямовані на споживача: участь підприємства у масових заходах, книжкових форумах (завоювання споживача чи створення умов, які б сприяли зростанню) попиту на продукцію в майбутньому, що вимагає додаткових витрат. Зростання таких загальновиробничих витрат потребує розробки методичних положень щодо їх розмежування між суміжними періодами (витрати діяльності, витрати майбутніх періодів) з метою об'єктивного визначення рентабельності або свідомого субсидування окремих видів збиткової на даний момент продукції [1].

Характер обліку витрат на поліграфічних підприємствах повинен враховувати обсяг індивідуальних замовлень (тиражів), рівень організації виробництва, асортимент продукції друку. Специфіка технологічних особливостей поліграфічного виробництва, і, відповідно, бухгалтерського обліку включає витрати на наймання персоналу (облік витрат на оплату праці — авторський гонорар, гонорар за художні та графічні роботи тощо). Так само, як специфічний можна відзначити такий обліковий аспект, як групування загальновиробничих витрат видавництва та їх розподіл (витрати на редакцію, витрати на художньо-графічне оформлення видань, сплачені стороннім організаціям). Зазначені особливості пов'язані з тим, що розрахунок собівартості продукції друку необхідний для кожного конкретного видання (асортименту видавничої продукції).

Для поліграфічного підприємства оптимальний метод обліку витрат і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) переважно базується

на позадоговірному обліку з використанням елементів нормативного методу. На кожне замовлення поліграфічного підприємства відкривається аналітична картка обліку витрат, у якій зазначаються тираж, обсяг і формат друкованого видання, операції з його виготовлення, планова собівартість тощо. Дані в картці повинні збігатися з даними друкованого видання, первинних документів і відображаються на рахунку 23 “Виробництво” до завершення робіт за цим замовленням.

Прямі витрати на поліграфічні роботи включають витрати на виготовлення друкарських форм, зокрема ілюстративних, набір рукопису (у разі, коли це виконує поліграфічне підприємство), поліграфічні витрати, витрати на брошурно-палітурні та обробні роботи. До прямих матеріальних витрат належать витрати на папір і палітурні матеріали. Для друкарні, де асортимент матеріалів, що використовуються у виробництві, досить різноманітний, оптимальним методом оцінки матеріалів при їх витраченні є метод середньозваженої собівартості.

Розрахунок витрат на поліграфічні роботи може здійснюватися різними способами: розрахунок витрат на кожне окреме видання; на основі типових калькуляцій окремих груп (серій) видань; коригування звітних даних за попередній період. В сучасних умовах жорсткої конкуренції в поліграфічній галузі для забезпечення ефективного контролю за матеріальними витратами вочевидь необхідно застосовувати методи документального оформлення відхилень від норм та інвентаризації з відображенням відхилень в системі обліку. Інвентарний метод доцільно застосовувати для матеріалів, використання яких не нормується, або за наявності недосконалої системи нормування. Контроль за витратою паперу для друку та використанням інших виробничих запасів має ефективно здійснюватися методом документального оформлення відхилень від норм, за яким складається додатковий сигнальний документ на понаднормовий відпуск.

Внаслідок стрімкого впровадження в технологію поліграфічного виробництва новітньої електронно-обчислювальної техніки виникла об’єктивна необхідність перегляду методів формування, обробки та подання облікової інформації про собівартість і рентабельність окремих видів і груп продукції поліграфії. Важливою складовою удосконалення обліку витрат на поліграфічних підприємствах є розробка адекватних технологічним особливостям галузі “Методичних положень калькулювання собівартості поліграфічної продукції”, що дозволить в методиці бухгалтерського обліку підприємства сформулювати систему додаткових аналітичних рахунків (субрахунків), здатних забезпечити більш об’єктивне визначення собівартості та рентабельності окремих видів продукції поліграфії та запасів.

## Література

---

1. *Барановський Н. І.* Облік і контроль витрат виробництва на поліграфічних підприємствах України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.04. Терноп. держ. екон. ун-т, 2005. 21 с.

2. *Кравчук О., Єгорова Ю.* Облік виробничих матеріальних витрат. *Головбух.* 2010. № 8(679). С. 33–36.
3. НП(С)БО 16 “Витрати”. Затверджене Наказом МФУ від 31.12.1999 р., № 318. Из змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства фінансів від 11.12.2006 р., № 1176.

**ТАБАЧЕНКО Данил Аркадійович**

*аспірант Навчально-наукового інституту управління економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

---

## **УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ В ТУРИЗМІ ЯК ЗАСОБИ РОЗВИТКУ ЗДОРОВ'Я ТА БЕЗПЕКИ СУСПІЛЬСТВА**

---

На розвиток туризму в світі здійснюють вплив науково-технічний прогрес, підвищення якості життя населення, збільшення тривалості вільного часу, відпусток, економічна і політична стабільність і ряд інших чинників.

Десятиліття глибоких змін і перетворень, що значно змінили політичні, соціально-економічні умови і духовне життя нашої країни запам'ятається тим, що визначена нова система цінностей і покладено початок вироблення стратегії розвитку України в новому тисячолітті. Народжується нове, орієнтоване на здоров'я суспільство, яке вимагає від кожної людини володіння сучасними знаннями, професійними навиками, культурою мирного існування.

Здоров'я населення є ключовою проблемою нашої країни. Її витоки лежать, практично, у всіх сферах життя і діяльності держави і найбільш яскраво виявляються в кризовому стані систем охорони здоров'я і соціального захисту населення, стрімкого зростання споживання алкоголю і наркотичних речовин. Наслідками цього глибокого системного процесу є різке скорочення народжуваності та середньої тривалості життя, погіршення здоров'я людей, деформація демографічного і соціального складу суспільства, підрив трудових ресурсів як основи розвитку виробництва, ослаблення фундаментального осередку суспільства — родини.

Такий розвиток демографічних процесів обумовлює зниження етичного, духовного і творчого потенціалу суспільства. Проте необхідно відзначити, що, не дивлячись на серйозність вказаних проблем, фактично не зроблено жодних серйозних дій. В результаті, ми спостерігаємо розвиток процесу деградації та руйнування генофонду народів України. Так, наші державні керівники по охороні здоров'я наводять дані про те, що за останні п'ять років, зросло число насильницьких смертей — від нещасних випадків, отруєнь, травм — в 1,8 разу, від отруєнь алкоголем в 2,7 разу. У доповідях про розвиток людського потенціалу в Україні за 2021 рік наведені наступні факти:

- знижується кількість реєстрованих браків, зростає кількість розлучень;
- зростає частка позашлюбних народжень;

– продовжує знижуватися чисельність населення;  
– змінилася система цінностей і пріоритетів українців (охорона здоров'я і, тим більше, здоровий спосіб життя займають одне з останніх місць, наприклад, мати можливість забезпечити дітям хорошу освіту віддають перевагу 31,8 %, проти 1,7 % що віддають перевагу можливості вести здоровий спосіб життя) [4, с. 48].

В цілях виходу з цієї складної ситуації, забезпечення національної безпеки, захисту культурної, духовно-етичної спадщини, історичних традицій і норм суспільного життя нові доктрини здорового способу життя повинні включати такі найважливіші складові, як: освіченість, турботу про власне здоров'я, потребу в творчій праці, духовність і чисте навколишнє середовище. Саме розвитку цих цінностей, а особливо – поліпшенню здоров'я і безпеки суспільства сприяє розвиток туризму.

Таким чином, здоровий спосіб життя представлений як цілісна система життєвих цінностей людини. При цьому фіксується активна життєва позиція суспільства по відношенню до свого здоров'я. Об'єднання зусиль суспільних і державних владних структур дають перші реальні результати – робота по формуванню здорового способу життя увійшла до повсякденного життя освітніх установ, трудових колективів. Нам необхідно забезпечити збереження свого великого культурного надбання, історичної спадщини.

Вирішенню цієї проблеми також сприяє туризм. Особливої уваги вимагає пропаганда національних культур народів України і розповсюдження досвіду роботи з пропаганди діяльності творчих, громадських колективів дітей, молоді, національних общин на благо людини, народу і держави.

## Література

---

1. Закон України “Про туризм”: За станом на 20 січня 2003 р. / Верховна Рада України. К.: Парламентське вид-во, 2003. 20 с.
2. Головащенко О. В. Туризм як соціальне явище і його розвиток в Україні. *Нова парадигма*: альманах наук. пр. Вип. 17. Запоріжжя: Вид-во ЗДУ, 2000. С. 6–10.
3. Каліна І. І., Левченко М. О., Кривоберець М. М. Менеджмент в туризмі: курс лекцій для самостійного вивчення дисципліни. К.: МАУП, 2022. 279 с.
4. Левченко М. О. Основи підприємницької діяльності в сфері готельного та туристичного обслуговування: курс лекцій для самостійного вивчення дисципліни. К.: МАУП, 2021. 257 с.

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

В умовах формування цифрової економіки різко зростає значимість знань та інформації для забезпечення ефективності діяльності торгових підприємств. Персонал набуває нових властивостей, функцій, компетенцій і виступає одним з головних факторів, які забезпечують розвиток торгових підприємств в умовах їх цифрової трансформації [1]. У разі впровадження цифрових технологій на торгових підприємствах є дефіцит кваліфікованих кадрів, що є бізнес-загрозою для їх зростання та розвитку. Найближчим часом торговим підприємствам будуть потрібні нові фахівці, які вміють працювати в галузях робототехніки, штучного інтелекту, машинному навчанні, 3D-технологіях, кібербезпеці, захисті даних, а також знадобляться кваліфіковані топ-менеджери, які зможуть здійснювати розвиток бази нових технологій [2]. При цьому вони повинні володіти знаннями на стику цих областей [3]. Це вимагатиме змін та трансформації існуючої системи управління персоналом торгових підприємств.

Одним з основних складових елементів системи управління персоналом є підсистема підготовки кадрів для торгових підприємств. У цифровій економіці виникає трансформація управління персоналом і використовуються нові принципи управління, засновані на переході від ієрархічного управління до мережових структур — децентралізація, скорочення ієрархії та введення самоврядування, самоорганізація. Торгові підприємства можуть формувати на базі закладів вищої освіти свої базові кафедри, центри компетенцій. Мобільність кадрів торгових підприємств, розташованих на відстані від основних центрів навчання, підвищується за рахунок використання дистанційних форм навчання. Персонал, що вивільняється в ході впровадження цифрових технологій, направляється на перенавчання для роботи на нових робочих місцях, що формуються новими можливостями цифрової трансформації. З'являються нові форми зайнятості, пов'язані з віддаленою роботою.

Найважливіший напрямок удосконалення системи формування та використання персоналу — це зростання ефективності діяльності інститутів сфери освіти, зміна форм освітньої діяльності, розширення використання активних та інтерактивних форм навчання. При цьому відбувається формування нейро-мережевої освіти з опорою на нейрокогнітивні механізми засвоєння нових знань з цифрової економіки, а також широке використання нейрокомп'ютерних інтерфейсів, штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності в сегменті дистанційного навчання. Формуються нові вимо-

ги цифрової економіки до навчання співробітників протягом усього життя, оскільки цього вимагають постійні кардинальні зміни до навичок співробітників. При цьому широко використовуються масові відкриті онлайн-курси, інноваційні моделі додаткової освіти, змішане навчання.

Враховуючи безпосередній вплив персоналу на результативність впровадження цифрових технологій торговими підприємствами, нами запропоновано виділити стадії готовності підприємств до впровадження цифрових технологій в залежності від якісних характеристик персоналу (при цьому вважаємо, що чим досконаліша система управління персоналом, тим краще підготовлений персонал до впровадження цифрових технологій). Щоб визначити ступінь готовності підприємств до впровадження цифрових технологій, необхідно розглянути 4 стадії управління. Новизна запропонованої моделі полягає в тому, що модель включає в себе в порядку зростання чотири рівні готовності, що характеризуються аналітично-дослідницькою стадією розвитку системи управління персоналом, стадією виявлення пріоритетних завдань у сфері управління персоналом, стадією організації та стадією адаптації заходів, за відповідністю з якими оцінюється рівень готовності системи управління персоналом та кадрів підприємства до впровадження цифрових технологій.

Використання нових цифрових технологій в умовах зростання невизначеності та ризиків може здаватися ефективнішим за використання персоналу для вирішення поточних завдань. Це зумовлено особливостями психіки індивідів, які формують персонал, які в умовах невизначеності знижують ефективність своєї роботи, припускаються помилок.

Оцінка рівня компетенцій може бути проведена експертним шляхом з використанням моделі оцінки цифрових компетенцій торгового підприємства, що включає інформаційну грамотність, комунікації та співпрацю, вміння створювати цифровий контент, безпеку, навички вирішення проблем із застосуванням цифрових технологій та шкали оцінок.

Новизна положення полягає в тому, що модель оцінки цифрових компетенцій персоналу торгових підприємств враховує їх сучасні вимоги до персоналу, використання яких дозволяє більш точно оцінити рівень персоналу підприємства, необхідний для впровадження цифрових технологій.

## Література

---

1. Digital у HR: інструменти, автоматизація і використання цифрових технологій в управлінні персоналом. URL: <http://biznesoblast.com/biznes/59418/>
2. Жуковська В. М. Цифрові технології у стимулюванні інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні* : Міжнар. X бізнес-форум (Київ, 21.03.2017) ; відп. ред. А. А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2017. С. 68–70.
3. Циганок А. Українські підприємства починають впроваджувати технології big data і монетизувати “великі дані”. URL: <https://www.lisportal.org.ua/27297/>

**ЦИМОШИНСЬКА Оксана Валентинівна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

**ХІМІЧ Св'яtosлав Володимирович**

*аспірант Інституту підготовки наукових кадрів  
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Цифровізація економічних процесів зараз є світовим трендом, який задає новітню парадигму піднесенню української економіки. Допустимий перехід на цифровізацію зараз є одним із ключових пріоритетів розвитку нашої країни. Як слушно наголошують експерти, конкурентоспроможність країни в стратегічному майбутньому, а йдеться саме про нову технологічну структуру, безпосередньо визначатиме ступінь цифровізації.

Цифрові технології стали основою для створення нових продуктів, цінностей, характеристик і, отже, базою для одержання конкурентних плюсів на більшості ринків. Цифровізація дала невеликим компаніям і проектним групам можливість розробляти нові продукти нарівні з представленими там великими компаніями та швидко виводити їх на ринок. Це призвело до початку переміщення “інноваційних центрів” від великих компаній до малих компаній (стартапів тощо).

Цифрова трансформація створює нові унікальні системи та процеси, які формують нове ядро цінності (наприклад, Uber, Airbnb, цифровий банкінг тощо). Трансформації в промисловості відбуваються в дусі концепції “Індустрії 4.0” і появи кіберіндустрій, кіберсистем і кібермашин [2].

Перешкоди для піднесенню тренду в Україні:

1. Наявність національних (державних) програм та інфраструктури для підтримки та стимулювання компаній використовувати цифрові інструменти та розвивати інноваційне підприємництво.
2. Відсутність бачення в країні, стратегії та ініціатив щодо цифровізації економіки та сфер життя суспільства та країни в цілому.
3. Відсутність стійкої системи цифрового культивування навичок та інноваційне підприємництво на ступені середньої та вищої освіти, в секторах економіки та в суспільстві загалом.

Можливості, які створює для України тренд цифровізації: підвищення конкурентоспроможності галузей економіки; розвиток цифрової економіки, ринку праці тощо; поява нових індустрій; розвиток інноваційного підприємництва.

Щоб скористатися цими можливостями, головне завдання української влади — забезпечити (разом з бізнесом) наступні кроки:

1. Реалізація складних інфраструктурних проєктів: розвиток інфраструктури фіксованого широкосмугового доступу в Інтернет; розвиток інфраструктури мобільного Інтернету; розробка радіоінфраструктури (LoRaWAN тощо) для проєктів Інтернету речей; розвиток інфраструктури публічного доступу Wi-Fi; розвиток комп'ютерної інфраструктури (так звана хмарна або віртуалізована інфраструктура); створення інфраструктури кібербезпеки [3].

2. Створення м'якої інфраструктури — інфраструктуру ідентифікації та довіри (ідентифікатор громадянина, мобільний ідентифікатор, ідентифікатор банку), інфраструктуру відкритих даних, державні послуги (електронний уряд), взаємодію, електронну комерцію та електронний бізнес, інфраструктуру транзакцій та обробки, інфраструктуру життєзабезпечення, геоінформаційна інфраструктура, блокчейн інфраструктура.

3. Ініціювати та впроваджувати проєкти цифрової трансформації та інтегрувати ці ініціативи в проєкти місцевого, регіонального та національного розвитку.

Зрештою, держава має стати замовником і початковим покупцем інновацій та цифрових послуг, що дасть поштовх для створення нових ринків. Як правило, цифровізація, як і будь-які зміни, має дві сторони медалі. Вирішальним ризиком цифрової трансформації економіки є допустиме зростання рівня безробіття.

Повна цифровізація в Україні призведе до втрати робочих місць серед громадян у певних галузях і секторах, але саме цифровізація створить нові напрямки, які зрештою призведуть до нового попиту через кілька років (або кілька місяців). І ця потреба в “руках і мізках”, як показує досвід промислових революцій, буде набагато більшою, ніж потреба минулого.

Крім того, цифровізація всіх сфер життя означатиме, що українські громадяни та компанії дедалі більше відчуватимуть зростання кіберзлочинності.

Тому держава має докласти всіх зусиль для підвищення суспільної обізнаності про існуючі ризики та надання консультативної та технологічної підтримки у впровадженні та використанні безпечних інформаційно-комунікаційних систем, інфраструктур і платформ.

Цифровізація значно підвищить продуктивність праці в Україні та стане потужним мультиплікатором, здатним у найкоротші терміни підняти українську економіку та забезпечити її реальне зростання на 10–12 % на рік.

Тема цифрового сегменту економіки стала актуальною у зв'язку з якісними змінами в економіці та суспільстві. Нові технології та платформи дозволяють керівництву компаній та окремим особам ще більше знизити трансакційні витрати взаємодії та налагодити тісніші контакти з суб'єктами господарювання та державними органами. Це створює економіку, засновану на мережевих послугах, тобто цифрових або електронних [1].

Основною причиною розширення цифрового сегменту економіки є зростання сектору транзакцій, на частку якого в розвинених країнах припадає

понад 70 % національного ВВП. Цей сектор включає: державне управління, консультаційні та інформаційні послуги, фінанси, оптову та роздрібну торгівлю, а також надання різноманітних комунальних, кадрових та соціальних послуг. Чим більший ступінь диверсифікації та динамізму економіки, тим більший масштаб особливих даних циркулює всередині країни та за її межами і, відповідно, тим більше інформаційного трафіку генерується всередині економіки. Тому цифрова економіка найефективніше працює на ринках з великою кількістю учасників і високим проникненням ІТ-послуг [4].

Останні є основою економічного зростання, тому їх конкретизація щодо визначення пріоритетів і комплексів заходів, оцінки необхідних інвестицій та ризиків їх максимальної віддачі є складною та актуальною проблемою для фахівців і державних службовців, відповідальних за формування цифровий сегмент економіки.

Особливу увагу, звичайно, слід приділяти моніторингу та оцінці ефективності та ефективності політики, спрямованої на цифровізацію економіки та соціального життя: залучення населення та громадян до навичок та знань, яких вимагає час. З досвіду провідних економік світу сьогодні спостерігається перехід до інтегрованих методів, основною метою яких є дослідження можливостей цифрової трансформації державного управління та перспектив розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури на технологічній основі цифрові технології.

З міркувань безпеки будь-який вид електронного зв'язку надзвичайно вразливий — за допомогою технічних засобів з комп'ютерів можна видалити всю інформацію. Звичайно, методи захисту є, але стовідсоткової гарантії, що вони спрацюють, немає. Загроза полягає не тільки в тому, що сьогодні спецслужби країн світу здатні підключати та “знімати” інформацію за допомогою технічних засобів навіть з оптоволоконних кабелів (цифрових кабелів). На жаль, вільний ринок цифрових електронних пристроїв дозволяє іноземним спецслужбам і кримінальним структурам отримувати доступ до величезних обсягів даних через сучасні комунікаційні мережі, що постійно несе з собою нові загрози та виклики. Видобуваючи інформацію, державні та приватні спецслужби досягли такого рівня, що можуть “зламувати” не лише канали зв'язку, комп'ютерні мережі, а й мозок людини. Технічно кажучи, їм потрібні лише дві речі: велика обчислювальна потужність — певна кількість особистих даних, особливо біометричних. На сьогодні ні в кого, крім спецслужб, не було такої мотивації, але ситуація змінюється завдяки підвищенню ефективності машинного навчання, штучного інтелекту, розвитку психології та нейробіології, які необхідні для розуміння того, як працює людський мозок. Технічно кажучи, їм потрібні лише дві речі: велика обчислювальна потужність — певна кількість особистих даних, особливо біометричних.

У таких умовах необхідно забезпечити безпеку основних інструментів цифрової економіки — захист електронних підписів, платежів, токенів, SIM-карт, онлайн-сервісів, захист інформації в електронних хмарах, базах даних, розвиток криптографії та автентифікації особи. технології, захист систем електронного документообігу, канали передачі інформації, захист серверів,

безпека комерційних та державних електронних платформ, захист від загроз впливу через інформаційні канали на літаки, зброю, транспорт, новітні технології та ін.

## Література

---

1. ДСТУ ISO/IEC 27037:2017 (ISO/IEC 27037:2012, IDT) Інформаційні технології. Методи захисту. Настанови для ідентифікації, збирання, здобуття та збереження цифрових доказів [Текст]. На заміну ДСТУ ISO/IEC 27037:2016 (ISO/IEC 27037:2012, IDT) ; Чинний від 2019-01-01. Київ : УкрНДНЦ, 2018. VI, 31 с. (Національний стандарт України).
2. Про затвердження плану заходів на 2018 рік з реалізації Стратегії кібербезпеки України (Україна) 11.07.2018 р. № 481-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481-2018-p>
3. Роз'яснення щодо правомірності використання в Україні “віртуальної валюти/криптовалюти” Bitcoin: роз'яснення Національного банку України від 10.11.2014 р. *Національний банк України* [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0435500-14>.
4. *Щеглюк С.* (2019). Морфологія цифрової економіки: особливості розвитку та регулювання цифрових технологічних платформ. Львів: Ін-т регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України.

## **ЧЕРВІНСЬКА Любов Петрівна**

---

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **ПЛАТФОРМИ ЦИФРОВОЇ ПРАЦІ: РЕАЛІЇ, ВИКЛИКИ**

---

В умовах діджиталізації суспільства поступово формується цифровий сегмент ринку праці, а науковці все частіше звертають увагу на формуванні новітнього різновиду зайнятості, цифрової. Платформи цифрової праці стали повноцінно використовуватись в якості важливих елементами інфраструктури сучасних національних та глобальних ринків праці [1]. Через такі платформи здійснюється багато робіт, як безпосередньо в мережі Інтернет, так і з допомогою вебсайтів (наприклад, в Україні Upwork.com, Freelancehunt.com, Freelance.ua тощо), або ж певних додатків (apps) (зокрема, Uber, Uklon, Glovo тощо). За класифікацією МОП платформи цифрової праці поділяються на: інтернет-платформи (Web-based); платформи з урахуванням місцезнаходження (Location-based).

Основними причинами зайнятості через цифрові платформи, як правило, відзначають: бажання отримати додатковий заробіток або працювати з дому, вищий заробіток порівняно з офлайном, прагнення самостійності, проблеми

з пошуком роботи в інших сферах діяльності, збільшення можливостей для самореалізації й отримання кращих умов роботи (вигідніші замовлення), дієві соціальні цифрові ліфти, можливість співпрацювати із світовими клієнтами та підшукувати роботу і завдання відповідно до своїх вподобань, кваліфікації тощо [2].

При цьому, роботодавці використовують “працівників” цифрових платформ для уникнення певних витрат на оподаткування, мінімізації процесів, пов’язаних з оформленням персоналу, забезпечення належних та безпечних умов праці, для отримання можливостей використовувати тих працівників, яких не вигідно постійно утримувати, з метою використання послуг глобальної робочої сили, оскільки в інтернеті не існує кордонів [3].

Провайдери глобальних цифрових платформ забезпечують пошук виконавців для надання трудових послуг різного ступеня цифровізації, так, платформа Upwork передбачає пошук виконавців з цифрових послуг, а Uber, Glovo — локалізацію нецифрових послуг. При цьому на національному рівні найбільше послуг припадає на виконання оф-лайн завдань, завдань змішаного формату, що зумовлено географічною доступністю виконання цих послуг за місцем знаходження виконавця та обсягами завдань. Означені трудові послуги переважно належать до мікрозавдань, передбачають мультизайнятність, як наприклад, кур’єрське доставлення, різні дрібні ремонтні роботи, репетиторство, побутові послуги тощо.

Вітчизняні фрілансери використовують на цифровій роботі до 40 платформ і різні спеціалізовані групи у соцмережах. Найбільш обізнаними в різноманітні платформи є молоді фрілансери. Деякі з них засвідчили, що отримують свою роботу, використовуючи соціальні мережі такі як Facebook.com, Odnoklassniki.ru, VKontakte.ru., kabanchik.ua, freelance.ua, freelancehunt.com).

Українські працівники є привабливими для іноземних клієнтів цифрових платформ так як: за відносно невисоку оплату вони якісно виконують завдання; існує відповідна культурна близькість цифрових працівників з України і європейських, американських замовників, приналежність європейських й вітчизняних працівників до східноєвропейського часового поясу, що сприятливо впливає для онлайн-спілкування із європейськими чи пострадянськими замовниками, на відміну від фрілансерів інших регіонів [2].

Цифрову або онлайн-зайнятність сьогодні реалізовано у таких формах: електронний фріланс і електронний аутсорсинг. Зокрема, перша — передбачає самостійний пошук замовлень, коли всі соціальні ризики бере на себе фрілансер. Для пошуку роботи застосовують спеціальні онлайн-платформи. Розглядаючи цифрову зайнятність за особливостями складності як базову і смарт-зайнятність, перша ґрунтується на виконанні будь-якої цифрової роботи (наприклад, в call-, САТІ-центрах, виконання перекладів, блогів, адміністрування сайтів тощо) При цифровій смарт-зайнятності передбачається створення якісно нового чи покращення існуючого продукту, послуги — створення стартапів, новітніх програм, сервісного забезпечення, енергетичних ресурсів, матеріалів і т. п. Цифрова смарт-зайнятність, враховуючи

її інноваційні ознаки, є конкурентним і важливим чинником ефективності розвитку як країни так і всієї глобальної економіки. Останнє стосується сучасних моделей штучного інтелекту, систем персоналізації, доступних хмарних робочих сховищ, що сприяють ефективному пошуку роботи.

Розвиток цифровізації зумовлює відповідні зміни ринку праці в таких напрямках: соціальної й організаційної перебудови бізнесу, коли компанії ставатимуть більш прозорими і гнучкішими для зацікавлених сторін, спрямованими на онлайн-платформи й широке зовнішнє співробітництво; розвиток онлайн-платформ зумовлює формування Шерінг-економіки, або економіки спільного споживання і взаємодопомоги; формування світового ринку інтелекту — талановитим особам, які мають унікальні здібності.

Однак, зайняті в галузі онлайн, як правило, не потрапляють в систему правового регулювання трудових відносин і соціального захисту в країні походження клієнта чи самого працівника, що стосується тривалості роботи, надання відпусток, лікарняних, мінімальних виплат, безпечності роботи тощо. Онлайн-працівники мають ризики, пов'язані із забезпеченням завдань, що особливо стосується зайнятості на одній платформі, виконання завдань для одного клієнта цієї платформи, це зумовлено фінансовою залежністю від нього. Буває, що клієнти пропонують означеним працівникам роботу на спеціальних платформах, але лише після проходження процедури рекрутингу. Тоді відносини між клієнтами й фрілансерами набувають ознак відносин найму, отже повинні бути захищені законодавством, хоча практично цього не відбувається.

Переважна частина працівників задоволені роботою на цифрових платформах (44 % задоволені, а 11 % — дуже задоволені онлайн-роботою). Ця задоволеність, як правило, зумовлена вільним графіком роботи й можливістю працювати з дому (34 %), можливостями самостійного вибору завдань, наявністю доступної для працівника роботи (12 %). А незадоволеність фрілансерів онлайн-роботою в основному зумовлена відсутністю нормативів матеріальних виплат і їхньою нестабільністю (16 %), недобросовісністю певних замовників, допущенням невиконання винагород фрілансерам (9 %), стягненням з фрілансерів великих комісійних платформам, проблемами оподаткування і комунікаційних зв'язків із клієнтами, обмеженістю особистісного спілкування з іншими людьми тощо [2]. У сфері зайнятості на цифрових платформах існують небезпечні наслідки використання працівників і формування ринку праці через поширення краудворкінгу, передачі завдань значній кількості фрілансерів через посередників. Так, в Америці часто новостворені підприємницькі структури застосовують краудворкінг, так як не мають фінансових можливостей чи не хочуть утримувати фахівців для виконання відповідних завдань. Виконавців цих робіт, за допомогою комп'ютера, без зарахування у штат, звать краудворкерами. Вважається, що найбільше їх існує в Індії і США. В багатьох країнах люди виконують онлайн-роботу згідно договору [2]. Однією із відомих німецьких платформ є [clickworker.de](http://clickworker.de), яка засвідчує, що на неї вже працює понад один мільйон краудворкерів. В нашій країні краудворкінг не дуже поширений, але він розвивається. Певним ризиком у сфе-

рі цифрової зайнятості в Україні є надзайнятість. Згідно даних звіту МОП в Україні серед опитаних респондентів 11 % мають тривалість робочого тижня 35–49 годин; 11 % – 50–85 годин; 7 % – більше 86 годин [3].

Окремою проблемою в означеній царині є непоодинокі випадки не оплати наданих послуг. Згідно даних звіту МОП в Україні з цим стикалися 32 % респондентів [3], що є свідченням того, що платформи не забезпечують відповідного захисту оплати наданих послуг. Незважаючи на існуючі проблеми більшість фрилансерів вважають роботу на цифрових платформах перспективною. До того ж, саме приватні суб'єкти, в тому числі власники, представники платформ й самі працівники популяризують свою діяльність шляхом проведення семінарів, організації груп у соцмережах.

Існує потреба у чіткій державній політиці з розкриття потенціалу праці на цифрових платформах для нашої країни, це перш за все, полягає у сприянні формалізації діяльності українських онлайн-працівників, легалізації їхніх доходів з платформ. В законодавчому порядку мають бути визначені заходи захисту прав фрилансерів стосовно забезпечення прозорості правил платформ, що регулюють рейтинги, деактивацію профілю, комісійні, зміни умов застосування, передавання рейтингів й досвіду з однієї платформи іншій. Враховуючи зарубіжну практику, можна окреслити напрями вирішення означених питань: зважаючи, що переважна більшість онлайн-роботодавців зосереджена у незначній кількості країн, можна передбачити можливості впливу на дані процеси законодавчих інструментів і, за необхідності, запровадження інших правил гри. На рівні ЄС важливе значення могла б мати розробка і впровадження певних нормативів щодо ставлення роботодавців, агентств з працевлаштування й клієнтів до своїх працівників, в тому числі, стосовно справедливості і гарантування стимулювання працівників.

## Література

---

1. Petrova I., Balyka O., Kachan H. Digital economy and digital employment appearance. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. № 10 (2). P. 10–20.
2. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. *Офіційний вісник України*. 2018. № 16. С. 560.
3. The Concept of a “Digital Economy” [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://odec.org.uk/the-concept-of-a-digital-economy/>

---

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

---

Система управління якістю обслуговування в процесі впровадження й удосконалення органічно взаємодіє з іншими соціальними й виробничими системами підприємств туристичної індустрії. У першу чергу це управління розробкою туристичного продукту (марш рути, тури), плануванням виробництва, технологічною підготовкою, матеріальними та фінансовими ресурсами, якістю праці, підготовкою кадрів тощо. Сукупно ці системи охоплюють усі сфери діяльності трудового колективу туристичного підприємства: виробничу, економічну, соціальну, технологічну та ін. [3].

При розробці системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві має бути забезпечено органічну, планову взаємодію усіх її підсистем на всіх етапах функціонування.

Основними з них є такі підсистеми управління [2]:

- планування туристичних маршрутів, турів, удосконалення програм обслуговування;
- застосування економічних методів господарювання з метою підвищення якості обслуговування туристів, агентів та контрагентів;
- технологічна та технічна підготовка матеріальної бази до обслуговування туристів;
- організація процесів надання послуг і виконання програм обслуговування;
- систематичне планування та проведення аудиту якості;
- інноваційна діяльність;
- підготовка, підвищення кваліфікації кадрів;
- упровадження заходів із забезпечення якості праці персоналу;
- соціальний розвиток трудового колективу.

Досягнення ефективності системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві не може бути забезпечено без використання різних форм конкретної участі й активного впливу обслуговуючого та управлінського персоналу на підвищення якості обслуговування туристів, туристичних агентів та контрагентів.

Провідним заходом з тотального управління якістю на туристичному підприємстві є створення груп якості як форми предметної участі працівників у вирішенні актуальних завдань з поліпшення якості туристичного обслуговування. Е. В. Ополченова вважає групи якості важливою системою управ-

ління якістю на туристично-рекреаційних підприємствах, які мають два основних напрями діяльності [4]:

- перший — підвищення якісного рівня процесів обслуговування клієнтів;
- другий — поліпшення умов праці.

Обидва напрями взаємозалежні, тому мають органічно поєднуватись.

При впровадженні системи управління якістю кожне туристичне підприємство має визначити цілі та політику з якості, поставити відповідні завдання із забезпечення стабільного, довгострокового характеру. Досягнення єдиних цілей підвищення якості має враховувати всі елементи та операції процесу комплексного обслуговування клієнтів, якості роботи всього трудового колективу [5].

Крім того, система управління якістю передбачає об'єднання цілого ряду взаємозалежних заходів щодо підтримки необхідного рівня якості реалізації програм туристичних маршрутів, турів, екскурсій на всіх стадіях “життєвого циклу” туристичного продукту. Тобто включати заходи з проектування, планування, організації роботи туристичного підприємства з обслуговування туристів та заходи з поліпшення їх задоволеності.

Всі заходи з управління якістю - організаційні, технічні, фінансово-економічні, правові, соціально-психологічні, виховні і т. д. мають бути об'єднані в єдиний, планово реалізований комплекс.

З огляду на необхідність поширення системних підходів в управлінні якістю туристичного обслуговування та оптимізації управлінських рішень з питань управління якістю туристичних послуг доцільним вбачається формування нормативно-методичної бази для планування, контролю, аналізу, обліку та стимулювання якості праці й обслуговування у сфері туризму.

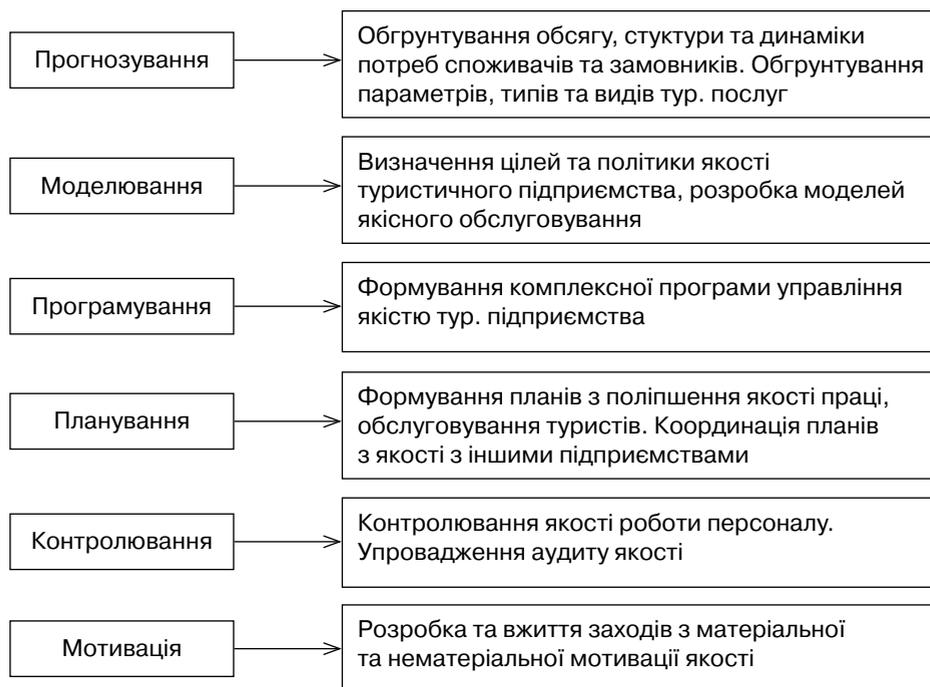
Сукупність усієї нормативно-методичної бази, нормативно-технічної документації має планомірно перерости в систему стандартизації у сфері туризму та туристичного підприємства.

Ефективність реалізації завдань управління якістю туристичного обслуговування має виступати критерієм науковості управління у сфері туризму, що дасть можливість визначити ступінь знання й використання законів і закономірностей управління якістю обслуговування на практиці.

Розвиток системи методів управління якістю туристичного обслуговування передбачає посилення координаційної діяльності відповідних підрозділів туристичних підприємств при вирішенні завдань із досягнення мети управління. На рисунку подано координацію функцій управління із загальними завданнями управління якістю туристичного обслуговування [4].

Система управління якістю обслуговування складається з безліч вхідних у неї блоків, що відрізняються входами, виходами і процесами, що інтегруються у загальний системний процес. У кожному блоці здійснюється управління приватним процесом за допомогою зворотного зв'язку. У цілому завдання системи зводиться до інтеграції конкретних завдань кожного блоку.

Система управління якістю являє собою погоджену робочу структуру, що функціонує на туристичному підприємстві, та має включати ефективні технічні й управлінські методи, що забезпечують найкращі і найбільш прак-



**Координація функцій управління із загальними завданнями управління якістю туристичного обслуговування**

тичні способи взаємодії персоналу туристичного підприємства, його агентів, контрагентів та споживачів туристичних послуг [3].

Якість послуг у сучасних умовах розвитку сфери туризму є однією з найважливіших складових ефективності та рентабельності суб'єктів туристичної індустрії. Система управління якістю у сфері туризму має стати постійним процесом діяльності, спрямованим на підвищення рівня послуг, удосконалення елементів виробництва та впровадження системи якості. Усі процеси із проектування, забезпечення та збереження якості туристичного продукту мають бути об'єднані в систему управління якістю.

Таким чином, здатність туристичних підприємств досягати своїх цілей, забезпечуючи конкурентоспроможність послуг, визначається діючою системою організації й управління – системою управління якістю.

Управління якістю туристичного обслуговування має проводитись системно, тобто на підприємствах – суб'єктах туристичної індустрії має функціонувати система управління якістю туристичних послуг. Така система являє собою організаційну структуру з чітким розподілом відповідальності, процедури, процесів та ресурсів, які необхідні для управління якістю туристичного продукту.

Світовий досвід сформував не тільки загальні ознаки діючих систем управління якістю, а й принципи та методи, які можуть застосовуватись у кожній із них. Якість послуг, що надаються туристичними підприємствами, залежить від сертифікації цих підприємств. Ст. 18 “Сертифікація та стандар-

тизація в сфері туристичної діяльності” Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про туризм” говорить про те, що державна система стандартизації в сфері туризму спрямована на [4]:

- захист інтересів споживачів та держави у питаннях безпеки туризму, життя та здоров’я громадян, охорони майна та навколишнього середовища;
- підвищення якості товарів, робіт, послуг у відповідності до вимог споживачів.

Активне і раціональне застосування у своїй діяльності стандартів (в першу чергу міжнародних) та сертифікатів якості економічно дуже доцільне для туристичних підприємств. Це дозволяє забезпечити необхідну якість продукції (послуг), організувати налагоджений та безперервний технологічний процес, що, в кінцевому рахунку, приводить до подолання бар’єрів на зовнішніх ринках, встановлення більш високого рівня цін на туристичну продукцію (послуги), і в цілому підвищення рівня конкурентоспроможності туристичного підприємства на ринку туристичних послуг.

## Література

---

1. Закон України “Про туризм” від 05.09.95 р. *Відомості Верховної Ради*. 1995. № 31 (зі змін., внесеними законом № 2608-VI (2608-1) від 19.10.2010 р.). С. 241–254.
2. *Абрамова О. В.* Управління якістю: класифікація витрат для забезпечення системи якості. *Бізнесінформ*. 2011. № 6. С. 82–85.
3. *Астахов А., Хриплива Л.* Система управління якістю — інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством). *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2011. № 4. С. 60–64.
4. *Кривоберець М.М.* Вплив сфери туристичних послуг на розвиток національної економіки. *Проблеми модернізації України* (12 листопада 2015 р.). Київ. Вип. 1. С. 399–403.
5. *Левченко М. О.* Тур як основний ринковий продукт. *Матеріали наук.-практ. конф. за міжнародною участю “Сучасні тенденції та суперечності розвитку світової економіки та бізнесу”*. К.: МАУП, 25 січня 2022 р. С. 322–327.

**ШКОЛЕНКО Оксана Борисівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій*

**МІТРЯХІН Роман Віталійович**

*здобувач ОС магістр ОП “Підприємництво та бізнес-технології”  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

---

## **МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

---

Сучасні тенденції розвитку споживчого ринку України вимагають від підприємств інтенсифікації зусиль стосовно мотивації споживача до здійснення покупки та утримання лояльності до торгових марок виробників, застосовуючи нові форми та методи ведення бізнесу [1].

Найбільш поширені інструменти просування продукції в Україні так звані семплінг і дегустації.

Традиційно семплінг застосовують у двох випадках. Перший — коли необхідно виокремити конкретну марку з-поміж інших товарів-конкурентів. Другий — коли ринок тільки знайомиться з абсолютно невідомим йому товаром. Рекламну підтримку здійснюють місцеві рекламні агенції — філії відомих зарубіжних рекламних агенцій. Вони мають спеціальні, опрацьовані роками методики проведення таких заходів. Перша частина рекламної кампанії (з використанням тільки традиційних засобів масової інформації та інших носіїв) має на меті “закарбувати” у свідомості потенційних покупців та учасників цих заходів назву торгової марки та його основні атрибути. І тільки після цього застосовують семплінг.

В теорії маркетингу трактувань семплінгу досить багато: поширення зразків товару (акція, що полягає в безкоштовній пропозиції споживачеві товару з метою стимулювання постійного його використання); поширення зразків продукції та рекламних матеріалів, що здійснюється шляхом безкоштовної їх роздачі або рекламних матеріалів у торговельних точках, на вулицях, в клубах, на концертах, а також в інших місцях скупчення цільової аудиторії; безкоштовна роздача зразків непродовольчих товарів; різновид промоушена, зв’язаний з “розповсюдженням зразків”; роздача пробних зразків товару, яка може супроводжуватись короткою, але переконливою розповіддю та врученням рекламних буклетів [2].

Для компаній, що виробляють їжу, напої та алкоголь, використовується інший термін — “дегустації”. Незалежно від назви, мова йде про один і той же метод стимулювання збуту, в основі якого лежить основний закон психології: люди вірять власним відчуттям більше, ніж чужим розповідям (краще один раз побачити, ніж сто раз почути) [2].

На думку авторів, завдяки проведенням збалансованих та чітко спрямованих рекламних акцій, ТОВ “Ковбасний світ” може досягти високого рівня проникнення на український ринок ковбасних виробів.

Керівництву “Ковбасний світ” потрібно вжити наступні заходи щодо сучасних активних методів стимулювання продажу товарів:

- по-перше, активно та широко використовують стимулювання тільки великих закордонних компанії. Національний виробник міцно тримається старих традицій спілкування з покупцем і не бажає вкладати гроші в цю галузь маркетингових комунікацій, забуваючи, що мінімальна стартова ціна проведення семплінгу дорівнює вартості однієї хвилини на Центральному телебаченні і що значно результативніше провести успішну локальну кампанію, ніж витратити гроші на слабку загальнонаціональну;
- по-друге, не варто розробляти заходи зі стимулювання “самотужки”, без залучення відповідних професіоналів;
- по-третє, з розвитком ринку кількість акцій, спрямованих на стимулювання продажу, збільшуватиметься, бо вони закладають підґрунтя тривалих стосунків між виробниками та споживачами.

Тому на найближчу перспективу ТОВ “Ковбасний світ” варто зупинитися саме на використанні методів семплінгу. У зв’язку з цим варто оцінити елементи витрат на впровадження семплінгу (табл. 1).

Метою організації рекламної кампанії є залучення нових клієнтів торгової марки, підвищення обсягу споживання, підвищення рівня освіченості споживачів, викликати високий рівень проб шляхом розсилки безкоштовних зразків, підтримка і закріплення іміджу продукції, формування “групи лояльності” до торгової марки.

Програму рекламної кампанії планується організувати наступним чином:

- 1) створення медіа анонсу “Гарячої лінії”;
- 2) робота call center;
- 3) формування бази даних;
- 4) розсилка зразків продукції;
- 5) аналіз акції, складання загального звіту.

Додатково для розширення діяльності планується збільшити кількість промоутерів.

Під час проведення рекламних акцій у найближчому майбутньому враховані побажання споживачів, які полягають у наступному: наявність ін-

Таблиця 1

**Витрати на проведення семплінгу на ТОВ “Ковбасний світ” у 2021 році**

Показник	Сума витрат, тис. грн.
Оплата праці промоутерів	456
Організація технічного обслуговування “Гарячої лінії”	176,8
Витрати на доставку та поширення зразків продукції	253,2
Разом	886

формаційних брошур у місцях масового скупчення народу не тільки під час проведення акції; можливість постійного консультування; можливість продовження акції; постійні покупці бажають прийняти участь у розіграші великих призів за накопичувальною системою.

Основні зусилля ТОВ “Ковбасний світ” повинні бути спрямовані на збільшення кількості прихильників рекламованої торгової марки та підтримання позитивного іміджу.

Головним у роботі промоутерів під час проведення рекламної акції є якомога більше охоплення відвідувачів супермаркетів та можливість контролювати придбання ковбасних виробів.

Таким чином, маркетингові зусилля ТОВ “Ковбасний світ” розраховані здебільшого на психологічний тиск на споживача. Вони потребують особливої розробки та особливої уваги, тому мають велику вартість у той час, як ефективність від цих дій розрахувати не завжди можна, але відсутність дій по просуванню ковбасних виробів на споживача впливає негативно, оскільки сприймається як можливі ускладнення, що виникають у виробників і реалізаторів (матеріальні, фінансові, втрата конкурентних переваг того чи іншого ковбасного виробу, вихід із ринку тощо).

Детально структура комплексу рекламних заходів ТОВ “Ковбасний світ” наведена у табл. 2.

Таким чином, найбільші капіталовкладення у просування продукції ТОВ “Ковбасний світ” на ринок України припадають на впровадження бренду на ринку. Вони дають змогу охопити більшу кількість потенційних споживачів і збільшити обсяг реалізації, а відтак і прибуток підприємства.

Таблиця 2

**Структура комплексу рекламних заходів ТОВ “Ковбасний світ”**

№ з/п	Елемент комплексу маркетингових комунікацій	Ваговий коефіцієнт, %	Частка в бюджеті просування, %
1	Реклама ковбасних виробів	50,0	24,09
3	Просування бренду	20,0	61,99
4	Організація роботи дистриб'юторів	10,0	12,65
5	Комунікації в Інтернет	20,0	1,27
	Всього	100,0	100,0

## Література

1. Богун Л. Ю., Розумей С. Б., Николаєнко І. В. Класифікація інструментів трейд-маркетингу. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Т. 28. № 4. С. 167–172.
2. Бурліцька Оксана. Семпінг, як категорія маркетингу Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35262/2/NFEPSEV\\_2021\\_Burlitska\\_O-Sampling\\_as\\_a\\_category\\_147-153.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35262/2/NFEPSEV_2021_Burlitska_O-Sampling_as_a_category_147-153.pdf) (дата звернення 09.10.2023).

**ШУЛЯР Наталія Миколаївна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій*

**ШИНКАРЕНКО Софія Ігорівна**

*здобувач освіти, Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна*

---

## **ВІДТВОРЕННЯ РЕСУРСНОЇ СКЛАДОВОЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

---

Після закінчення війни або кризового періоду відновлення діяльності підприємств стає актуальним завданням для багатьох країн та їх господарських суб'єктів. Відтворення ресурсної складової трудового потенціалу підприємства має вирішальне значення для ефективного функціонування і подальшого розвитку підприємства після кризи або конфлікту.

Ресурсна складова трудового потенціалу підприємства — це сукупність робочої сили, знань, навичок, досвіду та кваліфікації працівників, необхідних для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Ця складова включає в себе як поточних співробітників, так і можливих майбутніх працівників, які можуть бути залучені до роботи на підприємстві.

Відтворення ресурсної складової трудового потенціалу підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких:

- Економічний стан країни

Економічний стан країни, включаючи рівень безробіття, інфляцію та інші макроекономічні показники, впливає на здатність підприємства привертати та утримувати кваліфікованих працівників.

- Соціальні умови

Соціальні умови включають в себе доступність освіти, охорони здоров'я та житла. Якщо ці умови незадовільні, це може вплинути на готовність працівників працювати на підприємстві.

- Ринок праці

Стан ринку праці, попит на фахівців у певних галузях та регіонах, також впливає на можливості підприємства щодо відтворення свого трудового потенціалу.

- Стратегія підприємства

Саме стратегія підприємства визначає, які ресурси і кваліфікацію працівників воно вважає за важливі та необхідні для досягнення своїх цілей.

Для відтворення ресурсної складової трудового потенціалу підприємства у повоєнний період необхідно вжити наступні заходи:

- Розвиток освіти та навчання: Забезпечення доступності та якості освіти та навчання для підвищення кваліфікації працівників.

- Створення привабливих умов праці: Забезпечення належних умов праці, включаючи заробітну плату, соціальні гарантії та розвиток корпоративної культури.
- Привертання нових талантів: Активний пошук та привертання нових фахівців на ринку праці.
- Розвиток внутрішнього потенціалу: Професійний розвиток і підвищення кваліфікації існуючого персоналу.
- Стратегічне планування ресурсів: Підприємствам слід активно планувати відтворення свого трудового потенціалу, визначаючи потреби у кадрах і ресурсах на повоєнний період.
- Навчання та розвиток персоналу: Поєднання підвищення кваліфікації і розвитку співробітників сприяє створенню високопрофесійної робочої сили.
- Підтримка здоров'я та благополуччя працівників: Забезпечення здорового та безпечного робочого середовища допомагає зберегти і залучити кращих фахівців.
- Соціальна відповідальність підприємства: Підприємства повинні приділяти увагу питанням соціальної відповідальності, включаючи допомогу ветеранам і вразливим групам працівників.
- Стабільність та мотивація: Створення умов для стабільної роботи та відповідних стимулів допомагає утримати досвідчених співробітників на підприємстві.
- Співпраця з урядом і навчальними закладами: Партнерство з урядовими органами та навчальними закладами сприяє впровадженню програм відтворення ресурсів.
- Адаптація до змін: Підприємства повинні бути готові до змін у робочому оточенні та адаптувати свої стратегії відтворення ресурсів.
- Інновація та ефективність: Запровадження інновацій у робочих процесах допомагає забезпечити ефективність використання трудового потенціалу.
- Міжнародна співпраця: Обмін досвідом та кадрами з іншими країнами може сприяти відтворенню трудового потенціалу.
- Планування ризиків: Врахування можливих ризиків і розробка стратегій для їх управління допомагають забезпечити стабільність трудового потенціалу в умовах невизначеності.

Загалом, відтворення ресурсної складової трудового потенціалу підприємства в повоєнний період вимагає комплексного підходу, включаючи стратегічне планування, розвиток персоналу та забезпечення стабільних та безпечних умов праці.

Відтворення ресурсної складової трудового потенціалу підприємства у повоєнний період є складним і багатограним процесом, який вимагає уважної розробки стратегій та заходів. Успішне відновлення ресурсів працівників підприємства сприяє ефективному функціонуванню та подальшому розвитку організації, а також сприяє відновленню економіки країни в цілому.

## Література

---

1. *Бугас В. В., Науменко О. М.* Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1002>
2. *Гавриленко Я. В.* Сутність та підходи до розвитку трудового потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2019. Вип. 52. С. 30–38.
3. *Ладунка І. С., Буркова М. С.* Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 421–425.

**ЯЦЮК Денис Юрійович**

---

*студент 4 курсу факультету туризму*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом*

## **КУЛЬТУРНО-ПІЗНАВАЛЬНИЙ ТУРИЗМ У ПОЛЬЩІ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

---

Останнім часом туризм у Польщі розвивається досить швидкими темпами, і ця галузь стала важливою складовою польської економіки. Взагалі, сьогодні Польща займає сьоме місце у світі за кількістю іноземних туристів, що приїжджають у країну. Туристична Польща не має якогось одного визначеного бренду, як, наприклад, сонячні пляжні країни. Її сила — у розмаїтті. У 1989 р. розпочався сучасний етап розвитку туристичної індустрії в Польщі. Після руйнування старої системи пришвидшились темпи її розвитку. У 1990 р. було засновано Польську туристичну палату (Polska Izba Turystyczna — PIT), що представляє інтереси своїх членів, які працюють у галузі туризму. Великий вплив на процес розвитку туристичної індустрії, мало скасування віз для громадян Польщі.

У Польщі застосовується типова європейська модель управління туризмом. Стосовно законодавства та стратегічних документів у галузі туризму — є основний закон “Про туристичні послуги” від 29 серпня 1997 р. Цей закон у повній мірі відповідає нормам європейського права. За допомогою експертів ЄС у 1997 р. було розпочато перший етап реалізації Програми розвитку національного турпродукту у 5 напрямках: бізнес-туризм, міський культурний туризм, сільський туризм, спеціалізований туризм, прикордонно-транзитний туризм. У цей же період було розпочато реформу системи управління туристичною індустрією. У 1999 р. Було створено Польську туристичну організацію

З 2000 р. розпочала свою діяльність Польська туристична організація (Polska Organizacja Turystyczna, POT). Ця державна інституція займається просуванням і розвитком польського туризму, насамперед за кордоном. POT успішно реалізує власні цілі за кордоном через функціонування 14 іно-

земних представництв (у тому числі в Києві), які називаються Польськими осередками туристичної інформації. РОТ підтримує тісні контакти з 20 іншими національними туристичними організаціями. Визначальною подією для подальшого розвитку Польщі та її туристичної галузі став вступ до ЄС. Він зробив Польщу доступнішою для іноземних туристів, усунувши митні та прикордонні бар'єри. Крім того, поживавив співпрацю між відповідними структурами ЄС та Республіки Польща, що безперечно сприяє пришвидшенню процесів розвитку туристичної інфраструктури.

Успішнішим для польського міжнародного туризму став 2013 рік. Завдяки іміджевому ефекту від проведення Євро-2012, у 2013 р. Було досягнуто кращого показника приїзду туристів ніж у 2012 р. За інформацією MSIT, у порівнянні з 2012 роком, кількість іноземних туристів у Польщі зросла на 7 % і склала загалом близько 15,8 млн осіб. При цьому прибутки від туризму у 2013 році зросли на 11,5 % і склали близько 39,8 млрд злотих (понад 13 млрд дол.).

Проект “Туризм для всіх” втілюється через створення в інтернеті бази даних про доступність туристичної інфраструктури для туристів з особливими потребами. Дані були зібрані через анкетувальників безпосередньо на об'єктах. У рамках проекту було інвентаризовано об'єкти, звірено і перетворено дані, а також розміщено їх у загальнопольській базі даних. Завдяки цій роботі підтверджено, що на території Польщі існує понад 5017 об'єктів, доступних для осіб з різними фізичними вадами

Польща — країна з багатою різноманітною природою. 50 % її територій можна підготувати для прийому туристів. Тут є все необхідне: гори, ліси, озера. Біловезька пушта із зубрами, Бебжанській болота, багатолика культура, музика, образотворче мистецтво та театр. Понад 50 історичних пам'яток міжнародного класу: Старе місто у Варшаві, Кракові, Торуні і Замості, замок в Мальборку, старовинні солені копальні у Величці, Біловезька пушта, гітлерівський табір смерті в Освенцимі — Аушвіц — всі ці об'єкти включені до реєстру Всесвітньої культурної спадщини ЮНЕСКО. На думку експертів, польської спеціалізацією крім туризму краєзнавчого, курортного та прикордонного, має стати туризм під вітрилами, на байдарках, верхи на коні і велосипеді.

Туристичні маршрути в Польщі визначені таким чином, щоб крім спілкування з природою можна було оглянути пам'ятники історії і культури: середньовічні замки, палаци в стилі барокко, резиденції магнатів, храми, сакральні об'єкти — свідчення розвитку різних релігій і традицій, музеї під відкритим небом, а також загадкові спорудження, створені ще до нашої ери. На півночі країни збереглися замки, що у XIII і XI ст. будували хрестоносці. Найбільшою популярністю користується фортеця у Мальборці. Величезні, масивні вежі прямолинійної форми дотепер уселяють повагу. Відмінною рисою Польщі є велика кількість музеїв під відкритим небом, так званих “скансенов” (слово “скансен” скандинавського походження). У цих музеях зібрані древні оригінальні будівлі: селянські двори, огорожі, дерев'яні хати, стайні, млини і кузні, костьоли і церкви. Краків розташований на березі ріки Вісли.

Це один з головних економічних і культурних центрів країни. Розташований тут найстарший польський університет заснований у 1364 році. Це місто, в архітектурному відношенні дуже цікавий. Старе місто займає тут досить велику територію, на півдні якої на високому пагорбі в берега Вісли піднімається Вавель — королівський замок і кафедральний собор святих Вацлава і Станіслава.

На даний час польські курорти не уступають європейським: звичайно вони розташовані в мальовничій спокійній місцевості, неподалік від заповідників. Польські Татри широко відомі як туристичний, рекреаційний, лижний та альпіністський центр. Сюди також приїздять любителі велосипедного спорту, спелеології, печер та параглайдингу. Туристи, відпочиваючи в Польщі, їдуть задоволеними і часто повертаються в цю країну, тому що кожен знайде в Польщі щось цікаве для себе. У Польщі величезний вибір об'єктів проживання — різноманітних цін і стандартів. Широкий вибір таких об'єктів у містах, а також у живописних містечках і селах, в оточенні чудової природи. Готелі в Польщі оцінюються згідно із прийнятою в усьому світі системою зірок. Готелі з високими стандартами обслуговування відповідають рівню п'яти зірок, а готелі, що пропонують лише базові послуги, — рівню однієї зірки.

Польща розташована в центрі Європи і має повітряне, автодорожнє, залізничне і морське сполучення з усіма головними європейськими столицями. Польща має в розпорядженні зручне повітряне сполучення з найважливішими містами в Європі і на інших континентах, а також добре розвинуеною мережею повітряного сполучення між багатьма містами Польщі. До більшості європейських міст можна долетіти протягом двох годин. У Польщі знаходяться 6 важливих міжнародних аеропортів: Варшавський аеропорт ім. Фридеріка Шопена (WAW), Краківський аеропорт ім. Івана Павла II (KRK), Аеропорт Познань (POZ), Гданський Аеропорт ім. Леха Валенси (GDN), міжнародний аеропорт Катовіце (KAT) і Вроцлавський міжнародний аеропорт (WRO).

Дорожня інфраструктура. Мережа головних національних доріг у Польщі — це понад 18 тисяч кілометрів, з чого 550 км складають автостради, а наступні 230 км — швидкісні дороги. Рух дорогами Польщі досить добре організовано, покажчики номерів доріг, напрямки та населених пунктів встановлені часто, добре видно і зрозумілі. На автомагістралях дозволено переміщатися зі швидкістю 140 км на годину, а на простих автотрасах до 120 км на годину. Крім поліцейських дотримання швидкісного режиму фіксують численні фотокамери. У Польщі є платні дороги, але їх не багато, оплата збирається “на місці”, можна оплатити карткою. У цілому переміщення дорогами Польщі утруднень не викликає.

Особливі труднощі викликають дороги, що проходять через неймовірну кількість населених пунктів, які переходять один в інший, з обмеженням швидкості до 50 км на годину. Залізнична мережа Польщі. Загальна протяжність залізничної мережі Польщі становить 21073 км 26644 км. Ширококолійна залізниця починається в Славкові у Верхній Сілезії, де знаходиться найбільший в Польщі вантажний термінал. Річковий і морський транспорт

Польщі. По території Польщі проходять близько 3980 км водних шляхів, з яких 1930 км відповідають умовам Міжнародної конвенції Єдиної Європи. Морський транспорт Польщі здійснює значну частку міжнародних перевезень вантажів. Річковий транспорт використовує судноплавні річки Одра, Віслу і канали.

**Висновки.** Підсумовуючи сказане, хотілося б відзначити, що Польща проводить ефективну політику у сфері туризму, має дієві механізми її реалізації. Така активна політика Польщі є цілком виправданою і згідно з даними UNWTO сприяє позитивній динаміці туристичних прибуттів і надходжень. Польща входить у десятку найбільш відвідуваних країн іноземними туристами. Комфортом, кліматом і безпекою. На польських курортах створені неповторні умови для лікування і відпочинку.

## Література

---

1. *Зачиняев П. Н., Фалькович Н. С.* География международного туризма. М.: Мысль, 2002. 263 с.
2. *Крачило Н. П.* География туризма. К.: Вища шк., 2007. 208 с.
3. *Мальська М., Худо В.* Менеджмент туризму. Львів: Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2002. 295 с.
4. Туристические районы в Польше. *Польский экспорт-импорт.* 2006.
5. Визначні місця в Польщі [Електронний ресурс]. <http://ostarbeiter.vn.ua/category/pamyatki>.
6. Відпочинок у Польщі [Електронний ресурс]. <http://ostarbeiter.vn.ua/category/vidpochinok>.

Опубліковано наукові статті, в яких висвітлено теоретико-методологічні засади та практичний досвід роботи в таких галузях, як: економіка, маркетинг, менеджмент, публічне управління, туризм в умовах цифровізації бізнесу.

Для науковців, викладачів, наукових співробітників, промисловців, підприємців, аспірантів і студентів.

Наукове видання

**Матеріали**  
**Міжнародної науково-практичної**  
**конференції**  
**“ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ**  
**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ**  
**ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ”**

*10 жовтня 2023 р.*

Формат 70×100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Ум. друк. арк. 22,05. Обл.-вид. арк. 16,81.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2

*Свідоцтво*  
*про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру*  
*видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції*  
*ДК № 7066 від 04.06.2020*